

# Employability in de context van een innovatieve en lerende regio

Prof. dr. Jol Stoffers



# **Employability in de context van een innovatieve en lerende regio**

Prof. dr. Jol Stoffers

Colofon:

Tekst : Prof. dr. Jol Stoffers

ISBN 978-94-6423-531-9

© Jol Stoffers, 2021

Alle rechten voorbehouden. Behalve de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

[www.jolstoffers.com](http://www.jolstoffers.com)

## **Rede**

in verkorte vorm uitgesproken  
op vrijdag 19 november 2021  
bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar  
Employability in de context van een innovatieve en lerende regio,  
ingesteld door Zuyd Hogeschool  
aan de Open Universiteit  
door

Prof. dr. Jol Stoffers



# Inhoudsopgave

---

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Nieuw perspectief op Employability</b>	<b>11</b>
1.1 Geavanceerde technologie, digitalisering en arbeid	11
1.2 Definiëring van employability	14
1.3 Competenties en kwalificaties	18
1.4 Verwerven van competenties en kwalificaties	19
<b>Context van een innovatieve en lerende regio</b>	<b>21</b>
2.1 Overheidsbeleid en topsectoren	22
2.2 Regionale arbeidsmarkt	23
2.3 Samenwerkende arbeidsmarktactoren en -instituties	25
<b>Onderzoeksagenda</b>	<b>31</b>
3.1 Doel en onderzoeksvragen	31
3.2 Aard van het onderzoek	32
3.3 Inbedding en samenwerking	33
3.4 Overzicht van de lopende onderzoeksactiviteiten	34
<b>Afronding</b>	<b>37</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>39</b>
<b>Referenties</b>	<b>43</b>
<b>English Summary</b>	<b>55</b>
<b>Biographical notes</b>	<b>57</b>

# Inleiding

---

*Mijnheer de rector magnificus, mijnheer de decaan,  
Geachte collega's en oud-collega's,  
Beste promovendi, studenten en alumni,  
Familie, vrienden en relaties,  
En voorts u allen die door uw (online) aanwezigheid van uw belangstelling blijk geven,*

De impact van het coronavirus (COVID-19) is groot in Nederland. Allereerst zijn er natuurlijk de gevolgen voor de gezondheid van vele mensen, jong en oud. De steunmaatregelen van de overheid om negatieve economische effecten van de coronacrisis te voorkomen, hebben ondernemers geholpen te overleven. De Nederlandse economie groeit het laatste kwartaal harder dan verwacht en het aantal vacatures is explosief gestegen. Het snelle economisch herstel van de coronarecessie verbaast economen. Er was immers rekening gehouden met een lange economische recessie met veel faillissementen en ontslagen. Dat laatste is niet aan de orde, en op de arbeidsmarkt zijn er voor het eerst in vijftig jaar meer vacatures dan er mensen zijn om die in te vullen (CBS, 2021a). Tegelijkertijd stijgt het aandeel langdurig werklozen, en er is volgens het CBS (2021b) nog steeds een onbenut arbeidspotentieel van 1 miljoen mensen waarvan een derde bestaat uit jongeren. Dit aantal is de afgelopen jaren weliswaar gedaald, maar deze cijfers maken pijnlijk duidelijk dat er een enorm probleem is, dat 'mismatch' wordt genoemd.

Na de coronacrisis is het tijd voor heroriëntatie, een situatie waar meer dan ooit een verregaande integratie van technologie en arbeid aan de orde is. Zo becijferde McKinsey Global Institute (2021) dat na de coronacrisis aanzienlijk meer werknemers dan aanvankelijk gedacht (tot 25% meer) geconfronteerd zullen worden met grote veranderingen in hun werk. De impact van geavanceerde technologie en digitalisering maakt dat werklozen en werknemers nog grotere hiaten in hun vaardigheden zullen ervaren dan waar voor de pandemie rekening mee werd gehouden (McKinsey Global Institute, 2021). De vraag dringt zich op wat 'employabel zijn' betekent in het post-coronatijdperk, en hoe we daar met elkaar aan kunnen werken.

Een paradox van de globaliserende wereld is dat de factor 'plaats' daarbij steeds prominenter wordt (Glaeser, 2005; WRR, 2013). Natuurlijk, technologie biedt enerzijds volop gelegenheid om ongeacht de fysieke afstand tot betekenisvolle interactie te komen. Anderzijds brengt globalisering ook met zich mee dat mensen elkaar niet alleen via digitale (sociale) media willen ontmoeten, maar ook in 'real life', in hun directe fysieke omgeving. De samenhang tussen geografie en economische dynamiek wordt daarmee steeds belangrijker (WRR, 2013).

Zo zien we ook meer en meer de tendens van decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties. Voor actoren en instituties in de regio is het de uitdaging om 'post corona' met elkaar tot duurzame en passende oplossingen voor de regionale arbeidsmarkt te komen. Het moet de komende periode niet alleen gaan over 'terug naar hoe het was'; de uitdaging is juist om te kijken naar de lange termijn, 'op naar hoe het kan worden'. Hoe kunnen bijvoorbeeld geavanceerde technologie, digitalisering en arbeid duurzaam met elkaar verbonden worden, en hoe kan het post corona bijdragen aan een veerkrachtige regio? Dat zal overigens voor elke regio anders zijn, afhankelijk van bijvoorbeeld de kenmerken van de regionale economie, demografie, ambities en mogelijkheden (Stoffers, 2020).

Het doel van de bijzondere leerstoel 'Employability in de context van een innovatieve en lerende regio' aan de Open Universiteit is kennisontwikkeling omtrent de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties condities kunnen beïnvloeden, opdat de employability ofwel de arbeidsmarktpositie van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd. Hiermee gaat de leerstoel niet alleen in op de individuele aspecten van employability, maar ook op de regionale contextuele condities. Denk bijvoorbeeld aan beleidsinterventies die nodig zijn om de employability van uiteenlopende en voor de regio relevante categorieën van (potentiële) werknemers\* te bevorderen, en welke differentiatie naar bepaalde doelgroepenkenmerken dan mogelijk is.

In deze oratie verken ik de thematiek die in deze leerstoel centraal staat.

Allereerst worden een aantal ontwikkelingen ten tonele gevoerd die inzicht geven in de impact van geavanceerde technologie en digitalisering op arbeid. Deze vragen om nieuwe competenties en kwalificaties van werknemers en bieden daarmee een nieuw perspectief op individuele aspecten van employability. Na een uitleg over het concept employability, worden contextuele condities van employability besproken, met name die van een innovatieve en lerende regio. De individuele aspecten en contextuele condities van employability geven tezamen immers de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt weer. Ook beschrijf ik resultaten van eerder onderzoek van mezelf en andere wetenschappers.

Daarna ga ik in op de verdergaande decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties. Het ontwerp en de implementatie van een regionaal arbeidsmarktbeleid komt tot stand door samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituties, zoals regionale overheden (politiek, bestuurders), het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, vakbonden en maatschappelijke stakeholders. Gebaseerd op Emerson, Nabatchi & Balogh



(2011) wordt een integraal model voor bestuurlijke samenwerking weergegeven omtrent de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties contextuele condities kunnen beïnvloeden, opdat de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd. Het model brengt samenwerking, interactie en dynamieken in kaart tussen regionale arbeidsmarktactoren en instituties, een belangrijke basis om vervolgens middels toekomstig verdiepend onderzoek gerichte onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Systematische kennisverwerving over arbeidsmarktgerelateerde samenwerking, interactie en dynamieken is van belang. Want elke regio staat voor de uitdaging om bijvoorbeeld de juiste prioriteiten te bepalen, een kosten-batenanalyse uit te voeren, stakeholders te betrekken, middelen te zoeken, een organisatievorm te kiezen, een planning te maken en mijlpalen vast te stellen. En ofschoon regio's aanmerkelijk van elkaar verschillen, krijgt elke regio in meer of mindere mate met dezelfde reeks van uitdagingen, zoals hiervoor geschetst, te maken. Hooguit zal de volgorde of combinatie van uitdagingen afhankelijk van de regionale context en daarmee de 'impact' verschillen. Derhalve is opgedane kennis in de context van een specifieke regio zeker ook transfereerbaar naar andere contexten. De voorbeelden en casussen in deze oratie komen veelal uit de regio Limburg.

In het laatste gedeelte van deze oratie, de onderzoeksagenda, komen de belangrijkste onderzoeksthema's aan de orde. Daarmee verken ik welke kennis we nog moeten verwerven, en de aard van het onderzoek.

\*Daar waar gesproken wordt over werknemers, worden ook andere aanbieders van arbeidskracht bedoeld, zoals zelfstandige professionals (ZP'ers).



# Nieuw perspectief op Employability

---

Na de coronacrisis wordt er nu gezocht naar het 'nieuwe normaal' in het werk van tal van mensen. Een situatie waarin meer dan ooit de integratie van geavanceerde technologie, digitalisering en arbeid aan de orde zal zijn. McKinsey Global Institute (2020; 2021) geeft aan dat als gevolg van de coronacrisis deze omslag versneld wordt. Derhalve wordt in dit eerste deel van deze oratie ingegaan op de benodigde competenties en kwalificaties van werknemers en geeft het daarmee een nieuw perspectief op de individuele aspecten van employability. Na een uitleg over het concept 'employability' wordt besproken op welke wijze nieuwe competenties en kwalificaties verworven kunnen worden. De gepresenteerde ontwikkelingen maken duidelijk dat de beroepsbevolking zich zal moeten blijven ontwikkelen om bij te kunnen dragen aan een kenniseconomie die tot de mondiale top behoort.

## 1.1 Geavanceerde technologie, digitalisering en arbeid

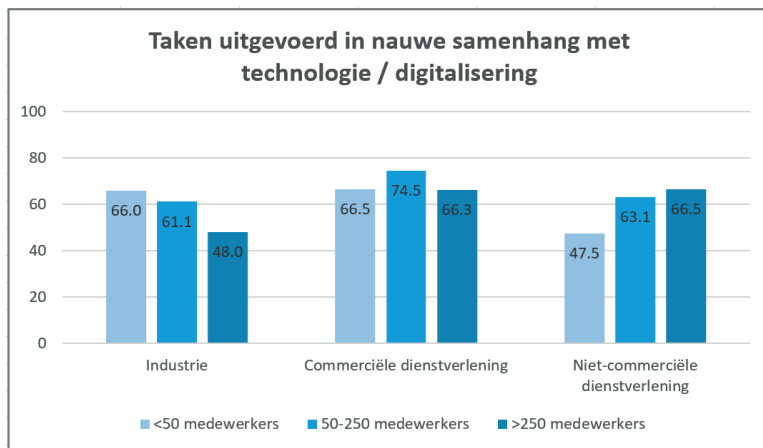
Sinds een aantal jaren, nog voordat de coronacrisis begon, is er sprake van een levendig debat in de wetenschappelijke- en managementliteratuur over de impact van geavanceerde technologie en digitalisering op arbeid en de consequenties voor de employability van werknemers.

In een studie van het World Economic Forum (WEF) (2018) bijvoorbeeld geeft bijna de helft van de organisaties aan dat hun fulltime werknemersbestand in 2022 drastisch zal zijn geslonken als gevolg van geavanceerde technologie en digitalisering. Volgens de schattingen van het WEF (2018) zal bijna 20% van de banen gaan verdwijnen. Het gaat dan vooral om functies die draaien om routinewerk, rekenwerk, procesbewaking en productkwaliteitscontrole (WRR, 2013). Een groot aantal functies zal dus verdwijnen of in ieder geval drastisch veranderen, en er zullen ook nieuwe functies ontstaan (Ford, 2015; Sels, Vansteenkiste & Knipprath, 2017). Volgens het McKinsey Global Institute (2017) zal het aantal nieuwe taken met 35% toenemen, en kan dit thema ook het beste op taakniveau geduid worden. Zo onderzocht WEF (2018) dat in 2018 71% van de taakuren

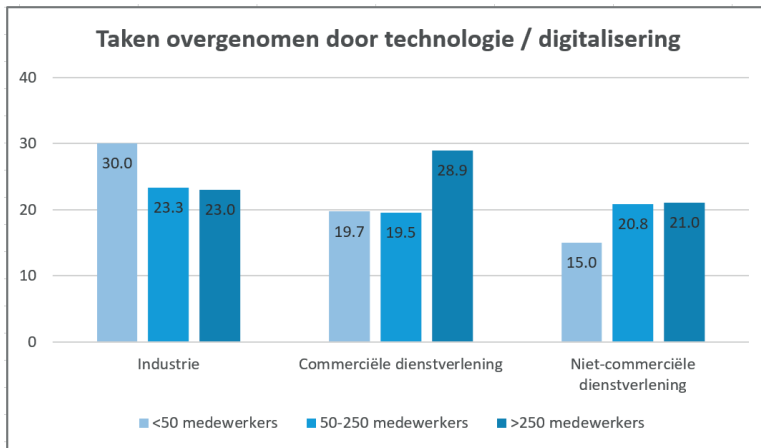
door mensen werd vervuld, en 29% door machines. Ze schatten dat deze verdeling in 2022 respectievelijk 58% en 42% zal zijn.

Grootschalig Amerikaans onderzoek (2019) bevestigt dat de komende tien jaar bijna geen enkele baan helemaal ontkomt aan de impact van technologische ontwikkeling en digitalisering. 25% van de banen zal een hoge impact van geavanceerde technologie en digitalisering ondervinden (wat betekent dat meer dan 70% van de huidige taken binnen de betreffende banen het risico loopt om te worden overgenomen door technologie). 36% van de banen zal een medium impact van geavanceerde technologie en digitalisering ondervinden. Op 39% van de banen zullen geavanceerde technologie en digitalisering een lage impact hebben (Metropolitan Policy Program, 2019).

Regionaal laat de Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019 soortgelijke, zelfs specifiekere resultaten zien. In dit onderzoek is aan 211 Limburgse organisaties gevraagd hoeveel procent van de - op dit moment door medewerkers uitgevoerde - taken in de toekomst zal worden verricht in nauwe samenhang met gebruik van technologie en digitalisering (zie figuur 1). Daarnaast is gevraagd hoeveel procent van de taken in de organisatie zullen worden overgenomen door verdergaande technologie en digitalisering (zie figuur 2). In totaal denken organisaties momenteel dat 65,6% van de taken deels zal worden gedigitaliseerd (in 2018 was dit met 66,6% vrijwel gelijk).



In **figuur 1** is het percentage te zien van taken die in nauwe samenhang met technologie/digitalisering zullen worden uitgevoerd. Er zijn grote verschillen te zien, vooral als het gaat om de grote organisaties. De grote organisaties in de commerciële dienstverlening scoren 66,3% en in de niet-commerciële dienstverlening 66,5%; dat is aanzienlijk meer dan de grote industriële organisaties (48,0%). Bij de kleine organisaties is een vergelijkbaar beeld te zien, alleen scoren de kleine organisaties in de niet-commerciële dienstverlening met 47,5% aanzienlijk lager dan de industrie (66,0%) en de commerciële dienstverlening (66,5%). De middelgrote organisaties in de commerciële dienstverlening verwachten dat 74,5% van de taken zal worden uitgevoerd in nauwe samenhang met technologie/digitalisering en scoren daarmee het hoogst,  $N = 211$  Limburgse organisaties (Stoffers et al., 2019a).



**Figuur 2** laat zien dat vooral de kleine organisaties in de industrie (30%) en de grote organisaties in de commerciële dienstverlening (28,9%) aangeven dat een aanzienlijk deel van de taken overgenomen gaan worden door technologie/digitalisering. De kleine organisaties in de niet-commerciële dienstverlening (15,0%) verwachten dat de minste taken overgenomen worden door technologie/digitalisering,  $N = 211$  Limburgse organisaties (Stoffers et al., 2019a).

Daarbij verwacht men dat gemiddeld 21,3% van de taken in de toekomst geheel zal worden overgenomen door technologie, dit was 25,9% in 2018 (Stoffers et al., 2019a). Als we een globale indruk willen krijgen van wat een en ander betekent voor de werkzame Limburgse beroepsbevolking van ca. 555.000 personen (CBS, 2019), dan kunnen we in ieder geval stellen dat honderdduizenden werkende Limburgers in meer of mindere mate te maken krijgen met de impact van geavanceerde technologie en digitalisering – en dus nieuwe vaardigheden en kwalificaties nodig hebben.

De inzet van geavanceerde technologie, niet alleen in de industriële productie maar ook in alle dienstensectoren, zal gevolgen hebben voor alle levensgebieden (Institute for Employment Research, 2016). Dat hoeft overigens niet voor alle werknemers per se negatief uit te pakken. Sterker nog, de voorspelling is dat arbeid in de economie 4.0 een lagere werkdruk zal kennen, met minder repeterend of monotoon werk. Maar tegelijkertijd is er natuurlijk het gegeven dat de betreffende technologieën de hoeveelheid werk zullen reduceren en de inhoud van werk drastisch zullen veranderen. Voor de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor die nieuwe manier van werken is er veel te weinig aandacht – een focus op de employability van werknemers is meer dan ooit noodzakelijk.

Waar eerst gedacht werd dat met name de middengroep op de arbeidsmarkt geconfronteerd zou worden met geavanceerde technologie, blijkt nu ook dat veel banen van hoger opgeleiden erdoor geraakt worden (Ballegeer, 2018; McKinsey Global Institute, 2021). In principe kunnen namelijk alle beroepen, of ze nou om hoog- of laaggeschoold werk gaan, in enige mate worden geautomatiseerd. In de toekomst zullen mens en machine elkaar in alle functieniveaus aanvullen. In veel gevallen is dit zelfs al zo (Ballegeer,

2018; Ford, 2015; McKinsey Global Institute, 2017; Sels et al., 2017). In een samenleving die afhankelijk is van geavanceerde technologie, moeten mensen kunnen samenwerken met deze technologie om tot resultaten te komen, en zijn digitale vaardigheden onmisbaar (Brandsma, Stoffers & Schrijver, 2020; McKinsey Global Institute, 2017; 2021). De continue ontwikkeling van de technologie betekent ook dat de houdbaarheid van competenties en kwalificaties steeds korter zal worden. De employability van werknemers, een op competenties en kwalificaties gebaseerd concept (Van der Heijden et al., 2018), heeft daarmee ook een beperkte houdbaarheidsdatum. Om nu in de toekomst 'employabel' te blijven, zullen (toekomstige) werknemers voortdurend nieuwe competenties en kwalificaties moeten verwerven (Habets, Stoffers, Van der Heijden, & Peters, 2020).

Het moge duidelijk zijn dat de competenties en kwalificaties die organisaties nodig hebben om ook in de toekomst betekenisvol te zijn, drastisch zullen veranderen. De digitale transformatie en de daarbij behorende innovatiesnelheid versterken dit proces. Uit onderzoek samen met collega's (Stoffers et al., 2018) blijkt dat bijvoorbeeld Limburgse organisaties zich er terdege van bewust zijn dat er een digitale transformatie plaatsvindt. Echter, de consequenties hiervan, de impact op het personeelsbestand en de juiste aanpak zijn voor deze organisaties minder duidelijk. De organisaties kunnen dan ook hulp en sturing gebruiken bij de herformulering en verankering van hun beleid rondom de employability (vaak als onderdeel van HRM/HRD-beleid) van hun werknemers. Immers, uit recent onderzoek blijkt dat een relatief groot deel van de Nederlandse beroepsbevolking slechts beschikt over lage digitale vaardigheden, ruim twintig procent tussen de 16 en 65 jaar haalt niet het OESO-basisniveau voor digitale vaardigheden (Non, Dinkova & Dahmen, 2021).

## 1.2 Definiëring van employability

Vanuit beleidsmatig, maar ook vanuit onderzoeksperspectief, is er de laatste decennia aandacht voor de employability van werknemers (Forrier & Sels, 2003; Stoffers, Van der Heijden & Jacobs, 2020; Thijssen, 2000). In een recente systematische review rondom leeftijd en employability concluderen De Lange et al. (2021) dat er twee manieren zijn om employability te conceptualiseren: een benadering gebaseerd op competenties en een benadering gebaseerd op de arbeidsmarkt (werk verkrijgen en behouden). In de praktijk spelen zowel de competenties van het individu als de kansen op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Anders gezegd: het gaat om de kwaliteit van het aanbod van arbeid en om de kwantiteit van de vraag naar arbeid. Employabele werknemers dragen direct bij aan het succes van een innovatieve en lerende regio (Currid & Stolarick, 2010; Stoffers, 2016).

Employability is een complex concept dat door regionale werkgevers verschillend wordt opgevat (zie figuur 3). Employability gaat over het vermogen van werknemers om goed te functioneren in een functie, vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en zo nodig (ander) werk te vinden door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijden, de Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Volgens de SER (2009) vormt employability samen met vitaliteit en werkvermogen het bredere begrip 'duurzame inzetbaarheid'. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, mentaal (zoals motivatie

om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Vitaliteit is het energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar kunnen doorwerken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2003). Een leven lang leren heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van werknemers, en vergroot daarmee de employability, werkvermogen en vitaliteit (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Competenties om een loopbaan succesvol vorm te geven worden vaak geduid op basis van drie onderling met elkaar samenhangende facetten: 'knowing why' (motivatie en identiteit); 'knowing how' (vaardigheden, kennis en expertise) en 'knowing whom' (relaties en reputatie) (Guilbert et al., 2016; Parker, 2008).

Employabele medewerkers beschikken over adequate competenties en kwalificaties waarmee een bijdrage geleverd kan worden aan de strategische doelen van de organisatie. Technologische vernieuwingen veranderen sectoren en businessmodellen voortdurend. Door die veranderingen zijn niet alleen steeds nieuwe vaardigheden nodig, maar deze zullen ook steeds sneller moeten worden vernieuwd. En omdat routines zullen worden vervangen door technologie, betreft het vooral de niet-routinematige vaardigheden.

Het huidige discours rondom employability richt zich veelal op het individuele niveau ervan (McQuaid & Lindsay, 2005), en er wordt opgeroepen tot een bredere interpretatie van het concept (zie bijvoorbeeld: Guilbert, Bernaud, Gouvernet & Rossier, 2016). Een employabele, regionale beroepsbevolking is immers een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers/bedrijven, overheid en individuele werknemers (De Grip, Loo, & Sanders, 2004). Gazier (1998) introduceerde de term 'interactieve employability', waarbij het van belang is een balans te vinden tussen de individuele en collectieve verantwoordelijkheid en reikwijdte, waarbij arbeidsmarktactoren en -instituten afstemmen en samenwerken. Volgens Thijssen (1998) omvat 'de brede definitie van employability' alle individuele en contextuele condities die tezamen uitmaken welke positie (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt innemen. Hierbij wordt employability opgevat als een situatie waarin personen verkeren, dat wil zeggen als een situatie waarin contextuele condities verdisconteerd dienen te worden. De Grip et al. (2004) benadrukken op grond van een analyse van de HRD- en economische literatuur het belang van employability in relatie tot context. Guilbert et al. (2016) leggen de nadruk op de sociale, economische, culturele en technologische context waarbinnen iemand een passende baan kan verkrijgen en/of behouden. Daarbij wordt gepleit voor een integraal concept van employability dat recht doet aan de voortdurende interactie tussen individuele kenmerken, organisatiebeleid en (regionaal) overheidsbeleid.



**Figuur 3.** Gevraagd naar de specifieke betekenis van het woord 'Employability' gaven 201 Limburgse organisaties antwoorden zoals weergegeven in bovenstaande woordwolk (Stoffers et al., 2018).

Employability kan dus vanuit een drietal perspectieven bekeken worden, het macro-, meso- en het microniveau (Guilbert et al., 2016; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Deze niveaus zijn aan elkaar gerelateerd en kunnen daardoor een positieve of negatieve uitwerking hebben op elkaar. Die uitwerking kan per regio of sector verschillen (Foppen & Stoffers, 2014). Op macroniveau wordt employability beïnvloed door politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen – vooral door provinciaal en nationaal arbeidsmarktbeleid (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsay, 2005). Voorbeelden zijn de Regionale Human Capital Agenda's (HCA's) en het Limburg Werkt Akkoord (onderdeel van de Sociale Agenda Limburg 2025) die in Limburg vorm geven aan de samenwerking en afstemming tussen arbeidsmarktactoren en -instituten (Provincie Limburg, 2018). Maar ook de door de Provincie Limburg geïnitieerde Brede Economisch Sociale Taskforce (BEST) welke middels een visie op Brede Welvaart (met daarbinnen aandacht voor leven lang leren en arbeidsparticipatie) wil bijdragen aan de vraag 'hoe verder na corona' (Letschert et al., 2020). En ook op nationaal niveau zijn er voorbeelden. Zo zet de Nederlandse overheid employability al jaren hoog op haar eigen agenda. Om de huidige werkloosheid aan te pakken wordt door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ingezet op intensieve ondersteuning en begeleiding naar nieuw werk, scholing en ontwikkeling voor behoud van werk en bestrijding van jeugdwerkloosheid (Rijksoverheid SZW, 2020). Daarnaast wordt in het rapport 'Ongekend talent' van de Rijksoverheid (2020) het belang



van een goed opgeleide en wendbare beroepsbevolking als uitgangspunt genomen om leven lang ontwikkelen te stimuleren en te ondersteunen.

Met mesoniveau bedoelen we het organisatieniveau (bedrijven en instellingen) (Thijssen et al., 2008) en de wijze waarop organisaties employabilitybeleid het beste kunnen formuleren, versterken en verankeren. Employabilitybeleid dient in lijn met de strategie van de organisatie te liggen; middels (de ontwikkeling van) competenties en kwalificaties van werknemers kan worden bijgedragen aan het realiseren van deze strategie (Van Dam, 2004), maar ook aan andere voor de organisatie van belang zijnde aspecten als innovatievermogen (Stoffers, Hendriks, Habets, & Van der Heijden, 2019b). Op dit niveau wordt de employability van de medewerker beïnvloed door determinanten als het beleid rondom HRM of HRD (Veld, Semeijn & Van Vuuren, 2015; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2020), leiderschap en/of wenselijk gedrag binnen de organisatie (Stoffers, Van der Heijden & Schrijver, 2020). Zo wordt de employability van een werknemer positief beïnvloed door zijn of haar relatie met de direct leidinggevende (Stoffers, Van der Heijden & Notelaers, 2014). Voor de ontwikkeling van persoonlijke kennis en talenten, is het belangrijk dat mensen binnen en buiten de organisatie contacten onderhouden en samenwerken, ook over de grenzen van de eigen organisatie heen (Stoffers & Roos, 2015; Stoffers & Van der Heijden, 2018). Dat maakt een samenwerking tussen organisaties binnen een regio meer dan alleen van strategisch belang (Popov, Stoffers & Simonova, 2019). Onderzoek naar de implementatie van employabilitybeleid bij een grote Limburgse organisatie (Foppen, Stoffers, Knoop & Kleefstra, 2015) laat zien dat het operationaliseren van een dergelijk beleid in KPI's (kritieke prestatie-indicatoren), prioriteren en specifiek koppelen aan functionarissen helpt bij het verankeren.

Op het microniveau is employability een samengesteld begrip dat onder andere motivatie, vakmanschap, zingeving en persoonlijk leiderschap omvat. Dit maakt employability op dit niveau lastig aan te sturen van buitenaf. Het kan echter wel bevorderd worden (De Lange & Van der Heijden, 2013). Daarnaast zijn specifieke persoonlijkheidskenmerken van belang om een loopbaan succesvol vorm te geven (Semeijn, Van der Heijden & De Beuckelaer, 2020). Iedere werknemer is in beginsel zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen employability en loopbaan. De maatschappij of de organisatie kan wel een steuntje in de rug geven (Stichting van de Arbeid, 2013). Persoonlijk leiderschap (zelf het initiatief en verantwoordelijkheid nemen) speelt hierbij echter de belangrijkste rol. Investeren in competenties en kwalificaties van het individu waardoor mensen 'employabel' worden en blijven is van belang (Rothwell, Herbert & Rothwell, 2008; Fugate, 2006). Van der Heijde en Van der Heijden (2006) definiëren employability als het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Deze operationalisatie van employability vanuit het individueel perspectief kent een vijftal dimensies: 'beroepsexpertise', 'anticipatie en optimalisatie', 'persoonlijke flexibiliteit', 'organisatiegevoel' en 'balans'.

### 1.3 Competenties en kwalificaties

Uitgaande van verschillende scenario's, heeft McKinsey Global Institute (2017) in kaart gebracht welke competenties en kwalificaties het meest vatbaar zijn voor deze ontwikkelingen. Fysieke competenties zijn het meest vatbaar voor vervanging door geavanceerde technologie en digitalisering. Daarnaast worden functies met werkzaamheden die zich herhalen, een routine kennen en voorspelbaar zijn overgenomen door technologie en zullen steeds minder door mensen worden uitgevoerd (denk hierbij ook aan rekenwerk, procesbewaking en productkwaliteitscontrole). Door technologische en economische ontwikkelingen ligt in de 21e eeuw de nadruk op de ontwikkeling en circulatie van kennis (Thijs, Fisser & Hoeven, 2014).

Aoun (2017) beschrijft een set cognitieve capaciteiten die volgens hem in de toekomst onmisbaar worden, en voorspelt dat een holistische, systematische kijk op de wereld en een sociale, creatieve en ondernemende geest van buitengewoon belang zullen zijn. Ook zullen werkenden steeds meer kritisch moeten kunnen denken en analyseren en een gefundeerd oordeel moeten kunnen vormen.

Voogt & Pareja Roblin (2012) spreken in dit verband van 21e-eeuwse vaardigheden als belangrijkste drijvende kracht om te kunnen functioneren in- en bij te dragen aan de huidige en toekomstige (kennis)samenleving. Het gaat hierbij dan om generieke vaardigheden met daaraan gekoppeld kennis, inzicht en houdingen (Thijs, Fisser & Hoeven, 2014; Onderwijsraad, 2014). Er worden verschillende vaardigheden onderscheiden. Allereerst de (denk)vaardigheden waarmee succesvol deelgenomen kan worden aan de huidige (kennis)samenleving, zoals ICT-geletterdheid, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en creativiteit. Vervolgens, sociale competenties als communicatie, sociale vaardigheden, samenwerking en culturele sensitiviteit. Ten slotte, metacognitie, de kennis van het eigen cognitief functioneren en de vaardigheid om het eigen leren te sturen. Verder wordt nadrukkelijk ingegaan op technologie en werken met data, vaardigheden die bijvoorbeeld ook voor de beroepsgroep HRM-professionals essentieel zijn (zie ook: Stoffers, Kleefstra, & Loffeld, 2017).

Het is van belang een nieuwe visie op werk te ontwikkelen, waarin mensen vaardigheden hebben waarmee ze zich duidelijk onderscheiden van technologie en er tegelijk complementair aan zijn (Ballegeer, 2018). Daarom, aldus WEF (2018), moet tegen 2022 54% van de werknemers aanzienlijk zijn her-, om- en bijgeschoold om employabel te kunnen blijven. Een belangrijke vraag voor de toekomst is of werknemers het vermogen hebben om vaardigheden snel genoeg te verwerven om andere, toekomstige werkzaamheden te kunnen vervullen (Rathenau Instituut, 2015).

Uit onderzoek is de nodige informatie over toekomstige competenties en kwalificaties beschikbaar gekomen. Maar pas als die informatie in de context van een organisatie en/of sector wordt geplaatst, krijgt deze betekenis. Begrippen als probleemoplossend vermogen, samenwerken, leerbereidheid, en servicegerichtheid moeten 'geladen worden' - in specifieke context van betekenis worden voorzien.

## 1.4 Verwerven van competenties en kwalificaties

Routinematig werk gaat plaatsmaken voor kenniswerk, dat van de werknemer vraagt om informatie te combineren om daarmee praktijkproblemen met behulp van technologie op te lossen. Het heeft iets weg van een leerproces: het gaat om het genereren en toepassen van kennis. Werk wordt, als het ware, een leerschool (Kessels & Poell, 2011). Om te kunnen blijven werken, wordt van de werkende verwacht dat deze zijn specifieke inhoudelijke beroepsexpertise blijft ontwikkelen. Daarbij horen minder traditionele vormen van leren, een combinatie van formeel en informeel leren (Kessels, 2014). Waarbij formeel leren via gestructureerde opleidingen plaatsvindt, en informeel leren – dat geen formele leersetting en formele leerdoelen kent – op de werkplek en via andere niet-geformaliseerde wegen, zoals sociale netwerken, internet, samenwerkingsprojecten (Wienen, 2010). Indien goed afgestemd qua inhoud, kunnen formeel en informeel leren elkaar versterken (Dijkstra, 2011). Het verschil tussen deze twee vormen van leren is voor de organisatie en het individu zelf van minder belang. Bovendien blijken ze steeds meer met elkaar verweven, als een eigentijdse vorm van *blended learning*.

Ook kunnen nieuwe technologie en digitalisering ingezet worden ten behoeve van zowel formele als informele leerprocessen van werknemers. Denk hierbij aan leren via Youtube, gamification en kennis uitwisselen in een online community zoals LinkedIn (zie ook: Habets, Van der Heijden, Ramzy, Stoffers, & Peters, 2021).

Daarnaast biedt nieuwe technologie mogelijkheden om op basis van *learning analytics* leervormen op maat aan te bieden (Shute & Rahimi, 2017) en te evalueren (Winters, Greene, & Costich, 2008). Deze nieuwe vormen van kennisverwerving en competentieontwikkeling vergroten de autonomie van de lerende, maar vragen tegelijkertijd ook om zelfregulerende vaardigheden (Winters et al., 2008). Leren met behulp van technologie kan op zichzelf staan of geïntegreerd worden met andere vormen van leren (Ho et al., 2004).

Alle bovengenoemde leervormen helpen werknemers om voor de organisatie relevante competenties en kwalificaties te verwerven en zo hun eigen employability te versterken. Het zijn aldus interventiemethodieken die in het HRD-beleid van de organisatie ingepast kunnen worden. Uit onderzoek onder 193 Limburgse organisaties (Stoffers et al., 2017) blijkt dat zij weliswaar aandacht besteden aan leren op de werkplek, maar dat intensivering van belang is. Daarnaast is er ook gevraagd welke vormen van leren organisaties aan hun medewerkers aanbieden. In dit kader worden 'online leren', 'leren op de werkplek', 'generatieleren' en 'leren in teamverband' genoemd.

Het is niet zo dat alleen de organisatie of alleen de werknemer verantwoordelijk is voor zijn of haar employability en een leven lang leren. Ze dragen deze verantwoordelijkheid samen: de werknemer zal zelf actie moeten ondernemen, en de organisatie zal het moeten faciliteren. Ze kunnen ieder op hun beurt verschillende acties ondernemen om 'voortdurend werken aan employability' in de organisatie te verankeren. Het is een hele uitdaging om een werkomgeving te veranderen in een werkplekleeromgeving (Kessels & Keursten, 2001). Voor verankering zal de medewerker zich moeten opstellen

als een reflectieve beroepsbeoefenaar (Schön, 1990) die reflecteert op zijn of haar eigen competenties en kwalificaties, arbeidsmarktpositie en loopbaan.

De ontwikkelingen die in dit deel zijn gepresenteerd, maken duidelijk dat geavanceerde technologie en digitalisering een grote impact hebben op arbeid. De uitdaging waar we voor staan, zijn employabele werknemers die kunnen participeren in deze kenniseconomie. Permanente educatie en daarmee samenhangend beleid versterken individuele aspecten van employability. Uitgaande van de definitie van employability die individuele aspecten en contextuele condities omvat, bespreken we in het volgende deel de context van een innovatieve en lerende regio. De individuele aspecten en contextuele condities van employability geven tezamen immers de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt weer.

# Context van een innovatieve en lerende regio

---

Sinds een aantal jaren wordt er in de wetenschappelijke en managementliteratuur aandacht besteed aan het belang van een innovatieve en lerende regio. Ook de coronacrisis laat zien dat regionale initiatieven het antwoord zijn om adequate oplossingen te kunnen genereren. Grootchalige en kleinschalige projecten waar tal van actoren en instituties bij betrokken zijn, worden in tijden van crisis in rap tempo geïnitieerd (bijvoorbeeld de inzet van regionale mobiliteitsteams als onderdeel van het steun- en herstelpakket voor de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2020)). Het zijn veelal initiatieven om reeds ingezet beleid en de succesformule van onze kenniseconomie zoveel mogelijk te borgen en te continueren.

Dit deel van de oratie beschrijft een aantal landelijke en regionale initiatieven die al waren geïnitieerd voordat de coronacrisis begon en nadrukkelijk gericht zijn op de participatie van de beroepsbevolking in de Nederlandse en Limburgse kenniseconomie. Er wordt ingegaan op de verdergaande decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties. Het ontwerp en de implementatie van een regionaal arbeidsmarktbeleid komt tot stand door samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituties, zoals regionale overheden (politiek, bestuurders), het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, vakbonden en maatschappelijke stakeholders. De mate waarin de samenwerking en interactie vorm krijgen, zal bepalend zijn voor het succes van regionale arbeidsmarktinitiatieven. Gebaseerd op Emerson et al. (2011) wordt een integraal model voor bestuurlijke samenwerking weergegeven. Het model brengt samenwerking, interactie en dynamieken in kaart tussen regionale arbeidsmarktactoren en instituties, een belangrijke basis om vervolgens middels toekomstig verdiepend onderzoek gerichte onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

## 2.1 Overheidsbeleid en topsectoren

De manier waarop een regionale arbeidsmarkt en arbeidsrelaties vorm krijgen in een regio, karakteriseert de unieke combinatie van mensen en hun fysieke omgeving (McCann & Ortega-Argilés, 2015; OECD, 2011; 2016). De regionaal-economische verschillen nemen toe en bepalen een groter deel van de economische ontwikkeling dan de sectorstructuur (Oevering & Raspe, 2020). Er treedt dan ook een verschuiving op van een meer sectorale naar een meer regionale beleidsfocus waar het de arbeidsmarkt betreft (Blien & Hirschenauer, 2018; Clark & Bailey, 2018; Verwest et al., 2017).

Innovaties – en nieuwe markten – ontstaan door het combineren van kennis en kunde uit verschillende sectoren en kennisgebieden (Janssen, Roelandt & Van der Wiel, 2017). Zo wordt bijvoorbeeld continue innovatie als een vereiste gezien om de Nederlandse, maar ook de Limburgse economie concurrerend te houden (Stoffers, Eringa, Niks, & Kleefstra, 2021; Wixe & Andersson, 2017). Een relatief nieuwe perspectief, welke omarmt wordt door steeds meer nationale en regionale overheden, is de economie te beschouwen als een verzameling van kennis en competenties en zo innovatie en economische bedrijvigheid te stimuleren (Ehlen, Van der Klink, Stoffers & Boshuizen, 2017).

In Europa zien we dit ‘moderne industriebeleid’ terug in de focus van de Europese Commissie en nationale en regionale overheden op regionale hotspots (AWTI, 2014a). Regionale hotspots zijn “geografische clusters van bedrijven, onderzoeksinstituten en andere partners die een netwerk en gezamenlijke organisatie vormen gericht op innovatie” (AWTI, 2014b, p. 7). Door specialisatie kunnen regio’s zich concentreren op hun sterkste punten, zodat zij zich niet allemaal op dezelfde markt richten (AWTI, 2014b). Europa kent een inmiddels een aantal zogenoemde topregio’s met buitengewoon innovatieve clusters en netwerken, waaronder de Brainportregio in het zuidoosten van Nederland.

In Nederland vindt de Europese ‘*Smart Specialisation Strategy*’ zijn beslag in de in 2011 geïntroduceerde topsectorenaanpak. Kenmerkend voor de werkwijze hier is dat bedrijven, kennisinstellingen en overheden in overleg bepalen waar men samen naartoe wil en wat daarvoor nodig is. Met de samenwerking tussen deze drie partijen, ook wel triple helix genoemd, moet hun innovatiesysteem en verdienvermogen worden versterkt en systeemveranderingen die bijdragen aan het oplossen van complexe economische en maatschappelijke vraagstukken worden gerealiseerd (Ehlen et al., 2017; Jansen et al., 2017).

De Provincie Limburg bijvoorbeeld ziet het als kerntaak om verbindingen te leggen tussen partijen binnen overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven (College-akkoord, 2019). In de integrale aanpak ‘Brainport’ (AWTI, 2014a) speelt deze kerntaak een prominente rol. De integrale aanpak kent vier speerpunten: mensen (de arbeidsmarkt), techniek (R&D/design), ondernemen (bedrijvigheid) en randvoorwaarden (vestigingsklimaat). Het speerpunt ‘mensen’ staat voor genoeg en voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten op alle niveaus, met competenties en kwalificaties die aansluiten op de regionale ambities (Brainport Development, 2018).

In Limburg worden de doelstellingen van Brainport nagestreefd door verschillende campussen met innovatieve en lerende regionale netwerken van bedrijven, die de merknaam Brightlands dragen. De Brightlands-campussen richten zich op biomedische R&D, smart services en R&D in materialen, voeding en logistiek.

In Limburg schetsen Brainport en de Brightlands-campussen een perspectief waarin iedereen op de arbeidsmarkt nodig is. De regio wil werken aan de hoogst mogelijke participatie van (potentiële) werknemers (Provincie Limburg, 2018); dit is een regionaal kernthema geworden. Hierbij ligt een kwalitatieve uitdaging, want geavanceerde technologie en digitalisering spelen een steeds belangrijkere rol in de verdere ontwikkeling van de lerende economie (WRR, 2013). In de provincie Limburg is grote vraag naar werknemers die op de gedigitaliseerde arbeidsmarkt aan de slag kunnen en blijven. Dit vraagt niet alleen om kwalitatief goed onderwijs op alle niveaus, maar ook om een goede aansluiting daarvan bij de vraag van bedrijven – met de nadruk op technologie, digitalisering en ondernemerschap. Werkgevers hebben behoefte aan kenniswerkers en vakmensen. De kwaliteiten die van werknemers verlangd worden, zullen voortdurend veranderen en verschuiven. Daarom is een beleid gericht op voortdurende educatie en dus blijvende employability van ontegenzeggelijk belang, net als de afstemming van het regionale arbeidsmarktbeleid op de economische dynamiek (WRR, 2013). Daarom ook wordt steeds vaker gesproken over regionale scholingsfondsen en een regionale SER, en hebben een toenemend aantal CAO's een regionale paragraaf.

Als het gaat om gezondheid en (arbeids)participatie scoort Limburg minder goed dan andere provincies. Een concurrerend Limburg dat maatschappelijke uitdagingen het hoofd kan bieden, is zonder een innovatief arbeidsmarktbeleid niet mogelijk. Daarom werd in november 2019 een motie aangenomen in het Limburgs Parlement waarin aandacht was voor het verhogen van de employability van Limburgers en waarin flexibel vakonderwijs werd gezien als middel om de arbeidsparticipatie en kwaliteit van de beroepsbevolking in zijn geheel te vergroten (VVD, 2019).

## 2.2 Regionale arbeidsmarkt

De employability van een individuele werknemer wordt mede bepaald door de kwaliteit en kwantiteit van de beroepsbevolking als geheel. Als indicator voor die kwaliteit wordt vaak het opleidingsniveau genomen. Maar ook de arbeidsvraag en het arbeidsaanbod zijn van invloed. De verhouding tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt weergegeven in de dichtheid per vierkante kilometer (Tavassoli & Karlsson, 2018). Zo heeft een arbeidsmarkt met gemiddeld minder vraag én minder aanbod per vierkante kilometer een lage dichtheid. Dat maakt het matchen van een geschikte kandidaat aan een passende baan lastiger (Cörvers, 2019). Is er meer aanbod dan vraag, dan trekken de mensen uit de regio naar een regio met meer vraag (Østerbye et al., 2018). Is er meer vraag dan aanbod, dan zijn de kansen op het verkrijgen en het behouden van werk groter (Weterings, Buitelaar & Edzes, 2019; Currid & Stolarick, 2008; Blien & Hirschenauer, 2018). Hoe hoger de dichtheid van de arbeidsmarkt in een regio, hoe employabeler de beroepsbevolking aldaar. Ook voor bedrijven is een employabele beroepsbevolking

aantrekkelijk, want hoe meer toegang bedrijven hebben tot kwalitatief goede kandidaten, hoe innovatiever ze kunnen zijn (Florida, Adler & Mellander, 2017; McCann & Ortega-Argilés, 2015). Kwalitatief goede kandidaten zijn mobieler op de regionale arbeidsmarkt. Daardoor wordt kennis verspreid over organisaties, en ook dat stimuleert weer innovatie (Florida et al., 2017; Clark & Bailey, 2018). Daarbij moet worden aangetekend dat die organisaties wel voldoende absorptievermogen moeten hebben om de nieuwe kennis op te nemen (Wixe & Andersson, 2016). Naast de kwaliteit van de beroepsbevolking en de dichtheid van de arbeidsmarkt beïnvloeden ook andere factoren de werking van de regionale arbeidsmarkt. Onderwijsvoorzieningen beïnvloeden de ontwikkeling van vaardigheden; openbaar vervoer en de infrastructuur beïnvloeden het aantal bereikbare banen (Weterings et al., 2019) en stimuleren de economische bedrijvigheid. Tot slot spelen, zoals eerder aangegeven, de landelijke en regionale instituties, zoals wet- en regelgeving en voorzieningenniveau, een belangrijke rol. Zo zijn bijvoorbeeld ruim een derde van de regionale arbeidsmarkten in grensregio's en is er toch weinig sprake van grensoverschrijdende arbeidsmobiliteit. Een groot deel van de potentiële arbeidsmarkt is gesloten voor zowel werklozen, werkenden als werkgevers. Die buitensluiting wordt veroorzaakt door te grote institutionele verschillen tussen de landen (Stoffers et al., 2019b), zoals op het gebied van belastingen, sociale zekerheid, infrastructuur, taal en cultuur, en onzekerheid over diploma-erkenningen (CPB, 2016 in: Cörvers, 2019; AWTI, 2014a).

De kenmerken van regionale arbeidsmarkten beïnvloeden de mobiliteit van arbeidskrachten. Zo zorgen onvoldoende kansen op ontwikkeling in de regio voor het wegtrekken van gekwalificeerde arbeidskrachten (McCann & Ortega-Argilés, 2015; Østerbye et al., 2018). Daardoor trekken op hun beurt bedrijven weg, en daarmee verdwijnt de werkgelegenheid (Hospers, 2019). De economische en welvaartsverschillen tussen regio's binnen de meeste EU-lidstaten zijn toegenomen (Butkus, Cibulskiene, Maciulyte-Sniukiene & Matuzeviciute, 2018). Deze regionale welvaartsverschillen zijn een bedreiging voor de economische en sociale stabiliteit van landen (Van den Berg & Van Vulpen, 2019). De ongelijkheid tussen de Nederlandse provincies is ook al groeiende sinds 1995. Tussen 1995 en 2014 verdubbelde de Nederlandse regionale ongelijkheidscoëfficiënt (Butkus et al., 2018). Agglomeratievoordelen, bereikbaarheid, ligging, economisch beleid, kwaliteit van de beroepsbevolking en de woon- en werkomgeving verklaren regionale verschillen, ook voor wat betreft de impact van de coronacrisis (Aalders, Raspe & Dieteren, 2020).

Om ontwikkelkansen van burgers en bedrijven en daarmee de leefbaarheid van een regio op peil te houden, zijn investeringen in regionale economie, werkgelegenheid en goed onderwijs noodzakelijk (Bock, 2019). De EU en de OESO benadrukken dat regionaal arbeidsmarktbeleid de voorkeur heeft boven nationaal beleid (Mosley, 2011; McCann & Ortega-Argilés, 2015). Beleidsmakers zijn zich steeds bewuster geworden van het belang van de regio als het gaat om arbeidsmarktbeleid (Weihaupt, 2010). Ook is er een tendens van steeds meer decentralisatie in het arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties zichtbaar (Clark & Bailey, 2018; Verwest et al., 2017), die ook is terug te zien in het Europees beleid, zoals in *Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe* (European Commission, 2020). Bij het doen van investeringen worden regio's steeds meer aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheden (De Groot, 2019; Giguère & Froy, 2009).



Argumenten voor een regionale focus als het gaat om arbeidsmarktbeleid zijn de verschillen tussen regio's (Blien & Hirschenauer, 2018; WRR, 2013). Regio's verschillen in aanwezige sectoren, structuren, instituties, middelen en vermogens, risicobereidheid, financiële stromen, technologie, percepties van de bewoners, afzetmarkten (McCann & Ortega-Argilés, 2015). Een ander, vaak gebruikt argument voor decentralisatie is efficiëntie: het vermindert principaal-agentproblemen tussen nationale en regionale overheden, en regionale overheden zouden beter geïnformeerd zijn over de regionale situatie en daardoor beleid kunnen ontwikkelen dat daarbij past (Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina, 2010; WRR, 2013). Op regioniveau is het vaak eenvoudiger om alle betrokkenen goed te bereiken, de juiste richting aan te geven en op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen (Van Leeuwen, 2019; Bock, 2019). Het verbeteren van de regionale arbeidsmarkt is desondanks een complexe opgave (Weterings et al., 2019) die vraagt om een focus op de multilaterale relaties binnen het gehele regionale netwerk in plaats van een netwerkanalyse vanuit individueel perspectief, waarbij zowel aandacht moet zijn voor het gemeenschappelijk doel als verschil in behoeften op de korte en langere termijn (Provan, Fish & Sydow, 2007). De Nederlandse (plaatsgebonden) benadering van regionaal arbeidsmarktbeleid zien we bijvoorbeeld bij de inzet van regionale mobiliteitsteams als onderdeel van het steun- en herstelpakket voor de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2020) en de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen. In deze wet zijn de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot regionaal arbeidsmarktbeleid expliciet bij gemeenten en het UWV komen liggen. Gemeenten en het UWV worden door de landelijke overheid gezien als belangrijke actoren en regisseurs van het regionale arbeidsmarktbeleid (Van Lieshout, Geling, Scholing & Kamphorst, 2016). De Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen geeft hun keuzevrijheid in de instrumenten die zij daarbij inzetten (Broersma et al., 2013).

## **2.3 Samenwerkende arbeidsmarktactoren en -instituties**

Arbeidsmarktactoren en -instituties kunnen de regionale arbeidsmarkt beïnvloeden vanuit twee invalshoeken: met de focus op ofwel de vraag naar arbeid ofwel het aanbod van arbeid (Clark & Bailey, 2018). Bij de benadering die uitgaat van het aanbod van arbeid wordt geïnvesteerd in bijvoorbeeld scholing om het arbeidsaanbod beter te kwalificeren, regionale programma's voor leer-werkarrangementen, kinderopvang en verhuissubsidies om de arbeidsparticipatie te verhogen. Ook voor het beïnvloeden van de vraag naar arbeid hebben arbeidsmarktactoren en -instituties verschillende instrumenten ter beschikking, zoals het faciliteren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven, het realiseren van innovatieve clusters en netwerken (campussen) samen met kennisinstellingen, het aanbieden van eenzijdige (loonkosten)-subsidiën, het in samenwerking ontwikkelen van regionale loopbaanpaden en het stimuleren van productinnovaties waarmee nieuwe vraag naar arbeid ontstaat (Blonk, 2016; Delgado, Porter & Stern, 2010).

De mate waarin innovatie wordt gestimuleerd en er wordt geïnvesteerd in een goed opgeleide beroepsbevolking, beïnvloedt op langere termijn de economische veerkracht van een regio (Popov, Stoffers, Omonov & Veretennikova, 2017; Martin & Sunley, 2015). Economische veerkracht is de mogelijkheid van een regio om te herstellen van

economische schokken (Hill, Wial & Wolman, 2008). Martin (2012) onderscheidt hierbij vier dimensies. De eerste dimensie is resistentie ofwel weerstandsvermogen: de mate waarin de regio in staat is om een schok op te vangen. Bij een schok kan gedacht worden aan een economische recessie, een natuurramp of fabriekssluitingen. De huidige coronacrisis en de Limburgse watersnoodramp zijn goede voorbeelden. De tweede dimensie is het herstelvermogen: de snelheid en mate van herstel van een schok. De derde is heroriëntatie: de mate waarin geheroriënteerd wordt en de acceptatie daarvan. De laatste dimensie is vernieuwing: de mate waarin een lokale economie haar groeipad vernieuwt.

Op de langere termijn wordt de veerkracht van een regio beïnvloed door lokale en regionale overheden en kennisinstituten, doordat zij invloed hebben op het investeringsklimaat en de kwaliteit van de beroepsbevolking (Evans & Karecha, 2014; Wink, Kirchner, Koch & Speda, 2016). Op de korte termijn wordt deze veerkracht allereerst beïnvloed door het gedrag van organisaties en ten tweede is de sectorale variëteit in een regio van belang (Simmie & Marin, 2010; Bailey & Berkely, 2014); de economische veerkracht is groter wanneer bedrijven in de regio enigszins aan elkaar gerelateerd zijn en dus om soortgelijke vaardigheden vragen (Hane-Weijman, Eriksson & Henning, 2018; McCann & Ortega-Argilés, 2015). Daarbij hoeven die bedrijven niet per se in dezelfde sector actief te zijn. Zo wordt de clustering van hoofkantoren van multinationals in een bepaalde regio vaak niet bepaald door de industriële sector maar door het aanbod van soortgelijke functies en dus de vraag naar soortgelijk personeel. Ten derde staat de veerkracht onder invloed van de aanwezige beroepsvariëteit in een regio (Wixe & Andersson, 2016): de economische veerkracht is groter wanneer er zowel hogere functies (innovatie) als lagere functies (productie) in een regio aanwezig zijn (Lowe & Wolf-Powers, 2018).

Of regionaal arbeidsmarktbeleid nu gaat om het versterken van het aanbod van arbeid of het vergroten van de vraag naar arbeid, de beleidsmakers gaan steeds vaker uit van *governance* in plaats van *government*. Voor de overheid is *governance* een middel om in samenwerking met andere partijen gedeelde problemen aan te pakken (Ansell & Gash, 2008; Pierre & Peters, 2000). Arbeidsmarktvraagstukken zijn niet-routinematig oplosbare, complexe problemen (Weterings et al., 2019), ook wel *wicked problems* genoemd (Roberts, 2000). Waar het de arbeidsmarkt betreft, spelen zulke *wicked problems* op en tussen verschillende lagen in het Huis van Thorbecke (Van der Steen et al., 2018); het Rijk, de provincies en de gemeenten. *Multi-level governance*, tussen het Rijk, de provincies en de gemeenten (Hooghe & Marks, 2003), maar ook met andere arbeidsmarktpartijen wordt gezien als essentieel voor het aanpakken van de *wicked problems* op het gebied van de arbeidsmarkt en het stimuleren van regionale economische ontwikkeling (Provan & Lemaire, 2012; Teisman & Klijn, 2002). Samenwerken lukt alleen als arbeidsmarktactoren en -instituten erkennen en herkennen dat zij deel uitmaken van de arbeidsmarkt en een deel van de oplossing van het arbeidsmarktvraagstuk in handen hebben (Pierre & Peters, 2002). Het ontwerp en de implementatie van een regionaal arbeidsmarktbeleid komt vervolgens tot stand door samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituten, zoals regionale overheden (politiek, bestuurders), het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, vakbonden en maatschappelijke stakeholders (OECD, 2003).

Emerson, Nabatchi en Balogh presenteerden in 2011 het *integrative framework for collaborative governance*. De aandacht voor samenwerkingsnoodzaak over de grenzen van het eigen domein/ organisatie heen is hierbij gebaseerd op *collaborative governance* van Ansell en Gash (2008). Het managementperspectief van Kettl (2002; 2006) werd geïntegreerd in het *integrative framework*. Bij gezamenlijk bestuur staat het managen van interacties tussen arbeidsmarktactoren en -instituties ten behoeve van het bereiken van publieke doelen centraal (Van der Steen et al., 2018; Emerson et al., 2011). Het initiatief van zo'n samenwerking kan zowel vanuit de overheid als vanuit de samenleving komen (Provan & Lemaire, 2012).

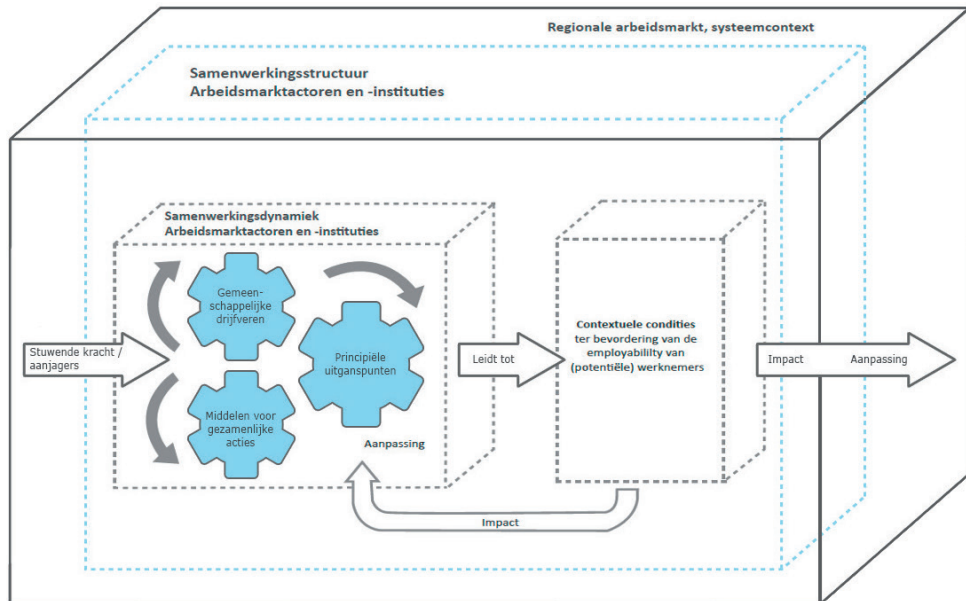
Gebaseerd op Emerson et al. (2011) wordt in figuur 4 een integraal model voor bestuurlijke samenwerking weergegeven omtrent de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties contextuele condities kunnen beïnvloeden, opdat de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd. Ten opzichte van de oorspronkelijke versie van het model wordt er hier expliciet ingegaan op de regionale arbeidsmarkt en de employability van werknemers.

De wijze waarop die bestuurlijke samenwerking (formeel) wordt geregeld, wordt de *samenwerkingsstructuur arbeidsmarktactoren en -instituties* genoemd. De *regionale arbeidsmarkt, de systeemcontext* beïnvloedt deze samenwerkingsstructuur. De *stuwende kracht, aanjagers* zoals leiderschap, wederzijdse afhankelijkheid, onzekerheid en aanwezige incentives, beïnvloeden de *samenwerkingsdynamiek arbeidsmarktactoren en -instituties*. Betrokken actoren gedragen zich strategisch binnen de samenwerking om eigen doelen te realiseren. Dat geeft dynamiek in de samenwerking resulterend in drie met elkaar interacterende componenten. *Principiële uitgangspunten* (gedeelde doelen, belangen, gezamenlijke betekenis), *gemeenschappelijke drijfveren* (wederzijds begrip, vertrouwen en commitment) en *middelen voor gezamenlijke actie* (samenwerkingsregels, kennisdeling en voldoende middelen). De interactie tussen deze componenten en processen leiden tot verbeterde contextuele condities, opdat de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd. Deze uitkomst werkt ook weer in op de *regionale arbeidsmarkt, systeemcontext* maar tegelijkertijd ook op de *samenwerkingsdynamiek*.

Een adequate *samenwerkingsstructuur van arbeidsmarktactoren en -instituties* is geen vanzelfsprekendheid, het kost veel tijd en er zijn barrières die een effectieve samenwerking kunnen beletten (Ansell & Gash, 2008). Zo kan de commitment aan de doelstellingen van de samenwerking door de tijd heen en tussen actoren variëren (Huxham, 2003), kan er sprake zijn van onverenigbare (organisatie)culturen (Popov, Stoffers & Simonova, 2019) en kunnen individuele actoren autonomie kwijtraken (Huxham & Vangen, 2013).

Dergelijke regionale samenwerkingsverbanden zullen ook te kampen krijgen met diverse institutionele barrières. Zo sluit de politieke en ambtelijke scheiding tussen economische zaken, onderwijs en sociale zaken op de diverse niveaus niet aan bij de dagelijkse praktijk van een regionale arbeidsmarkt (Van der Steen et al., 2018). Ook landelijke wetgeving kan soms in de weg staan bij de uitvoering van beoogd regionaal arbeidsmarktbeleid. Tot slot zijn bij stakeholders de verhoudingen op nationaal niveau van invloed op het gedrag op regionaal niveau (De Rynck et al., 2018). Kortom: de *systeemcontext* waarbinnen de

samenwerking opereert, beïnvloedt de *dynamiek* en de uitkomst van de samenwerking (Emerson et al., 2011).



**Figuur 4.** Integraal model voor bestuurlijke samenwerking gebaseerd op Emerson et al. (2011). Regionale arbeidsmarktactoren en -instituties beïnvloeden contextuele condities, opdat de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd.

Samen met collega's heb ik inmiddels een aantal veelbelovende projecten opgestart waarin we aan de hand van het genoemde model een aantal regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven in beeld hebben gebracht en geanalyseerd (Stoffers, Schrijver, Canisius, Amanchar & Geraedts, 2021). De betreffende initiatieven hebben allemaal het doel de employability van (potentiële) werknemers te bevorderen. De projecten brengen samenwerking, interactie en dynamieken in kaart tussen regionale arbeidsmarktactoren en instituties, een belangrijke basis om vervolgens middels toekomstig verdiepend onderzoek gerichte onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden (zie ook het volgende deel, de onderzoeksagenda).

Het gaat bijvoorbeeld om een arbeidsmarktinitiatief als Beyond, waarbij organisaties uit de *medical device* en *medical supply chain* betrokken zijn. Een sector waar inbedding van geavanceerde technologie in bedrijfsprocessen volop aan de orde is. Samen met participatiepartners uit onderwijs, overheid, uitzendbranches en logistiek richt Beyond zich op de continue ontwikkeling van logistieke competenties bij werknemers in de medical device branche om daarmee de concurrentiepositie van deze branche in de regio te verbeteren, en horizontale loopbaanpaden (tussen organisaties) voor werknemers

te bewerkstelligen. Een ander voorbeeld van een (Eu)regionaal technologie gedreven arbeidsmarktinitiatief is Train4Smart Services (T4SS). Het doel is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een leer-werk arrangement aan te bieden op het vlak van ICT-niveau 5. Het arrangement is gericht om duurzame inzetbaarheid van (potentiële) werknemers in de regio te bewerkstelligen. Er is een samenwerkingsstructuur opgezet met de volgende regionale arbeidsmarktactoren en -instituten: Brightlands Smart Services Campus Heerlen, Corda Campus Hasselt, UWV, VDAB, Gemeenten en de kennisinstituten Zuyd Hogeschool en Open Universiteit.

De ontwikkelingen die in dit deel zijn gepresenteerd, maken duidelijk dat het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsrelaties regionaal afgestemd moeten worden op de economische dynamiek. De manier waarop een regionale arbeidsmarkt en arbeidsrelaties vorm krijgen, karakteriseert de unieke combinatie van mensen en hun fysieke omgeving.

In dit gedeelte van de rede is gewezen op de noodzaak om onderzoek te verrichten naar de wijze waarop vanuit de verschillende actoren in het regionale ecosysteem de werking van de arbeidsmarkt kan worden bevorderd. Voorts werd een raamwerk gepresenteerd die de samenwerking en interactie tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten in kaart brengt; dit integraal model voor bestuurlijke samenwerking kan als hulpmiddel gebruikt worden voor het onderzoek in de komende jaren.



# Onderzoeksagenda

---

Op verschillende plaatsen in deze rede is gewezen op de noodzaak om onderzoek te doen naar de thematieken die in het voorafgaande aan de orde zijn gesteld. In dit deel ga ik in op de onderzoeksactiviteiten die in het kader van de leerstoel 'Employability in de context van een innovatieve en lerende regio' aan de Open Universiteit zullen worden uitgevoerd. Daartoe ga ik eerst in op het doel, de onderzoeksvragen en de vijfjarentermijn van deze leerstoel in hoofdlijnen. Daarna wordt een schets gegeven van de aard van het onderzoek, de inbedding ervan en de samenwerking die rondom de leerstoel plaatsvindt. Tenslotte volgt een overzicht van de lopende onderzoeksactiviteiten samen met collega's en promovendi. Er wordt afgesloten met een korte reflectie.

## **3.1 Doel en onderzoeksvragen**

Er zijn nog onbeantwoorde vragen waarvan het antwoord van belang is voor zowel de wetenschap als de praktijk en die relevant zijn om te onderzoeken binnen deze leeropdracht.

In deze oratie is uitgegaan van de definitie van employability die individuele aspecten en contextuele condities omvat, en in dat perspectief is de context van een innovatieve en lerende regio geagendeerd. De individuele aspecten en contextuele condities van employability geven tezamen immers de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt weer.

Het doel van deze bijzondere leerstoel is derhalve: kennisontwikkeling, toetsing en evaluatie omtrent de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties contextuele condities kunnen beïnvloeden, opdat de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd.

Het onderzoek binnen het werkgebied van de leerstoel richt zich daarmee op de vragen:

- Wat zijn de uitdagingen voor wat betreft beleid gericht op stimuleren van employability in een regionale arbeidsmarkt?
- Welke netwerken en arrangementen hieromtrent bestaan er, en waar zit redundantie?
- Op welke schaalniveaus – lokaal, regionaal en nationaal – ontwikkelen deze zich, en hoe beïnvloeden ze elkaar?
- Wat is de bijdrage vanuit de verschillende actoren in het regionale ecosysteem aan de werking van de arbeidsmarkt? Wat zijn hun belangen op korte- en lange termijn?
- Welke contextuele condities zijn passend om employability van uiteenlopende voor de regio relevante- categorieën van (potentiele) werknemers te bevorderen; en welke differentiatie naar bepaalde doelgroepkenmerken is mogelijk?

Hiermee gaat de leerstoel niet alleen in op de individuele aspecten van employability, maar ook op de regionale contextuele condities.

Vijfjarentermijn in hoofdlijnen

- 1<sup>e</sup> jaar: opzetten van een infrastructuur voor samenwerking en onderzoek tussen de Open Universiteit, Zuyd Hogeschool, NEIMED en regionale arbeidsmarktactoren en instituties; concreet: initiëren van gezamenlijke onderzoeksvoorstellen;
- 2<sup>e</sup> jaar: benutten van de infrastructuur voor samenwerking en onderzoek; concreet: aantrekken van promovendi, verwerven van onderzoeksgelden, peer-reviewed publicaties;
- 3<sup>e</sup> t/m 5<sup>e</sup> jaar: consolideren en verder ontwikkelen van de genoemde infrastructuur; concreet: begeleiden van promovendi, verder verdiepen en uitbreiden van het onderzoek samen met promovendi, verwerven van onderzoeksgelden, peer-reviewed publicaties.

### **3.2 Aard van het onderzoek**

Het beoogde onderzoek kent een multidisciplinaire aanpak waarin, naast perspectieven uit de managementwetenschappen en in het bijzonder theorieën over strategisch human resource management, ook perspectieven uit de beleids- en bestuurswetenschappen, de economische geografie en de (arbeids)economie gebruikt zullen worden bij de formulering van relevante vraagstellingen en hypothesen. Hierbij zal vooral een positieve insteek gekozen worden om te onderzoeken welke interventies door regionale



arbeidsmarktactoren en -instituties bijdragen aan de bevordering van de employability van (potentiële) werknemers.

Tevens is het belangrijk dat de aanpak van het onderzoek aansluit bij praktijkvragen waarvoor professionals op het vlak van employability, arbeidsmarkt, HRM, HRD, beleidsvorming en -voorbereiding zich in de praktijk gesteld zien. Een en ander kan zowel middels kwalitatief onderzoek (zoals diepte-interviews, focus- en delphi- groepen) als kwantitatief onderzoek (zoals systematische reviews, theoretisch onderzoek, longitudinaal vragenlijstonderzoek, panelonderzoek, interventiestudies en procesonderzoek) plaatsvinden.

De leerstoel levert daarmee een bijdrage aan gespecialiseerd onderzoek, theorievorming en interventieontwikkeling. De leerstoel is daarmee van bijzondere maatschappelijke betekenis en levert een bijdrage aan een lerende, innovatieve en veerkrachtige regio. Daarmee wordt de uitdaging, zoals verwoord in de nationale 'wetenschapsvisie 2025: keuzes voor de toekomst' (OC&W, 2014), opgepakt in de vorm van 'netwerkend valoriseren' (Roobeek, 2008). De opgedane wetenschappelijke kennis wordt hierbij zo veel mogelijk gepresenteerd in een vorm die toepasbaar is in de praktijk (Steenbergen et al., 2015). De vestiging van deze leerstoel is een effectief instrument om het vakgebied te verrijken met gespecialiseerd onderzoek en onderwijs (zowel bij de Open Universiteit als bij Zuyd Hogeschool).

### 3.3 Inbedding en samenwerking

De leerstoel is gepositioneerd in de vakgroep Organisatie binnen de faculteit Management van de Open Universiteit. In het facultaire onderzoeksplan *Learning and Innovation in Resilient systems* zijn een drietal speerpunten geformuleerd: *resilience*, *learning* en *innovation*. Alle onderzoeksprojecten binnen de faculteit moeten vallen onder een of meer van deze speerpunten of accenten. Belangrijkste taak is ervoor zorgdragen dat niet alleen de faculteit vanuit wetenschappelijk oogpunt 'up-to-date' is, maar dat de wetenschappelijke kennis ook wordt gebruikt om onder meer via verschillende onderwijsvormen bij te dragen aan de innovatie van bedrijven en organisaties. Dit geldt uiteraard ook voor het onderzoek dat onder deze leerstoel valt.

'Employability in de context van een innovatieve en lerende regio' is een onderzoeksterrein dat kan worden geschaard onder alle drie de accenten. Zulk onderzoek heeft immers tot doel om bij te dragen aan de veerkracht, het (doorlopende) leerproces en de innovatie van regionale actoren en instituties in de arbeidsmarkt. Het doel is dat regionale arbeidsmarktactoren en -instituties werken aan condities, die zijn afgestemd op de laatste ontwikkelingen in de maatschappij en economie en die de employability (arbeidsmarktpositie) van (potentiële) werknemers kunnen bevorderen.

In het verlengde van de impuls aan het onderzoek wil de faculteit ook gericht kunnen inspelen op inhoudelijke en onderwijsvragen van regionale stakeholders, branches en organisaties. Hiermee kan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek versterkt

worden en invulling gegeven worden aan de valorisatieagenda. De onlangs ontwikkelde cursussen met betrekking tot publiek-private samenwerkingen in een innovatieve en lerende regio zijn daar een mooi voorbeeld van.

De verworven expertise zal in (inter)nationale, wetenschappelijke publicaties worden uitgedragen, maar komt ook tot uitdrukking in het geven van lezingen en voordrachten en diverse vormen van schriftelijke communicatie (zoals in vakpublicaties en boekbijdragen) specifiek voor *practitioners*.

Ook is het de ambitie dat in het kader van deze leerstoel additionele onderzoeksgelden gegenereerd worden uit de tweede en de derde geldstroom die ten goede komen aan zowel de OU als Zuyd Hogeschool. De betreffende projecten zullen ook worden gebruikt om de samenwerking en kennisuitwisseling tussen (docent)onderzoekers van beide instituten te versterken. Hierdoor kan gezamenlijke kennisontwikkeling op het vlak van employability plaatsvinden en kan de impact op de regio vergroot worden.

De faculteit Management streeft naar een versterking van de samenwerking met regionale kennispartners. Als hoogleraar Employability in de context van een innovatieve en lerende regio bekleed ik tevens het ambt van lector Employability aan de Zuyd Hogeschool en ben ik research fellow van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht. Daarnaast ben ik wetenschappelijk directeur van NEIMED (Kenniscentrum ter bevordering van de sociaal-economische veerkracht in Limburg) waar onderzoeksprogramma's van Zuyd Hogeschool, Open Universiteit en de Universiteit Maastricht samenkomen ten behoeve van (regionale) valorisatie. De betreffende combinatie van rollen en affiliaties kan de onderzoeksagenda Employability versterken en de impact op de regio alsmede de kans op extern gefinancierde projecten vergroten. Komende jaren zal er gewerkt worden aan de verdere uitbouw van het netwerk en een gezamenlijke visie op de mogelijkheden voor samenwerking op het onderzoeksterrein. Doordat ik verbonden ben aan verschillende kennisinstellingen, kan intensieve samenwerking plaatvinden en is er nadrukkelijk sprake van een synergie-effect. Studenten en afstudeerders van genoemde kennisinstellingen kunnen participeren in het onderzoek.

### **3.4 Overzicht van de lopende onderzoeksactiviteiten**

Onderzoek is altijd teamwerk. Zo ook het onze, dat samen met collega's wordt en zal worden verricht en vormgegeven. Onder die collega's schaar ik ook onze promovendi. Ik zie het als een belangrijk onderdeel van mijn taak als hoogleraar en lector om onderzoekers-in-spe te stimuleren en (mede) te begeleiden in een PhD-traject dat bijdraagt aan de vormgeving van de hiervoor genoemde onderzoeksagenda. Op dit moment zijn al verschillende van hen hard aan het werk.

Zo is drs. Tom Brandsma MA bezig met een onderzoek naar de rol van employability en ambidexterity bij 'innovation readiness' van zorgorganisaties. Zijn onderzoek wordt uitgevoerd binnen diverse zorgorganisaties in de regio Limburg. Samen met dr. Rogier

van de Wetering en dr. Alexander Henkel gaan we dit onderzoek de komende jaren verder uitwerken.

René Vollenbroek MSc is op zijn beurt bezig met interorganisationale netwerken en de vraag op welke wijze deze bijdragen aan het (institutionaliseren van het) innovatieve en lerende vermogen van organisaties. Dit vermogen kan niet alleen de employability van werknemers verbeteren, maar ook zorgen voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod van arbeid. Samen met prof. dr. Judith Semeijn en dr. Dave Stynen werken we de komende jaren aan dit onderzoek.

Joost Hoedemakers MSc doet in de Limburgse zorgsector onderzoek naar de impact van leiderschapsgedrag op het stimuleren van HRD binnen en buiten de organisatiegrenzen en daarop gewenste uitkomsten op werknemersniveau zoals job satisfaction. Samen met dr. Arne Vanderstukken zullen we dit promotieonderzoek de komende jaren nader vormgeven.

Drs. Ilse Schrijver werkt aan een studie naar de wijze waarop employability van zelfstandige professionals geborgd en bevorderd kan worden binnen de context van een continu veranderend regionaal ecosysteem. Doel is om tot een sectorale vergelijking te komen – tussen bijvoorbeeld de ICT-, media- en creatieve sectoren. We zijn al goed op weg en samen met dr. Thomas van Waeyenberg werken we de komende jaren aan dit onderzoek.

Humphrey Ferdinandus MSc is gestart met een promotieonderzoek naar de betekenis van employability in een circulaire economie en hoe een veerkrachtig regionaal ecosysteem (zoals de Limburgse Brightlands Chemelot Campus) daaraan kan bijdragen. Komende jaren werken we samen met dr. Wim Lambrechts aan dit onderzoek.

Inge Marcelissen MSc werkt aan het onderzoek 'Smart Technology use for Resilient Healthcare'; hoe organisatorische-, HR- en psychologische factoren kunnen bijdragen aan optimaal gebruik van elektronische patiëntendossiers. Dit promotietraject is tot stand gekomen in samenwerking met prof. dr. Annet de Lange, dr. Maitta Spronken, dr. Rogier van de Wetering, dr. Joris Van Ruysseveldt en prof. dr. Loek Nieuwenhuis.

Het onderzoek van drs. Omar Habets MSc is in een gevorderd stadium. Hij onderzoekt employability met een focus op nieuwe determinanten en de invloed van contextuele factoren. Hij hanteert hierbij een combinatie van cross-sectioneel en longitudinaal design, zowel nationaal als internationaal. Dit promotietraject is tot stand gekomen in samenwerking met prof. dr. Beate van der Heijden en prof. dr. Pascale Peters.

Dr. Eli Atatsi doet onderzoek naar factoren die de prestaties van werknemers bevorderen (bijvoorbeeld leiderschap of persoonlijk innovatief vermogen). Zij doet dit in de Afrikaanse context en dan specifiek in Ghana. Het onderzoek heeft geresulteerd in een mooi proefschrift en een succesvolle promotie. Samen met dr. Eli Atatsi, prof. dr. Petru Curseu en prof. dr. Ad Kil werken we aan mooie publicaties op basis van dit proefschrift.

Ik heb hoge verwachtingen van deze studies, en geniet zeer van de samenwerking. Ik prijs me dan ook gelukkig met zulke geweldige collega's en promovendi - en natuurlijk met de professionals en bachelor- en masterstudenten die participeren in ons onderzoek.

In dit deel van de oratie zijn aan de hand van de leeropdracht 'Employability in de context van een innovatieve en lerende regio' de onderzoeksagenda en de onderzoeksactiviteiten nader verkend. Eerst is ingegaan op het doel, de onderzoeksvragen en de vijfjarentermijn in hoofdlijnen. Daarna is ingegaan op de aard van het onderzoek, de inbedding en de samenwerking die rondom de leerstoel plaatsvindt. Aan het einde van dit deel is een overzicht gegeven van de lopende onderzoeksactiviteiten die samen met collega's en promovendi worden uitgevoerd.

# Afronding

---

Geachte toehoorders. In deze rede ben ik allereerst ingegaan op het economisch herstel na de coronacrisis. De Nederlandse economie groeit het laatste kwartaal harder dan verwacht en het aantal vacatures is explosief gestegen. Tegelijkertijd stijgt het aandeel langdurig werklozen, en er is volgens het CBS (2021b) nog steeds een onbenut arbeidspotentieel van 1 miljoen mensen waarvan een derde bestaat uit jongeren. Deze cijfers maken pijnlijk duidelijk dat er een enorm probleem is, dat 'mismatch' wordt genoemd.

Na de coronacrisis is het tijd voor heroriëntatie, een situatie waar meer dan ooit een verregaande integratie van technologie en arbeid aan de orde is. McKinsey Global Institute (2020; 2021) geeft aan dat als gevolg van de coronacrisis deze omslag versneld wordt. En inderdaad, de vraag dringt zich op wat 'employabel' zijn betekent in het post-coronatijperk, en hoe we daar met elkaar aan kunnen werken.

Geavanceerde technologie en digitalisering vragen om nieuwe competenties en kwalificaties van werknemers (McKinsey Global Institute, 2021) en geven daarmee een nieuw perspectief op individuele aspecten van employability. Vervolgens heb ik het concept employability en de contextuele condities van employability besproken, met name die van een innovatieve en lerende regio. De individuele aspecten en contextuele condities van employability geven tezamen immers de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt weer. Daarna ben ik ingegaan op de verdergaande decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties. De dynamiek van de regionale arbeidsmarkt bepaalt voor een belangrijk deel de hiervoor genoemde contextuele condities. Gebaseerd op Emerson et al. (2011) heb ik een integraal model voor bestuurlijke samenwerking weergegeven. Het model brengt samenwerking, interactie en dynamieken in kaart tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten (gericht op het bevorderen van employability), een belangrijke basis om vervolgens middels toekomstig verdiepend onderzoek gerichte onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

In het laatste gedeelte van deze oratie, de onderzoeksagenda, heb ik de leeropdracht, het doel en de onderzoeksvragen benoemd die de komende jaren aandacht zullen krijgen alsmede de aard van het onderzoek en de samenwerkingsverbanden.



# Dankwoord

---

Allereerst bedank ik het College van Bestuur van de Open Universiteit, hier vandaag vertegenwoordigd door de rector magnificus prof. dr. Theo Bastiaens, alsmede de decaan van de faculteit Management, prof. dr. Gerard Mertens, en de leden van de benoemingscommissie voor het in mij gestelde vertrouwen en de gelegenheid om mijn leerstoel inhoud te mogen geven.

Dank ook aan het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool voor het laten instellen en steunen van deze bijzondere leerstoel die ik voor hen mag bekleden.

Collega's van de Open Universiteit, faculteit Management en vakgroep Organisatie, bedankt voor de warme ontvangst die het mogelijk maakte om heel snel gezamenlijke onderzoeksprojecten te initiëren. Bijzondere dank aan prof. dr. Judith Semeijn, vakgroepvoorzitter Organisatie, voor alle samenwerking en betrokkenheid. Dr. Dave Stynen, dr. Arne Vanderstukken, dr. Alexander Henkel, dr. Rogier van de Wetering, dr. Wim Lambrechts, dr. Maitta Spronken, dr. Joris Van Ruysseveldt en dr. Thomas van Waeyenberg, ik verheug me op ons onderzoek de komende jaren, samen met onze promovendi. Prof. dr. Petru Curseu, prof. dr. Marjolein Caniëls, prof. dr. Beate van der Heijden, prof. dr. Tinka van Vuuren, prof. dr. Arjan Bos, prof. dr. Annet de Lange, prof. dr. Marjan Vermeulen en dr. Albert Kampermann, ik verheug me zeer op onze samenwerking in verschillende reeds geïnitieerde projecten. Marianne Mertens hartelijk dank voor alle support en ondersteuning.

Dank aan de leden van het curatorium van deze leerstoel, voorzitter prof. dr. Gerard Mertens samen met prof. dr. Judith Semeijn, prof. dr. mr. Eric van de Luijtgarden en drs. Dries Lodewijks. Dank voor jullie advies, samenwerking, delen van informatie en netwerk; dat belooft veel voor de toekomst. Mijn commitment in dezen is groot, en ik streef ernaar om samen met studenten en collega's te helpen de kloof tussen wetenschap en praktijk verder te dichten. Ik vind het op zijn plaats om jullie te danken voor het vertrouwen in mijn onderzoek.

Collega lectoren en directeurs van Zuyd Hogeschool, bedankt voor de hartelijke reacties op mijn benoeming.

Een bijzonder woord van dank aan drs. Dries Lodewijks, directeur van het domein Economie en Recht van Zuyd Hogeschool en mijn collega-lectoren dr. Martijn Zoet, dr. Steven de Groot en prof. dr. mr. Eric van de Luitgaarden. Onze veelal informele beraadslagingen waarin we alle mogelijke zaken kunnen bespreken ervaar ik als zeer zinvol. Ik hoop nog lang met jullie te mogen samenwerken. Managementteam en collega's van de Academie Business Studies, bedankt voor de enorm warme reacties op mijn benoeming en jullie enthousiasme bij het tot stand brengen van nieuwe vormen van samenwerking. Onze Academie is een toonbeeld van multidisciplinaire samenwerking, in een heel fijne sfeer. Ik ben trots en blij hier deel van uit te mogen maken.

Collega's van het lectoraat Employability, Ingrid Brands, Jacqueline Bruinsma, Danny Lecluse, Erik Canisius MSc, drs. Jenny Amanchar, Manon Geraedts, Rik Loffeld MSc, Dor van Bilsen, Natasja Verkooijen MA, drs. Omar Habets MSc, drs. Ilse Schrijver, Joost Hoedemakers MSc, drs. Tom Brandsma MA, Humphrey Ferdinandus MSc, Ernst Scipio MBA, dr. Danielle Twardy, dr. Maartje Henderikx en dr. Inge Hooijen, wat ben ik trots op dit bijzonder productieve lectoraat. Wat ons bindt, is onze passie voor het brede thema van employability. Met dit geweldige team doen we nu al bijna tien jaar betekenisvol praktijkgericht onderzoek in de provincie Limburg. We doen dat veelal samen met onze bachelorstudenten Business Studies en onze masterstudenten Personal Leadership in Innovation and Change. De onderzoeksresultaten en inzichten die we opdoen in ons lectoraat, verwerken we in ons onderwijs, zoals in onze hooggewaardeerde minor en masterclass Employability.

Voor hun support, ook tijdens het benoemingstraject, wil ik bedanken:

Prof. dr. Beate van der Heijden, je was mijn promotor bij de Radboud Universiteit (Institute for Management Research), en gelukkig schrijven en publiceren we nog steeds samen. Je bent lid van de Raad van Advies van het lectoraat, en wat ben ik trots op onze samenwerking.

Prof. dr. Andries de Grip, het ROA van Maastricht University werkt met het lectoraat Employability samen aan mooie onderzoeksprojecten. Dank daarvoor. Je bent lid van de Raad van Advies van het lectoraat, en ik ben betrokken als Research Fellow bij het ROA.

Prof. dr. Wil Foppen, dank voor je collegialiteit en alles wat ik van je heb mogen leren in de afgelopen jaren. Wat fijn, Wil, dat je betrokken bent als lid van de Raad van Advies van het lectoraat.

Studenten HRM en Employability, het is telkens een bijzonder genoegen jullie te mogen vertellen over theorie in relatie tot praktijk. Tijdens mijn colleges hebben we veel interactie en dialoog, en ik heb plezier in onze kennisuitwisseling. Dank voor jullie oprechte nieuwsgierigheid en belangstelling. Collega's van onze mooie masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change, wat ben ik trots op wat we samen gerealiseerd hebben de afgelopen jaren: het predicaat 'topopleiding' en de beste masteropleiding van Nederland.



Dank ook aan alle collega's van NEIMED, het sociaaleconomisch kenniscentrum voor Limburg, voor het enthousiasme en de samenwerking. Wat een bijzondere groep mensen werkt aan de sociaaleconomische veerkracht van de regio, vanuit de Limburgse kennisinstellingen en in verbinding met al onze andere activiteiten.

Dank aan prof. dr. Gerard Mertens, prof. dr. Hildegard Schneider en mr. Mark Liedekerken MPM, het stichtingsbestuur, voor de samenwerking en het vertrouwen. Dank aan alle collega's en in het bijzonder dr. Maja Ročak, dr. Inge Hooijen, drs. Linda Frints, Monique Mathissen, Jop Vermeesch, drs. Ilse Schrijver, Samira Louali MA, Yasmine Bruinsma MSc, dr. Patrick Pilipiec, prof. dr. Frank Cörvers en prof. dr. Joop de Kraker.

Ladies and gentlemen, bachelor, master, and doctoral degree students at the UNPAR University in Bandung (Indonesia) and the Technical University Ho (Ghana), thank you for sharing our passion for research and education in the domain of Business Administration, Human Resources Management and Employability. As a member of the adjunct faculty, I have had the opportunity to work regularly with all of you. You are the ones who enable me to broaden my expertise in successful professional behavior across the globe. I am most eager to continue to learn from all of you, and I cherish our moments of knowledge exchange and friendship. Prof. dr. Ben Honyenuga in Africa and dr. Agus Gunawan in Asia, working with you across our continents in joint research and educational projects is such a pleasure. Thank you for your collaboration and friendship.

Familie en vrienden, bedankt voor jullie niet aflatende belangstelling. Pap, Mam en Esther, dank voor jullie onvoorwaardelijke steun en interesse voor alles wat ik onderneem in mijn leven. Mijn schoonfamilie, Gilbert in het bijzonder, dank voor alle goede gesprekken. Claudia, Amber en Jasmijn, jullie laten mij de mooie kanten van het leven - naast mijn werk - zien. Ik ben zo verschrikkelijk blij met jullie en met ons leven. Bedankt voor alles.

Ik heb gezegd.



# Referenties

---

- Aalders, R., Raspe, O., & Dieteren, J. (2020). Regionale prognoses: krimp door corona verschilt per regio; Rabobank themabericht. Utrecht: Rabobank Nederland.
- Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) (2014a). *Balans van de topsectoren 2014*. Den Haag: AWTI.
- Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) (2014b). *Regionale hotspots, broedplaatsen voor innovatie*. Den Haag: AWTI.
- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig. Dimensies van onderzoek in het HBO. Kenniskring Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek*. Utrecht: Hogeschool Utrecht Kenniscentrum Innovatie & Business.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Aslander, M., & Witteveen, E. (2015). *Nooit af: Een nieuwe kijk op de fundamenteën van ons leven, werk, school, zorg, overheid en management*. Amsterdam: Business Contact.
- Bailey, D., & Berkeley, N. (2014). Regional Responses to Recession: The Role of the West Midlands Regional Taskforce. *Regional Studies*, 48(11), 1797-1812.
- Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2010). Decentralisation and efficiency of local government. *Annals of Regional Science*, 45(3), 571-601.
- Ballegeer, D. (2018, September 17). Grootste vijand van hooggeschoolde werknemers is routine. *Het Financiële Dagblad*, p. 14.

- Blien, U., & Hirschenauer, F. (2018). A new classification of regional labour markets in Germany. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 11(1), 17-26.
- Blien, U., Hirschenauer, F., & Thi Hong Van, P. (2010). Classification of regional labour markets for purposes of labour market policy. *Papers in Regional Science*, 89(4), 859-880.
- Blonk, R. (2016). Inclusieve innovatie in de regio. In *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bock, B. B. (2019). Van leefbaarheid naar toekomstkracht: inspiratie voor een nieuw krimpbeleid. In V. Beuzenberg, V., I. Bronsvort & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 10-29). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & platform 31.
- Brainport (2018). *Over Brainport*. <https://www.brainportnetwork.nl>
- Brandsma, T., Stoffers, J., & Schrijver, I. (2020). Advanced technology use by care professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 742.
- Broersma, L., Edzes, A. J. E., & Van Dijk, J. (2013). Have Dutch municipalities become more efficient in managing the costs of social assistance dependency? *Journal of Regional Science*, 53(2), 274-291.
- Butkus, M., Cibulskiene, D., Maciulyte-Sniukiene, A., & Matuzeviciute, K. (2018). What is the evolution of convergence in the EU? *Sustainability*, 10(5), 1552.
- Canon, M., & Marifian, E. (2013). Employment: Job polarization leaves middle-skilled workers out in the cold. *The Regional Economist*, p. 9-11. [http://www.stlouisfed.org/publications/pub\\_assets/pdf/re/2013/a/employment.pdf](http://www.stlouisfed.org/publications/pub_assets/pdf/re/2013/a/employment.pdf)
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). *Aantal vacatures daalt met 60 duizend in eerste kwartaal*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/20/aantal-vacatures-daalt-met-60-duizend-in-eerste-kwartaal>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). *Minder werkenden in maart*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/16/minder-werkenden-in-maart>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2021a). *Meer vacatures dan werklozen in het tweede kwartaal*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/33/meer-vacatures-dan-werklozen-in-tweede-kwartaal>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2021b). *Onbenut arbeidspotentieel bestaat voor een derde uit jongeren*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/38/onbenut-arbeidspotentieel-bestaat-voor-een-derde-uit-jongeren>

- Clark, J., & Bailey, D. (2018). Labour, work and regional resilience. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 52(6), 741-744.
- Cörvers, F. (2019). De regionale arbeidsmarkten van het randland: eenheid in verscheidenheid. In V. Beuzenberg, V., I. Bronsvort & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 88-110). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & platform 31.
- Currid, E., & Stolarick, K. (2010). The Occupation-Industry Mismatch: New Trajectories for Regional Cluster Analysis and Economic Development. *Urban Studies*, 47(2), 337-362.
- De Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- De Groot, H. L. F. (2019). Groei & Krimp, uitdagingen voor governance en solidariteit. In V. Beuzenberg, V., I. Bronsvort & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 30-49). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & platform 31.
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dijkers, J. (2021). Employable as we age? A systematic review of relationships between age conceptualizations and employability. *Frontiers in Psychology*, 11(3969).
- De Nederlandsche Bank (2020). Economische ontwikkelingen en vooruitzichten, juni 2020 Nummer 19. Amsterdam: DNB.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of economic geography*, 10(4), 495-518.
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek human resources management*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- De Rynck, F., Temmerman, C., & Voets, J. (2018). Lokale netwerken als instrument voor centraal beleid? De relativiteit van metagovernance. *Bestuurskunde*, 27(2), 57-68.
- Ehlen, C., Van der Klink, M., Stoffers, J., & Boshuizen, H. (2017). The co-creation-wheel: a four-dimensional model of collaborative, interorganisational innovation. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 628-646.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- European Commission (2020). Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020. Brussels: EU.

- Evans, R., & Karecha, J. (2014). Staying on top: Why is Munich so resilient and successful? *European Planning Studies* 22(6), 1259–1279.
- Florida, R., Adler P. & Mellander, C. (2017). The city as innovation machine. *Regional Studies*, 51(1), 86-96.
- Foppen, W., & Stoffers, J. (2014). *Employability in een Euregionale arbeidsmarkt*. Amsterdam: Bravenewbooks.
- Foppen, W., Stoffers, J., Knoop, T., & Kleefstra, A. (2015). *Praktijkonderzoek duurzame inzetbaarheid*. Heerlen: Zuyd Research.
- Ford, M. (2015). *The rise of the robots: Technology and the threat of mass*. London (UK): Oneworld Publishing.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M. (2006). Employability in the new millennium. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (pp. 267–270). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gazier, B. (1998). Employability - definitions and trends. In B. Gazier (Ed.), *Employability: Concepts and Policies* (pp. 37-71). Berlin: European Employment Observatory.
- Gazier, B. (1999). Employability: an evolutionary notion, an interactive concept. In B. Gazier (Ed.), *Employability: Concepts and Policies* (pp. 37-67). Berlin: I.A.S.
- Giguere, S., & Froy, F. (2009). *Flexible policy for more and better jobs*. Paris: OECD.
- Glaeser, E. (2005). Review of Richard Florida's the rise of the creative class. *Regional Science and Urban Economics*, 35(5), 593-596.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69–89.
- Habets, O., Stoffers, J., Van der Heijden, B., & Peters, P. (2020). Am I fit for tomorrow's labor market? the effect of graduates' skills development during higher education for the 21st century's labor market. *Sustainability*, 12(18), 7746.
- Habets, O., Van der Heijden, B., Ramzy, O., Stoffers, J., & Peters, P. (2021). Employable through social media: an intervention study. *Sustainability*, 13(9), 5093.
- Hane-Weijman E., Eriksson, R. H., & Henning, M. (2018). Returning to work: regional determinants of re-employment after major redundancies. *Regional Studies*, 52(6), 768-780.

- Hill, E., Wial, H., & Wolman, H. (2008). *Exploring Regional Economic Resilience, Working Paper 2008-04*. Berkeley: Institute for Urban and Regional Development, University of California.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis* (Vol. 107). London: DfEE.
- Ho, K., Bloch, R., Gondocz, T., Laprise, R., Perrier, L., Ryan, D., Thivierge, R., & Wenghofer, E. (2004). Technology-enabled knowledge translation: frame- works to promote research and practice. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 24(2), 90–99.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *The American Political Science Review*, 97(2), 233-243.
- Hospers, G.J. (2019). Stad en land samen verder: nieuwe kansen voor rurale krimpregio's. In V. Beuzenberg, V., I. Bronsvort & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 50-69). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & platform 31.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 401- 423.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Londen: Routledge.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work* [Paper presentation]. International Congress Series.
- Institute for Employment Research (2016). Economy 4.0 and its labour market and economic impacts. Nuremberg: Institute for Employment Research.
- Janssen, M., den Hertog, P., Korlaar, L., Groot-Beumer T., Steur, J., Rienstra, Y., De Broer, P., & Erven, B. (2017). Evaluatie topsectorenaanpak, deel 1 - hoofdrapport (publicatienummer 2016.049.1701). Utrecht: Dialogic.
- Janssen, M., Roelandt T., & Van der Wiel, H. (2017). *Nieuwe industriepolitiek draait vooral om nieuwe combinaties van kennis*. <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/nieuwe-industriepolitiek-draait-vooral-om-nieuwe-combinaties-van-kennis>
- Kessels, J. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop. Kwartalaftijdschrift over Human Resources Development*, 1(1), 6-17.
- Kessels, J., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven aan een corporate curriculum. In J. Kessels en R. Poell, (2001). *Handboek human resource development: Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development: Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kettl, D. F. (2006). Managing boundaries in American administration: The collaborative imperative. *Public Administration Review* 66, 10-19.
- Letschert et al. (2020). Limburg na Corona, De kunst van richting te veranderen. <https://www.limburg.nl/thema/corona-limburg-0/limburg-corona/>
- Lowe, N. J., & Wolf-Powers, L. (2018). Who works in a working region? Inclusive innovation in the new manufacturing economy. *Regional Studies*, 52(6), 828-839.
- Martin, R., (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography* 12(1), 1–32.
- Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography* 15(1), 1–42.
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302.
- McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Report]. Washington DC: MGI.
- McKinsey Global Institute (2020). *The future of work in Europe, automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*. Washington DC: MGI.
- McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19; the postpandemic economy*. Washington DC: MGI.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2015). *Adviesaanvraag 'Werken en leven in de toekomst'*. <https://www.ser.nl/nl/ser/over-ser/werkprogramma/Werken-leven-toekomst>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2011). *Kennisagenda SZW 2011*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Mosley, H. (2011). *Decentralisation of public employment services, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services*. Brussels: DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Muro, M., Maxim, R., Whiton, J. (2019) *Automation and Artificial Intelligence. How machines are affecting people and places*. Washington DC: Brookings, Metropolitan Policy Program.



- Non, M., Dinkova, M., & Dahmen, B. (2021). Skill up or get left behind? Digital skills and labor market outcomes in the Netherlands; Discussion Paper, 419. Den Haag: CPB.
- OC&W (2014). *Wetenschapsvisie 2025 – Keuzes voor de toekomst*. Den Haag: OC&W.
- OECD (2003). *Managing decentralisation: a new role for labour market policy*. Paris: OECD.
- OECD (2011). *Regional Outlook 2011: Building resilient regions for stronger economies*. Paris: OECD.
- OECD (2016). *Regions at a Glance 2016*. Paris: OECD.
- Oevering, F., & Raspe, O. (2020). Regionaal-economische verschillen fors toegenomen. *Economisch Statistische Berichten*, 104, nr. 4786.
- Onderwijsraad (2014). Een eigentijds curriculum. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2014/een-eigentijds-curriculum/item7127>
- Østerbye, S., Moilanen, M., Tervo, H., & O. Westerlund. (2018). The creative class: Do jobs follow people or do people follow jobs? *Regional Studies*, 52(6), 745-755.
- Parker, P. (2008). Promoting employability in a “flat” world. *Journal of Employment Counseling*, 45(1), 2-13.
- Pierre, J., & Peters, B.G. (2000). *Governance, politics and the state*. Londen: MacMillan Press.
- Popov, E., Stoffers, J., Omonov, Z., & Veretennikova, A. (2017). Social innovations development modelling. *International Journal of Economic Research*, 14(11), 365-381.
- Popov, E., Stoffers, J., & Simonova, V. (2019). Cultural factors of network inter-firm cooperation. *Review of International Business and Strategy*, 29(2), 103-116.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network Level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479–516.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Provincie Limburg. (2018). *Koers voor een vitaler Limburg. Uitvoeringsprogramma 2018-2019; Sociale Agenda Limburg 2025*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg. (2019). *Vernieuwend verbinden, collegeprogramma 2019-2023*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Rathenau Instituut. (2015). *Werken aan de robotsamenleving: Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.

- Rijksoverheid SZW (2020). Kamerbrief voortgang uitwerking aanvullend sociaal pakket. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/11/30/voortgang-uitwerking-aanvullend-sociaal-pakket>
- Rijksoverheid (2020). Ongekend talent. Talenten benutten op de arbeidsmarkt. Brede maatschappelijke heroverweging. Den Haag: Inspectie der Rijksfinanciën.
- Roberts, N. C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1– 19.
- Roobeek, J. M. (2008). *Netwerkend Valoriseren – Waarde toevoegen aan kennis*. Amsterdam: Free Musketeers.
- Ropes, D. C. (2010). *(Still) making waves: ageing knowledge workers and intergenerational learning*. Haarlem: InHolland.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 1-12.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schön, D. A. (1990). *Educating the reflective practitioner*. New York: John Wiley & Sons.
- Shute, V. J., & Rahimi, S. (2017). Review of computer-based assessment for learning in elementary and secondary education. *Journal of Computer Assisted Learning*, 33(1), 1-19.
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050*. Leuven (B): Steunpunt Werk, HIVA KU-Leuven.
- Semeijn, J. H., Van der Heijden, B. I. J. M., & De Beuckelaer, A. (2020). Personality traits and types in relation to career success: An empirical comparison using the big five. *Applied Psychology*, 69(2), 538-556.
- Simmie, J., & Marin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27-43.
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: SER.
- Steenbergen, B., Hilhorst, J., Steenbergen, J., Gelinck, R., & Boer, R. (2015). *Valoriseren moet je organiseren: naar meer-waarde van kennis binnen de sociale wetenschappen*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

- Stoffers, J. (2020). *Zet verworven digitale vaardigheden duurzaam in*. <https://arbeidsmarktinzicht.nl/jol-stoffers-zet-verworven-digitale-vaardigheden-duurzaam-in>
- Stoffers, J., Eringa, K., Niks, J., & Kleefstra, A. (2021). Workplace innovation and organizational performance in the hospitality industry. *Sustainability*, 13(11), 5847.
- Stoffers, J., Hendriks, K., Habets, O., & Van der Heijden, B. (2019b). Employability and innovative work behaviours in SMEs in a Euroregion: a cross-national comparison between Belgium and the Netherlands. *Personnel Review*, 49(1), 167-187.
- Stoffers, J. Kleefstra, A., Gerards, R., Canisius, E., Hendriks, M., & De Grip, A. (2017). *Sociale Innovatie Monitor Limburg*. Sittard / Maastricht, Zuyd Lectoraat Employability | ROA Universiteit Maastricht.
- Stoffers, J. Kleefstra, A., Gerards, R., Loffeld, R., Hendriks, M., & De Grip, A. (2018). *Sociale Innovatie Monitor Limburg: Werken aan employability*. Sittard / Maastricht, Zuyd Lectoraat Employability | ROA Universiteit Maastricht.
- Stoffers, J. Kleefstra, A., Gerards, R., Wijnen-Amanchar, J., Hendriks, M., & De Grip, A. (2019a). *Sociale Innovatiemonitor Limburg; Economie 4.0; Werken aan digitale vaardigheden*. Sittard / Maastricht: Zuyd Lectoraat Employability / Maastricht University ROA.
- Stoffers, J., Kleefstra, A., & Loffeld, R. (2021). Onderzoek doen en werken met data in de HRM-praktijk. In F. Kluytmans & A. Kampermann (Eds.), *Leerboek HRM*, 4<sup>e</sup> druk (pp. 381-397). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Stoffers, J., & Roos, R. (2015). Creating innovation value through networks: Knowledge circulation and talent development. *American Journal of Economics*, 5(4), 409-416.
- Stoffers, J., Schrijver, I., Canisius, E., Amanchar, J., & Geraedts, M. (2021). Regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven in beeld gebracht. Heerlen: Zuyd Research.
- Stoffers, J.M.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2018). An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 143-163.
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466.
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Notelaers, G. L. A. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behavior enhancement. *Journal of Organisational Change Management*, 27(4), 642-659.

- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Schrijver, I. (2020). Towards a sustainable model of innovative work behaviors' enhancement: the mediating role of employability. *Sustainability* 12(1), 159.
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2018). The role of regional context on innovation persistency of firms. *Papers in Regional Science*, 97(4), 931-955.
- Teisman, G. R., & Klijn, E.H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197–205.
- Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014). *21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs*. Enschede: SLO.
- Thijssen, J. G. (1998). *Employability: Conceptuele Varianten en Componenten*. Utrecht: University of Utrecht.
- Thijssen, J. G. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3(1), 7-37.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Tran, N. V., Alauddin, M., & Tran, Q. V. (2019). Labour quality and benefits reaped from global economic integration: An application of dynamic panel SGMM estimators. *Economic Analysis and Policy*, 63(C), 92-106.
- Tubbing, L., Tjemkes, B., Vos, P., Keijsers, J., & Paulussen, T. (2012). *Intersectorale allianties: Een literatuurstudie en onderzoeksraamwerk*. Amsterdam: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam.
- UWV (2020). Nieuwsflits arbeidsmarkt Limburg, april 2020. Amsterdam: UWV.
- Van Aken, J. E., & Andriessen, D. (2011). *Handboek Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Van Aken, J. E., Van der Bij, H., & Berends, H. (2007). *Problem solving in organizations: A methodological handbook for business students*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van den Berg, C. (2019). Globalisering, consensusbestuur en de regio: Naar een nieuwe maatschappelijke en bestuurlijke ordening? *Bestuurskunde*, 29(2), 7-14.

- Van den Berg, C., & Van Vulpen, B. (2019). Democratie van streek? Over regionale vertegenwoordiging. In *Groot onderhoud of kruimelwerk? Ongevraagd commentaar op de aanbevelingen van de Staatscommissie Parlementair Stelsel* (pp. 57-74). Den Haag: Montesquieu Instituut.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0*. Mountain View, CA: Creative Commons.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van der Heijden, B., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J., De Lange, A., Froehlich, D., & Van der Heijde, C. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106(2), 236-248.
- Van der Steen, M., Teisman, G., Van Popering-Verkerk, J., Van Buuren, A., & Molenveld, A. (2018). *Werkende samenwerking*. Den Haag: VNG.
- Van Dijk, J., & Edzes, A. (2016). Towards inclusive and resilient regional labour markets: challenges for research and policy. *Journal of Regional Research*, 36(1), 169-190.
- Van Leeuwen, E. (2019). De krimpende stad. In V. Beuzenberg, V., I. Bronsvoort & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 70-87). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & platform 31.
- Van Lieshout, H. A. M., Geling, M. C. T., Scholing, A., & Kamphorst, J. C. (2016). Regionale preventie van arbeids- marktdiscrepancies via strategische personeelsplanning. *Tijdschrift voor HRM*, 19(6), 1-19.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 356-373.
- Veld, M., Semeijn, J., & Van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.
- Verwest, F., Taylor, P., van Wissen, L., van Dijk, J., Edzes, A., Hamersma, M., ... & van Thor, J. (2017). Resilient labour markets and demographic change in selected regions of the Netherlands. In *Demographic Transition, Labour Markets and Regional Resilience* (pp. 73-94). New York: Springer, Cham.

- Voogt, J., & Pareja Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of curriculum studies*, 44(3), 299-321.
- VVD (2019). Begroting 2020, onderwijs en arbeidsmarktbeleid. <https://www.vvdlimburg.nl/begroting-2020-onderwijs-en-arbeidsmarktbeleid>
- Weishaupt, J. T. (2010) A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services. *Socio-Economic Review*, 8(3), 461-486.
- Werkman, R. (2014). *Maatschappij 1.0, 2.0 en 3.0*. <http://kantelwerkers.nl/nl/expertise/kennisbank/maatschappij-10,-20-en-30>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Weterings, A., Buitelaar, E., & Edzes, A. (2019). *Regionale verschillen in werkzekerheid: De rol van beleid* (PBL-publicatienummer 3752). Den Haag: Planbureau voor leefomgeving.
- Wienen, B. A. W. (2010). *Informeel leren op de werkplek door zorgprofessionals*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F., & Speda, D. (2016). There are many roads to reindustrialization and resilience: Place-based approaches in three German urban regions. *European Planning Studies*, 24(3), 463-488.
- Winters, F. I., Greene, J. A., & Costich, C. M. (2008). Self-regulation of learning within computer-based learning environments: A critical analysis. *Educational Psychology Review*, 20(4), 429-444.
- Wixe, S., & Andersson, M. (2016). Which types of relatedness matter in regional growth? Industry, occupation and education. *Regional Studies*, 51(4), 523-536.
- World Economic Forum (WEF) (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF) (2017). *Accelerating workforce reskilling for the fourth industrial revolution: An agenda for leaders to shape the future of education, gender and work*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF) (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Geneva: WEF.
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.

# English Summary

---

The coronavirus (COVID-19) has had a significant impact in the Netherlands. This inaugural address first discussed the economic recovery after the COVID crisis. Over the last three months, the Dutch economy grew faster than expected, and the number of job vacancies skyrocketed. At the same time, the proportion of long-term jobseekers is on the rise and there is a significant unused labour potential. In other words, there is a mismatch in the labour market.

It is now time for recovery, reconsideration and a 'new normal' in the work situation of many people. Far-reaching integration of technology and labour has become a more important issue than ever before. It requires a new perspective on the individual aspects of employability and new competences and qualifications in the workforce. This fact in itself is not new, but this corona crisis shows us the urgency 'at lightning speed'.

Employability is about an employee's ability to perform adequately in a position, make headway in their career and find a (different) job, if necessary. This makes the continual pursuit of new competences and qualifications – with an important role for continuing education (lifelong learning) and policies aimed at realising employability – all the more essential.

We are increasingly witnessing a tendency towards decentralisation in labour market policies and labour relations. For actors and institutions in the region, the challenge is to come up with sustainable and appropriate solutions for the regional labour market together. The coming period should not just be about recovering the past; the actual challenge is to look to the long-term future. How, for example, can advanced technology, digitisation and labour be sustainably linked, and how can this contribute to a resilient region in post-corona times? This will vary per region and depend on, for example, the characteristics of the regional economy, demography, ambitions and possibilities.

The chair 'Employability in the context of an innovative and learning region' at the Open Universiteit of the Netherlands aims to develop knowledge as to how regional labour market actors and institutions can stimulate conditions that improve the employability

or labour market position of (potential) workers. The chair's focus, therefore, is not only on the individual aspects of employability but also on the regional contextual conditions. Take, for instance, policy interventions required to enhance the employability of wide-ranging and regionally relevant categories of (potential) employees and the possibilities of differentiation according to specific target group characteristics.

After all, it is the ensemble of individual aspects and contextual conditions of employability that defines the position of (potential) employees in the labour market.



# Biographical notes

---

Prof. dr. Jol Stoffers (1969), is professor and head of the Research Centre for Employability (Human Capital, HRM, Labour Market) at Zuyd University of Applied Sciences (School of Business Studies) in the Netherlands. Next to that, he is full professor by special appointment in Employability at the Faculty of Management, Open Universiteit of the Netherlands. His research focuses on Employability and Innovative Work Behavior. Research results have been published in international peer-reviewed journals, including 'Sustainability' and 'The International Journal of Human Resource Management'; and have been presented at scientific conferences, including the 'Academy of Management' (USA).

Jol Stoffers is the academic manager of the Zuyd master's degree program Personal Leadership in Innovation and Change. Next to that he is scientific director of NEIMED, a Dutch Socio-Economic Knowledge Institute and research fellow at the Research Centre for Education and Labour Market (ROA) of Maastricht University.

Jol Stoffers holds a PhD in Management Science from the Radboud University (Institute for Management Research). His educational background is an MSc in Work and Organizational Psychology, with a specialization in the field of HRM, an executive Master of Business Administration (MBA) and an Academic Research Master (MPhil) with distinction.

He is a (co-)supervisor of PhD and doctoral candidates from the Open Universiteit of the Netherlands, Radboud University, Maastricht University and the Maastricht School of Management.

Jol Stoffers is visiting professor at the Parahyangan Catholic University (UNPAR) in Indonesia and the Ho Technical University in Ghana. He is also the principal lecturer of the international program (New York, USA) of the master degree Personal Leadership in Innovation and Change in association with the Long Island University (Brooklyn Campus, NYC).

More information: [www.jolstoffers.com](http://www.jolstoffers.com)

Zuyd  
Onderzoek **ZU  
YD**

