

Employability

werkend perspectief
voor de middengroep
op de arbeidsmarkt

Dr. Jol Stoffers

Employability, werkend perspectief voor de
middengroep op de arbeidsmarkt

Zuyd Onderzoek

Lectoraat Employability

Postbus 550
6400 AN Heerlen
www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/employability
info@zuyd.nl

Colofon

Tekst Dr. Jol Stoffers
Eindredactie en vormgeving Anne Kleefstra
Basisontwerp Zuiderlicht
Druk Schrijen-Lippertz
ISBN 9789462287761

© Jol Stoffers 2016
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

Dank aan collega-lectoren Marcel van der Klink en Eric van de Luijtgaarden voor hun waardevolle feedback op een eerdere versie van deze tekst.

Employability

werkend perspectief
voor de middengroep
op de arbeidsmarkt

Rede uitgesproken bij de aanvaarding
van het ambt van lector Employability
op donderdag 22 september 2016

Dr. Jol Stoffers

“Belangrijke aspecten bij employability zijn een duidelijk beeld van gewenste competenties, kwalificaties en effectieve methoden om deze te verkrijgen.”



Inhoudsopgave

Inleiding	9
Arbeidsmarkt	13
Regeringsbeleid en topsectorenbeleid	13
Demografie	15
Kenniseconomie	20
Middengroep op de arbeidsmarkt	23
Polarisering	23
Oorzaken	25
Definiëring	27
Gevolgen	28
Employability	31
Betekenis en definiëring	31
Onderzoeksagenda Employability	37
Competenties en kwalificaties	37
Verwerven van competenties en kwalificaties	43
Borging in het systeem	45

Werk maken van onderzoek	51
Aard van het onderzoek	51
Lopende projecten	52
Verspreiding resultaten naar onderwijs	60
Afronding	61
Dankwoord	63
Referenties	69
Over de lector	77
English summary	79

“Asking questions is the only way to learn”
~ Indonesian proverb

Inleiding

Geacht College van Bestuur van Zuyd Hogeschool,
Geachte collega's van de Faculteit Management en Recht
Geachte leden van het lectoraat Employability,
Beste studenten,
Beste familie, vrienden en relaties,

Er zijn drastische veranderingen gaande op de arbeidsmarkt. Door nieuwe technologieën veranderen beroepen en verdwijnen zelfs hele beroepsgroepen. Vooral de middengroep op de arbeidsmarkt lijkt op zoek te moeten naar ander werk. Kijk bijvoorbeeld naar de banken: sprak je vroeger met een baliemedewerker over je hypotheek, tegenwoordig gaat alles via internet. Daar zijn aanzienlijk minder mensen voor nodig. Medewerkers uit deze middengroep moeten beter uitgerust worden om verder te kunnen met hun loopbaan, die minstens tot 67 jaar gaat lopen. Dat maakt dat het voortdurend werken aan nieuwe competenties en kwalificaties van essentieel belang is. Belangrijk daarbij zijn permanente educatie (leven lang leren) en beleid gericht op het realiseren van employability.

Employability gaat over het vermogen van een medewerker om goed te functioneren in een functie, vooruitgang te boeken binnen zijn loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk. Belangrijke aspecten bij employability zijn een duidelijk beeld van gewenste competenties en kwalificaties, effectieve methoden om deze competenties en kwalificaties te verkrijgen en de borging

daarvan. Om meer inzicht te krijgen in de factoren die employability bevorderen en belemmeren (met name bij de middengroep op de arbeidsmarkt) onderzoekt het lectoraat verschillende praktijkgerichte onderzoeksthema's die worden geoperationaaliseerd in een onderzoeksagenda.

Hierin participeren naast onderzoekers ook HRM-studenten en HRM professionals uit de voor de provincie Limburg van belang zijnde sectoren. Door deze onderzoeksagenda verder uit te bouwen en nieuwe initiatieven te ontplooiën, wil het lectoraat Employability meerwaarde bieden voor studenten, organisaties, professionals en de regio.

Kenniscreatie, samen met praktijk, is de eerste doelstelling van het lectoraat. Het betreft specifiek kenniscreatie met betrekking tot de betekenis van employability. Aan de orde komen dan gewenste competenties en kwalificaties, methoden om die competenties en kwalificaties te verwerven en hoe dit geborgd kan worden in het systeem van de organisatie. De tweede doelstelling van het lectoraat is de verspreiding van de bevindingen naar de praktijk toe, maar ook de verspreiding van deze kennis middels onderwijs, via conferenties en publicaties in vak- en/of wetenschappelijke tijdschriften.

Het lectoraat heeft als onderzoeksdoelgroep de middengroep op de arbeidsmarkt. Het is de grootste groep werknemers in Nederland en de arbeidsmarktpositie van deze groep werknemers, met een gemiddelde opleiding en een modaal inkomen, komt in het gedrang.

In deze rede verken ik de thematiek die in het lectoraat centraal staat. Allereerst worden een aantal ontwikkelingen ten tonele gevoerd die inzicht geven in de dynamiek op de arbeidsmarkt en de ambities van onze Nederlandse kenniseconomie. Vervolgens ga ik in op wat ik versta onder de middengroep op de arbeidsmarkt en schets ik de problematiek van banen in het middensegment die verdwijnen door de toepassing van nieuwe technologieën en technologische veranderingen. Daarna geef ik

het belang aan van employability voor deze groep van werknemers.

Na een uitleg over de betekenis van employability, bespreek ik waarom de verbetering van employability voor elke groep werknemers een andere aanpak vergt. Het verwerven van competenties en kwalificaties om employability van de midden-groep te bevorderen vraagt om een specifieke aanpak. Leven Lang Leren-programma's vragen nadrukkelijk om een aangepaste vorm. Daarnaast zullen verschillende vormen van leren in het HRD-beleid van de organisatie terug moeten komen.

De op dit moment lopende onderzoeksprojecten van het lectoraat komen aan de orde in het laatste gedeelte van deze rede. Ik schets daar de aard van het onderzoek binnen het lectoraat en sluit af met een korte reflectie op de lopende projecten.



Marleen van Rijnsbergen
Gedeputeerde Werk en Welzijn
Provincie Limburg

“Het is mensenwerk voor mens en werk.”

De Provincie Limburg investeert in economische structuurversterking. Nu is het tijd dat alle Limburgers van dit economische succes kunnen profiteren, mede door employability. We zetten in op een samenleving waarin alle Limburgers tot hun recht komen, elkaar ondersteunen en solidair zijn en waarin ze naar vermogen kunnen meedoen op de arbeidsmarkt.

“If you are on the road to nowhere, find another road” ~ Ghanaian proverb

Arbeidsmarkt

Dit deel beschrijft een aantal landelijke en regionale initiatieven, nadrukkelijk gericht op de participatie van de beroepsbevolking in de Nederlandse en Limburgse kenniseconomie. Het betreft daarbij eerder een schetsmatige weergave om de noodzaak tot employability te benadrukken dan dat er sprake is van een gedetailleerde beschrijving. De hier 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.

Regeringsbeleid en topsectorenbeleid

Economisch gezien behoort ons land sinds 2012 tot de top vijf van de meest concurrerende kenniseconomieën en heeft ook op dit vlak de ambitie om in deze top vijf te blijven staan (Coalitieakkoord, 2012). Het nationale beleid is dan ook sterk gericht op de topsectoren (AWTI, 2014). De succesvolle samenwerking tussen bedrijfsleven, wetenschap, regio's en overheid zal in het kader van dit beleid worden voortgezet. Daarnaast wil de regering ruimte maken voor initiatief en ondernemerschap op de arbeidsmarkt en extra investeren in het onderwijs (Coalitieakkoord, 2012).

Europa kent een aantal zogenoemde topregio's, waaronder de Brainportregio in het zuidoosten van Nederland (AWTI, 2014). Net als Amsterdam Airport en Rotterdam Seaport vormt Brainport een van de drie pijlers van de Nederlandse economie. Als

innovatieve high tech-regio draagt Brainport in belangrijke mate bij aan de export van de nationale industrie en is goed voor een kwart van alle investeringen in research and development (R&D) (Brainport, 2015). De integrale aanpak van Brainport kent vier domeinen: people (de arbeidsmarkt), technology (R&D/design), business (bedrijvigheid) en basics (vestigingsklimaat). Hierbij staat het speerpunt people voor voldoende en gekwalificeerde arbeidskrachten op alle niveaus met competenties en kwalificaties die aansluiten op de markt vraag (Brainport Development, 2011).

In Zuid-Limburg worden de doelstellingen van Brainport 2020 nagestreefd door Limburg Economic Development (LED). LED fungeert daarbij als een netwerk om mkb'ers sterker te betrekken bij en bekend te maken met innovaties in de eigen sector en hun samenwerking met de campussen en het grootbedrijf te stimuleren. LED heeft concrete ambities, zoals de toppositie in Europa te versterken en 17.000 nieuwe banen te creëren. LED zoekt pro-actief naar nieuwe kansen voor projecten die wezenlijk bijdragen aan de ambitie van Brainport 2020 in de groeisectoren waarop het zich richt. Deze projecten spelen zich af in de schil om de campussen heen (LED, 2014). De campussen die de merknaam Brightlands dragen, richten zich op de biomedische R&D, de Smart Services, R&D in Materialen, Voeding en Logistiek. Er zijn reeds vele initiatieven in gang gezet door LED. Daarbij wordt er samenhangend gefocust op sterke punten van de regio en de andere die nog ontwikkeld kunnen worden.

Analyses laten zien dat de doelstellingen van Brainport 2020 behaald kunnen worden als er, alleen al in Zuid-Limburg, tussen nu en 2020 24.000 mensen extra op de arbeidsmarkt komen. Het merendeel daarvan zal mbo-geschoold moeten zijn. Dit betekent overigens niet dat alle aandacht moet uitgaan naar het mbo, want de aanjagers van de sectoren waarin vooral mbo'ers werken, zijn de sectoren die hbo- en wo-kenniswerkers nodig hebben. Om de grotere instroom van mbo'ers op de arbeidsmarkt te realiseren, zet Limburg in op om-, her- en

bijbscholing van de eigen bevolking (LED, 2014), waarbij het reguliere onderwijs een grote rol gaat spelen.

De ontwikkeling naar een kenniseconomie vraagt zeer specifieke competenties en kwalificaties van de beroepsbevolking. Thijssen (2001) definieert competentie als een cluster van persoonsgebonden kwaliteiten, geschikt om op passende wijze om te gaan met een afgebakende probleemsituatie. Kwalificatie is een breder begrip en behelst volgens Van Hoof en Dronkers (1980) het geheel van kennis, vaardigheden en houdingen dat een werknemer in staat stelt uiteenlopende arbeidsprestaties te leveren. Vereiste kwaliteiten kunnen voortdurend veranderen en verschuiven. Dit verlangt een groot aanpassingsvermogen van werknemers en een hoge mobiliteit (SZW, 2011). Beleid gericht op permanente educatie en het versterken van employability is derhalve van essentieel belang.

Demografie

Volgens het CBS (2015a) zal de bevolking in Nederland door groeien tot 18 miljoen inwoners in 2044. Hierna zal de groei sterk vertragen en stabiliseren of afnemen. De grootste daling in inwonertal wordt voorspeld in Zuid-Limburg: tot onder 1 miljoen in 2044 (Provincie Limburg, 2015a).

In zowel de Limburgse als de Nederlandse bevolking spelen migranten een belangrijke rol. Terwijl de autochtone bevolking krimpt, zorgt een stijgend aantal immigranten alsnog voor een bevolkingsgroei in Nederland (CBS, 2015a). Ook in Limburg. Dit is echter niet voldoende om de toekomstige bevolkingsafname in Limburg te compenseren (E'til, 2014).

Arbeidsmigratie speelt een belangrijke rol in de Limburgse economie. Zo is in Limburg 4% van het totaal aantal werkenden arbeidsmigrant. Landelijk gezien is dit 3,4% (bijna 7,5 miljoen).



Hans Leppink

Voorzitter projectgroep Duurzame
Inzetbaarheid/Manager Security
Sitech Services

“De huidige leeftijdsverdeling in onze organisatie vraagt om gezamenlijke acties met betrekking tot employability.”

Sitech Services is een industriële dienstverlener, op het industrieterrein Chemelot, met een ‘vergrijsd’ personeelsbestand. Om onze leidende rol op middellange termijn te kunnen vervullen moeten onze medewerkers over actuele en innovatieve competenties en kwalificaties beschikken. Employability heeft derhalve topprioriteit. Het gaat over de bereidheid om verantwoordelijkheid en regie te delen. Employability vraagt om mobiliteit, duurzaamheid en om flexibiliteit.

Dit zou erop kunnen duiden dat arbeidsmigranten in Limburg een prominenter rol spelen op de arbeidsmarkt dan landelijk (E'til/ROA, 2015). Afgezien van Duitsland en België, die samen goed zijn voor 60% van alle arbeidsmigranten in Limburg, waren in 2012 de meeste migranten in deze provincie afkomstig uit Polen (55%), het Verenigd Koninkrijk (8,4%) en Italië (5,6%) (E'til/ROA, 2015). Uit onderzoek van bachelorstudenten van Zuyd Hogeschool kwam naar voren dat de gunstigere Nederlandse lonen en salarissen bepalend waren (Foppen & Stoffers, 2014). Het aandeel van kennismigranten neemt geleidelijk toe. Nederland stimuleert hun komst actief, bijvoorbeeld op de campussen.

Met de bevolkingsgroei verandert ook de leeftijdsverdeling van de bevolking (TNO, 2011). De samenleving vergrijsst. Het CBS (2011) voorspelt dat in 2025 meer dan een kwart van de bevolking in de regio Limburg ouder zal zijn dan 65 jaar. In Limburg zal de 'grijze druk' (de verhouding tussen het aantal 65-plussers en het aantal inwoners van 20 tot 65 jaar) daarmee stijgen van 34,4% in 2014 tot 68,7% in 2040 (E'til, 2014). Limburg heeft een aanzienlijk hogere grijze druk dan Nederland in het algemeen.

Naast vergrijzing is ook 'ontgroening' een onderwerp dat Nederland bezighoudt (de Lange, 2014). Van ontgroening - een teruglopend aandeel inwoners in de leeftijd van 0-20 jaar - is in Nederland echter nu en in de toekomst nauwelijks sprake (PBL, 2013). Limburg laat hier echter een ander beeld zien. Veel (hoger opgeleide) jongeren vertrekken om elders hun eerste stappen op de carrière ladder te zetten (Provincie Limburg, 2015a). Dit maakt Limburg de minst 'groene' provincie van Nederland (CBS, 2015a).

Ook stijgt de gemiddelde leeftijd van werkenden als gevolg van vergrijzing en verhoging van de arbeidsparticipatie onder ouderen (ROA, 2015). Met name in Limburg worden de personeelsbestanden van organisaties in toenemende mate grijs.



Felix Zegers

HRM adviseur

UWV Loopbaancentrum Zuid-Oost

Bestuur NVP Limburg

“De administratieve en financiële taken in de huidige vorm verdwijnen.

De realiteit is dat iemand met alleen een mbo-diploma weinig mogelijkheden meer heeft op de arbeidsmarkt.”

In veel organisaties is een groot aantal mensen boventallig. Die mensen moeten nu (intersectoraal) naar een ander type werk bewegen, zich specialiseren. Door opleidingen en trainingen of 'meelopen' in een andere sector, kunnen deze mensen zich ontwikkelen, waardoor ze aantrekkelijker zijn voor de arbeidsmarkt.

Daarmee groeit het belang van aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat deze op een productieve wijze waarde kunnen blijven toevoegen aan organisaties (Provincie Limburg, 2014).

Momenteel laat de arbeidsmarkt nog een somber beeld zien. Ondanks het economisch herstel, stagneerde het aantal banen in 2015 (Hinrichs, 2015). De werkgelegenheid in Limburg is sterk afgenomen (2,7%) en zal naar verwachting tot 2018 blijven dalen, terwijl het landelijke percentage vrij stabiel blijft (Provincie Limburg, 2014). Hoewel de jeugdwerkloosheid langzaam afneemt, blijft deze toch hoog (11,5%) (ROA, 2015).

Als we kijken naar opleidingsniveau, zijn de hoger opgeleiden (hbo/wo) in Limburg ondervertegenwoordigd in vergelijking met Nederland als geheel (27% provinciaal tegenover 32% landelijk) (E'til/ROA, 2015).

De verwachtingen voor gediplomeerden op de arbeidsmarkt zijn positiever naarmate het opleidingsniveau hoger is (ROA, 2015). Voor Limburg wordt tot 2018 een overschot aan mbo- en hbo-afgestudeerden voorspeld. Er stromen meer mensen uit het onderwijs dan er banen beschikbaar zijn (Provincie Limburg, 2014). De arbeidsmarktkansen per opleidingsniveau verschillen enorm. Vooral onder de lager opgeleiden is de werkloosheid hoog (16,5%) en neemt langzamer af dan de werkloosheid onder de middel- en hoogopgeleiden (7,8%; 6,2%) (ROA, 2015).

Door de vergrijzing, technologische veranderingen en toenemende internationale mobiliteit van werk, zullen overschotten en tekorten ontstaan of blijven bestaan (Stichting van de Arbeid, 2013).

Limburg grenst grotendeels aan het buitenland en daarmee is het de meest internationale provincie van Nederland. De Limburgse coalitie wil de komende jaren de Euregionale samenwerking uitbouwen. "Grensoverschrijdend denken én vooral ook handelen is een andere rode draad door alle programma's heen" (Provincie Limburg, 2015b, p. 6). Ook LED wil een grensover-

schrijdende aanpak. De bureaucratische grensbarrières moeten worden afgebroken en grensoverschrijdende arbeid moet worden bevorderd. Het benutten van grensoverschrijdende kansen zal ten goede komen aan de regionale economie van Limburg (LED, 2014). Er liggen enorme kansen over de grenzen, maar dan moet de nationale regelgeving wel meewerken. Open grenzen in de brede Euregio zouden Zuid-Limburg een boost geven (Foppen & Stoffers, 2014).

Om zich te wapenen tegen de mondiale concurrentie, moet Nederland zich specialiseren in hoogwaardige arbeid. Dit impliceert dat het aantal hoogopgeleide werknemers zo groot mogelijk moet zijn, ongeacht de concrete vraag naar arbeid (Schrijvers & Kremers, 2013).

De veranderingen in demografie en zodoende op de arbeidsmarkt leggen een grotere nadruk op de employability van de medewerker gedurende een hele loopbaan lang.

Kenniseconomie

Zoals gezegd, behoort Nederland sinds 2012 tot de top vijf van meest concurrerende kenniseconomieën en wil Nederland tot deze top vijf blijven behoren (Coalitieakkoord, 2012). In zo'n kenniseconomie zijn cognitieve en sociale vaardigheden van de beroepsbevolking van groot belang (SZW, 2011). Aangezien bijna 25% van de Nederlandse beroepsbevolking in een topsector werkt, is dit een belangrijk aandachtspunt (CBS, 2014).

Brainport schetst een toekomstperspectief voor 2020 waarbij iedereen op de arbeidsmarkt nodig is. Op alle niveaus is niet alleen kwalitatief goed onderwijs nodig, maar het moet ook aansluiten bij de vraag van bedrijven - met de nadruk op techniek en ondernemerschap. Er is behoefte aan kenniswerkers en kundige vakmensen om de vacatures die ontstaan in het kader van Brainport 2020, op de flexibele arbeidsmarkt in te vullen. Daarvoor kent Brainport het speerpunt 'people', met als

bijbehorend doel: “voldoende en gekwalificeerde arbeidskrachten op alle niveaus met competenties en kwalificaties die aansluiten op de topcluster en de clusters in ontwikkeling” (Brainport Development, 2011, p.16). De strategie richting een kenniseconomie wordt gedragen door circa 4.500 kenniswerkers en 19.000 mensen op vmbo- en mbo-niveau (LED, 2014).

Uit eerdere studies van het lectoraat naar employability in de regio blijkt dat respondenten zich voldoende tot uitstekend in staat achten om door middel van betaald werk in het eigen onderhoud te kunnen voorzien, daarmee de in eigen ogen aanwezige competenties en kwalificaties - sterke indicatoren voor employability - onderstrepend. Toch bestaat er ook angst voor werkloosheid. En bijna de helft van de respondenten blijkt er niet van overtuigd te zijn snel een baan te vinden bij een andere werkgever. Dit zijn verontrustende resultaten die erop wijzen dat arbeidspotentieel en employability in Limburg geen garantie vormen voor het economische, maatschappelijke en persoonlijke rendement ervan (Foppen & Stoffers, 2014).

Tegelijkertijd is er nog een ander proces gaande: kennis veroudert steeds sneller. Hiervoor wordt de term halfwaardetijd gebruikt. Dit is de tijd waarin de waarde van de kennis die de werknemer bezit, met de helft is afgenomen (Manpower, 2011). De snelheid waarmee die kennis minder goed toepasbaar wordt, neemt toe naarmate de innovaties en ontwikkelingen in het betreffende vakgebied versnellen (Rathenau Instituut, 2015; Weggeman, 2012). Voor bedrijven is blijven leren de enige manier om zeker te zijn van talent, voor werknemers is het de beste manier om employabel te blijven. Nederland (de politiek, werkgevers en werknemers) zou dan ook de hoogste prioriteit moeten toekennen aan een leven lang leren. Goed opgeleid personeel is immers een eerste voorwaarde om als kenniseconomie de strijd aan te gaan met andere landen (Manpower, 2011). Minister Asscher vindt het huidige opleidingsbeleid van scholingsfondsen ouderwets en gaat de mogelijkheden voor een algemene

scholingspremie onderzoeken, aldus Cats (2016). De minister hoopt dat zowel vaste als flexibele werknemers en zzp'ers zich met zo'n premie gemakkelijker en frequenter kunnen laten omscholen en zo beter kunnen inspelen op veranderingen in de arbeidsmarkt.

Uit onderzoek van AWWN (2012) blijkt dat 95% van de werkgevers verwacht dat de inzetbaarheid van mensen in een organisatie de komende jaren problematisch zal zijn. Employability van de werknemer is een speerpunt van het regerings- en topsectorenbeleid. Zo spreekt de Stichting van de Arbeid in het Sociaal Akkoord 2013 onder andere van een evenwichtige, dynamische en activerende arbeidsmarkt waarop iedereen duurzaam aan het werk is of kan. In het kader van het employabilitybeleid zijn werkgevers en werknemers samen verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemers.

De ontwikkelingen die in dit deel zijn gepresenteerd, maken duidelijk dat regeringsbeleid en demografische ontwikkelingen een behoorlijke impact hebben op de Nederlandse- en Limburgse kenniseconomie. Employabele werknemers, die kunnen participeren in een kenniseconomie, is de uitdaging waar we in Nederland voor staan. Aandacht voor permanente educatie en beleid gericht op het realiseren van employability is dus van essentieel belang.

***“Nothing is difficult when you get used to it” ~
Indonesian proverb***

Middengroep op de arbeidsmarkt

In dit deel wordt de middengroep op de arbeidsmarkt verkend. Banen in het middensegment van de arbeidsmarkt verdwijnen door de toepassing van nieuwe technologieën. Er wordt stilgestaan bij de kenmerken van deze groep werknemers en er wordt ingegaan op een groot aantal aspecten die bijdragen aan de dynamiek op de arbeidsmarkt.

Polarisering

In een opzienbarende studie voorspellen onderzoekers van de Universiteit van Oxford dat 47% van het huidige werk in de Verenigde Staten binnen twintig jaar geautomatiseerd kan worden (Frey & Osborne, 2013). Hierbij valt te denken aan werkzaamheden die te maken hebben met boekhouden, het bewaken van het proces, het beoordelen van producten, en het maken van berekeningen (WRR, 2013). Ook banen die direct klantcontact met zich meebrengen, worden nu veelal door contact via het internet vervangen. Daarmee lijkt de arbeidsmarktpositie van werknemers met een gemiddelde opleiding en een gemiddeld inkomen in het gedrang te komen. Dat wil niet zeggen dat werknemers met een hoog opleidingsniveau en bijbehorende vaardigheden ervan kunnen uitgaan dat hun baan in de toekomst niet geautomatiseerd zal worden (Ford, 2015). Van de Europese burgers denkt zelfs 70% dat zij op het werk plaats moeten gaan maken voor robots (Europese Commissie, 2012).

Toch lijkt er een paradox te schuilen in de uitholling van het middensegment: in westerse landen staat het middensegment sterk onder druk en krimpt, terwijl het zich sterk uitbreidt in de opkomende en zich ontwikkelende landen. Naar verwachting zal het mondiale middensegment toenemen van de huidige één miljard naar meer dan twee miljard mensen. Sommige studies komen zelfs uit op drie miljard in 2030 (National Intelligence Council, 2012). De verschuivingen zijn niet zonder consequenties voor de economische dynamiek van zowel opkomende landen als gevestigde staten (WRR, 2013). Chinese en Indiase werknemers, die steeds vaardiger worden, concurreren dan met de Nederlandse middengroep op de arbeidsmarkt (Klene & Schotmans, 2014).

In Nederland tekent zich een iets tragere trend af dan in andere Europese landen (Goos, Manning & Salomons, 2014). Toch is er een relatieve groei gaande in hoog- en laagbetaalde banen, die ten koste gaat van de werkgelegenheid in het middensegment, zo blijkt uit cijfers van Eurostat (Witteman, 2012). Peter van Lieshout, hoogleraar in Utrecht, vergelijkt de nieuwe samenleving met een zandloper. "Aan de top het management en creatieve werk dat niet kan worden gestandaardiseerd, aan de onderkant hetzelfde voor schoonmakers, de horeca en zorg, maar dan slecht betaald. Het werk gaat omhoog of omlaag, maar vooral omlaag" (Baroncini, 2014). Ook het Centraal Planbureau heeft onderzoek gedaan naar de polarisatie op de arbeidsmarkt en bevestigt een toename van werkgelegenheid aan de boven- en onderkant van de arbeidsmarkt. Daarbij staan de lonen aan de onderkant van de arbeidsmarkt onder druk, terwijl de lonen aan de bovenkant stijgen. In het middensegment neemt de werkgelegenheid af (CPB, 2015). In zestien Europese landen is eenzelfde trend gaande. Vooral in geavanceerde economieën is de polarisatie zichtbaar (Goos, et al., 2014).

Oorzaken

De druk op het middensegment lijkt vooral voort te komen uit technologische veranderingen (Autor & Dorn, 2013). Banen in het middensegment van de arbeidsmarkt verdwijnen door de toepassing van nieuwe technologieën en technologische veranderingen die traditioneel handmatig werk goedkoper maken (Acemoglu & Autor, 2012). Zo kunnen robots steeds meer taken overnemen, met werkloosheid tot gevolg (SZW, 2016). De WRR (2015) geeft echter aan dat technologie weliswaar leidt tot polarisering van banen, maar weinig effect heeft op de totale werkgelegenheid: technologie laat geen banen verdwijnen, maar holt ze op het middenniveau uit, wat weer ten goede komt aan de werkgelegenheid aan de onder- en bovenkant, aldus Acemoglu en Autor (2011). Echter met name in de sector zakelijke en financiële dienstverlening schiet banencreatie bij banenverlies nog ruimschoots tekort (PwC, 2015).

De middengroep wordt niet alleen uitgehold door automatisering, maar offshoring (naar bijvoorbeeld India) en nearshoring (naar een relatief dichtbijgelegen ander land, bijvoorbeeld Bulgarije) spelen ook een grote rol (Rathenau Instituut, 2015). Taakdifferentiatie is hierbij een belangrijke factor: er vindt geen handel meer plaats in totaalproducten, maar in kleine onderdelen daarvan (Schrijvers & Kremer, 2013). Door ICT is het productieproces versnipperd geraakt. De onderdelen van dat productieproces kunnen naar verschillende, de goedkoopste, landen worden uitbesteed en worden later als een puzzel weer in elkaar gepast (Bijlo, 2014a). Terwijl in de jaren zeventig en tachtig vooral laaggeschoold en relatief zwaar werk naar lagelonenlanden verhuisde, gaat het in de afgelopen jaren met name om werkzaamheden als boekhouden, proces- en kwaliteitsbewaking. Vooral veel dienstverleners weten de opkomende markten te vinden (WRR, 2015; Klene & Schotmans, 2014).



Maarten Adema
Sr. HR Adviseur
Rabobank Maastricht
en omstreken

***“Automatisering heeft een enorme vlucht genomen,
dat vraagt om nieuwe competenties.”***

De toegevoegde waarde van de medewerker verschuift naar de contactmomenten met de klant, ook de virtuele. Competentieontwikkeling van medewerkers richt zich op verbinding maken met klanten en pro-actief zijn in de klantbenadering. Het vraagt om inlevingsvermogen, anders communiceren en een andere manier van vragen stellen, zeker in het virtuele klantcontact.

Definiëring

Het middensegment kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Ten eerste in termen van inkomen: de middelste 50% van het gestandaardiseerd besteedbaar huishoudensinkomen, dat wil zeggen het tweede en derde kwartiel. De polarisering wordt dan duidelijk in de inkomensverschillen (De Beer, 2008).

Een andere definitie gaat uit van beroepsniveau (De Beer, 2008; WRR, 2015). Ten slotte is ook een definitie op basis van opleiding mogelijk. De beroepsbevolking wordt dan opgedeeld in laag-, gemiddeld- en hoogopgeleiden, en de middengroep wordt gevormd door alle middelbaar opgeleid werkenden (mbo-niveau) (Klene & Schotmans, 2014).

Tabel 1: Inkomensverdeling (netto) laag, midden en hoog segment

Besteedbaar inkomen	lage segment	midden segment	hoge segment
2013	€0 - €17.000	€17.000 - €43.445	€43.445 en meer
2014	€0 - €19.178	€19.178 - €44.185	€44.185 en meer

Bron: CBS (2015b)

Het lectoraat hanteert de definitie aan de hand van inkomen. Dit betekent dat de middengroep gedefinieerd kan worden in cijfers naar inkomen (zie tabel 1). Uitgaande van de middelste 50% (het tweede en derde percentiel) zal de middengroep zelf niet groter of kleiner worden. Maar de verschillen tussen het hoogste en laagste inkomen in de groep zullen wel toenemen (polarisering).

Gevolgen

De opkomst van nieuwe technologieën en ICT zorgde voor groeiende welvaart. Deze welvaart is echter ongelijk verdeeld, met loonongelijkheid als gevolg. De krimp van de middengroep duwt veel middelbaaropgeleiden naar de onderkant van de arbeidsmarkt (CPB, 2015).

Zou de middengroep verdwijnen, dan komt volgens Martin Sommer (2014) de ruggegraat van de natie in gevaar. Aantasting van het middensegment heeft namelijk negatieve maatschappelijke neveneffecten. Hoe groter de inkomensongelijkheid, hoe groter de afname van sociaal vertrouwen, waaronder bijvoorbeeld het vertrouwen in de rechtsstaat en het parlement (Klene & Schotmans, 2014). Momenteel kent Nederland nog een grote sociale samenhang in vergelijking met andere Europese landen (CBS, 2015c).

Naar verwachting zal de arbeidsmarkt zich aanpassen; omscholingsprogramma's worden wege naar ander werk en ook komen er functies bij. "Ongetwijfeld ontstaat door technologische ontwikkelingen ook weer nieuw werk, maar anders", denkt Joop Schippers, hoogleraar aan de Universiteit van Utrecht. Dat vergt wel aanpassingen, maar maakt de middengroep niet kansloos (Bijlo, 2014b). Ook het CPB (2015) noemt een aantal beleidsaanpassingen die de dalende lijn voor de middengroep kunnen ombuigen. Mobiliteit, omscholing en meer nadruk op analytische en interactieve vaardigheden in het onderwijs dragen bij. Een belangrijke vraag voor de toekomst is of werknemers het vermogen hebben snel genoeg vaardigheden te verwerven om ander werk te vinden (Rathenau Instituut, 2015).

Voor een toekomstbestendige positie van het middensegment moeten de kwalificaties van deze groep omhoog, anders zal de groep afzakken naar de lagere inkomensgroep (Klene & Schotmans, 2014). 'Kennis' en 'kunde' zijn de sleutelwoorden. Lukt het om de sprong 'naar boven' te maken? Dat hangt ervan af. Het

aanbod van hogeropgeleiden neemt al langere tijd flink toe. Dat is nadelig voor mensen met een gemiddelde opleiding, want die staan achter in de rij. Door minder banen in het middensegment wordt het echter lastiger om hogerop te komen. Daardoor wordt de te maken sprong steeds hoger (Dekker, 2012). Er zijn maatregelen genomen die het gemakkelijker maken om de sprong te maken, zoals de Associate Degree.

Technologische, demografische en sociaaleconomische vernieuwingen doen sectoren en businessmodellen veranderen. Die veranderingen vragen niet alleen om een nieuwe set vaardigheden, maar de houdbaarheid van die vaardigheden wordt ook steeds korter (World Economic Forum, 2016). Voornamelijk het aanleren van niet-routinematige vaardigheden wordt steeds belangrijker, omdat technologie routines overneemt (Canon & Marifian, 2013).

Het antwoord van de overheid op deze ontwikkelingen is nieuwe wetgeving en de intentie om de komende jaren een zogenaamde 'inclusieve arbeidsmarkt' te realiseren waarin het voor elke werknemer mogelijk moet zijn om efficiënt van school naar werk of van werk(loosheid) naar werk te groeien en actief te participeren op de arbeidsmarkt (Stichting van de Arbeid, 2013).

In dit gedeelte van de rede is gewezen op de noodzaak om onderzoek te verrichten hoe de middengroep beter kan worden voorbereid op de arbeidsmarkt van de toekomst. Voor een stevige, toekomstbestendige positie van de middengroep moeten de competenties en kwalificaties van deze groep omhoog. Om de sprong 'naar boven' te maken moeten beleidsinitiatieven op het niveau van overheid, sector en organisatie gecombineerd worden.



Paul Heldens

Manager Service Desk
Commercial Clients
ABN AMRO Bank

“In de regio Limburg verdwijnen banen in de financiële sector. Het is belangrijk medewerkers te stimuleren te werken aan hun duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.”

In de financiële sector verdwijnen banen. Daarom moet er nu aandacht worden besteed aan intersectorale mobiliteit. Het heeft tijd nodig voordat medewerkers zich comfortabel voelen bij een gevoelig onderwerp als intersectorale mobiliteit.

“When you are sitting in your own house, you don’t learn anything. You must get out of your house to learn” ~ Ghanaian proverb

Employability

Dit gedeelte gaat in op de betekenis en definiëring van het complexe begrip employability en de relatie met duurzame inzetbaarheid. Het lectoraat onderzoekt employability aan de hand van drie onderzoeksthema’s, die worden geoperationaaliseerd in een onderzoeksagenda.

Betekenis en definiëring

Employability gaat over het vermogen van een medewerker om goed te functioneren in een functie, vooruitgang te boeken binnen zijn loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk. Volgens de SER (2009) vormt employability samen met vitaliteit en werkvermogen het bredere begrip duurzame inzetbaarheid. Volgens van der Klink et al. (2011) betekent duurzame inzetbaarheid dat werknemers in hun arbeidsleven voortdurend over werkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken alsmede over de voorwaarden om in hun huidige en toekomstige baan met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Ook de begrippen werkvermogen en vitaliteit vragen om opheldering. 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).



Figuur 1: Woordwolk begrip employability: gevraagd naar de specifieke betekenis van het woord employability gaven 158 Limburgse organisaties antwoorden zoals weergegeven in bovenstaande woordwolk

Bron: Stoffers *et al.*, 2016

Van der Heijden (2011) definieert employability (loopbaanpotentieel) 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 en kwalificaties. Als zodanig is employability een essentiële voorwaarde voor vooruitgang in de loopbaan (Stoffers & Van der Heijden, 2014). De medewerker moet een aantal loopbaancompetenties hebben die het hem of haar mogelijk maken om in te spelen op de actualiteit van de loopbaan, zoals bewust en onbewust toekomstgericht kunnen handelen, de eigen vaardigheden continu kunnen vertalen naar nieuwe mogelijkheden en in nieuwe bedrijven of nieuwe taken de eigen toepasbaarheid kunnen herkennen (Stoffers & Van der Heijden, 2014).

Volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) kent de operationalisatie van employability vijf dimensies. De eerste betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden waarover hij of zij beschikt. De tweede dimensie omvat 'anticipatie en optimalisatie', het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen om zo te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. 'Persoonlijke flexibiliteit', de derde dimensie, betreft het vermogen tot aanpassing aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie is 'organisatiegevoel', de bekwaamheid om in verschillende sociale verbanden te participeren en te presteren, zoals binnen de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsge-meenschap en andere netwerken. Deze bekwaamheid impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen. Tot slot is, 'balans', de vijfde dimensie, gedefinieerd als het vinden van een compromis tussen de belangen van de werkgever en die van de werknemer zelf, zoals het spanningsveld tussen allerlei werk-, loopbaan- en privédoelen (Van der Heijden, 2011). De term employability heeft zodoende betrekking op het interne en externe loopbaansucces van de professional (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen subjectief en objectief loopbaansucces. Objectief loopbaansucces is bijvoorbeeld een promotie of een hoger inkomen. Subjectief loopbaansucces kan vertaald worden naar organisatiegerelateerde successen (werktevredenheid, interpersoonlijk succes, hiërarchisch succes en financieel succes) en non-organisatiegerelateerde successen (levensvoldoening) (Gattiker & Larwood, 1986).

Employability speelt een rol op macro-, meso- en microniveau. Deze drie niveaus blijken elkaar in de praktijk stevig te beïnvloeden.



Pim Steerneman
Bestuursvoorzitter
Sevagram

“Werknemers moeten meer dan ooit de regie in eigen handen nemen om competenties en kwalificaties te ontwikkelen.”

Sevagram werkt hard aan het opleiden van het personeel. Op het moment volgen 128 medewerkers een interne opleiding volledig op maat om hun competenties en kwalificaties te upgraden. Waarden en normen zijn daarbij belangrijk, zoals betrokkenheid en passie.

Zij zijn onderling gekoppeld en kunnen dus een positieve of negatieve uitwerking hebben op elkaar. Die uitwerking kan per sector verschillen (Foppen & Stoffers, 2014). De onderzoeksprojecten van het lectoraat nemen alle drie de niveaus in ogenschouw.

Employ-ability

the ability to be employed

the ability to gain initial employment

the ability to maintain employment

the ability to create employment

Op macroniveau zijn het de politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op employability (De Lange & Van der Heijden, 2013). Een belangrijke rol is hier weggelegd voor het regeringsbeleid. De Nederlandse overheid heeft employability hoog in het vaandel staan. Zo wordt in de brief met betrekking tot de adviesaanvraag 'Werken en leven in de toekomst' employability bij herhaling genoemd als een belangrijk onderwerp dat aandacht verdient en dan vooral niet alleen in de latere levensfase (SZW, 2015). Ook in het sociaal akkoord is het een speerpunt: "duurzaam inzetbaar zijn moet een permanent streven zijn" (Stichting van de Arbeid, 2013, p. 1). Verder investeert de overheid in employability door geld vrij te maken voor (intersectorale) mobiliteit en onderwijs en zet het sociaal akkoord aan tot goed werkgeverschap (Stichting van de Arbeid, 2013).

Op mesoniveau draait het om het organisatieniveau. Het betreft bijvoorbeeld het oplossen van concrete knelpunten, het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen of het bijsturen van competenties en vitaliteit (De Lange & Van der Heijden, 2013). Op

dit niveau hebben meerdere determinanten invloed op de employability van de medewerker, zoals leiderschap of organisatiecultuur.

Op microniveau ligt de focus op de invloed op de individuen binnen de organisatie. Hier is employability een samenstelling van verschillende aspecten, zoals motivatie, vakmanschap, zingeving, persoonlijk leiderschap, etc. Op dit niveau is employability lastig aan te sturen van buitenaf, maar het kan wel worden bevorderd (De Lange & Van der Heijden, 2013). Duurzaam inzetbaar zijn is een verantwoordelijkheid van iedere werknemer zelf. De maatschappij kan wel een steuntje in de rug geven (Stichting van de Arbeid, 2013). Persoonlijk leiderschap (zelf het initiatief en verantwoordelijkheid nemen) speelt hierbij een belangrijke rol.

In dit deel van de rede zijn we ingegaan op de betekenis en definiëring van de begrippen employability en duurzame inzetbaarheid. Het begrip employability bestaat uit een vijftal dimensies en speelt een rol op macro-, meso- en microniveau.

“Be diligent in learning”
~ Indonesian proverb

Onderzoeksagenda Employability

Aan de hand van een drietal onderzoeksthema's onderzoekt het lectoraat welke factoren employability van de middengroep op de arbeidsmarkt belemmeren en bevorderen:

1. Welke competenties en kwalificaties dragen bij aan de employability van de medewerkers in de middengroep op de arbeidsmarkt?
2. Wat zijn passende (nieuwe) manieren om deze competenties en kwalificaties te verwerven?
3. Op welke wijze kan dit worden geborgd in het systeem? Binnen organisaties in HRM/HRD-beleid en voor medewerkers als reflective practitioner.

In dit gedeelte volgt een nadere duiding en verkenning van deze onderzoeksthema's.

Competenties en kwalificaties

In een maatschappij kantelend van 2.0 naar 3.0, zijn nieuwe competenties en kwalificaties onontbeerlijk. Maatschappij 3.0 is een netwerksamenleving (Castells, 2000) waarin organisaties, zowel publieke als private actoren samen nieuwe informatie en oplossingen ontwikkelen voor een gedeeld doel.

De huidige veranderende samenleving en de kennis-economie verlangen meer van de medewerker. Employability houdt ook in dat iemand kijkt naar wat er in zijn omgeving gebeurt en effectief op deze signalen in weet te spelen (interview

met Jol Stoffers door Swelsen, 2015). In zo'n kenniseconomie doen productie en dienstverlening een groter beroep op de cognitieve en sociale vaardigheden van de beroepsbevolking (SZW, 2011). Sinds het denken is verschoven van hiërarchisch naar non-lineair, en integrale complexiteit, community's en netwerken centraal staan, zijn co-creatie en dialoog van cruciaal belang (Werkman, 2014). Hiermee veranderen ook de competenties en kwalificaties die van de professional verwacht worden.

Wat dan deze toekomstgerichte vaardigheden precies zijn, is niet geheel duidelijk. Niemand weet immers hoe het werk er in de toekomst uit zal zien (Van Baar, 2015). Verschillende sectoren en beroepsgroepen geven wel denkrichtingen voor essentiële competenties en kwalificaties van de toekomst aan. In tabel 2 een overzicht wat een en ander specifiek betekent voor de financiële sector, de technische sector, de sector zorg, de publieke sector, en sector overstijgend (meer generiek).

Tabel 2: Competenties 3.0 vanuit verschillende vakgebieden

Financiële functie 3.0 (Schellens, 2013)	Ingenieur 3.0 (Werkman, 2014)	Zorg-professionaal 3.0 (In voor zorg, 2014)	3.0 ambtelijke professional (t Hart, 2014)	21st century skills (vanuit didactisch perspectief) (Voogt, et al., 2010)	Future skills (Davies, et al., 2011)
Klantgericht	Veranderingslust	Flexibiliteit	Resultaatgericht	Samenwerken	Interdisciplinariteit
Communiceren	Interdisciplinariteit	Verbindingen leggen	Inhoudelijk geloofwaardig	ICT-geletterdheid	Sociale intelligentie
Integriteit	Gericht op menselijke interactie	Ondernemerschap	Emotioneel intelligent en betrouwbaar	Probleem-oplossend vermogen	De zin ergens van in kunnen zien
Betrouwbaarheid	Ondernemende houding	Samenwerken	Kansen selecterend	Creativiteit	Vernieuwend en innovatief denken
Samenwerken	Gericht op de lange termijn	Zelfstandigheid	Begrijpend en beïnvloedend	Kritisch denken	Probleem-oplossend denken
Analyseren	Interculturele competenties en flexibel	Vakmanschap	Transparant / verantwoordelijk zoekend	Sociale en culturele vaardigheden	Om kunnen gaan met de cognitieve load
Zelfsturing		Technische vaardigheden	Toegankelijk, open voor business	Communiceren	Omgaan met de informatiestromen
Adviseren			Verbonden en verbindend, verschillen benutten		Virtuele communicatieve stromen
					Ontwerp mindset

Uit onderzoek van Foppen en Stoffers (2015) naar de competenties van financiële en administratieve professionals komt een aantal competenties naar voren waarvan Limburgse bedrijven aangeven deze belangrijk te vinden voor de toekomst. Dit zijn vaardigheden als samenwerken en communiceren, maar ook adviseren, zelfsturing en analyseren. De financial professional 3.0 is volgens de Waal en van der Hulst (2014) bovendien een professionele dienstverlener met lef en durf, die weet wat er in de organisatie speelt, op de hoogte is van de business en zich hier actief (al dan niet projectmatig) in mengt.

De maatschappelijke vraagstukken die de ingenieur 3.0 moet oplossen, vragen om een brede en integrale benadering. Deze professional moet steeds vaker expertise en mensen van verschillende vakgebieden bij elkaar brengen. De ingenieur 3.0 moet zich bewust zijn van de interdisciplinaire en maatschappelijke context van het vakgebied. Niet alleen gedegen vakkennis maar ook een open blik en de mindset van een onderzoeker zijn van belang (Van Pernis, 2011).

In de zorg verandert veel; verschillende disciplines werken samen om de cliënt en mantelzorger te ondersteunen ten behoeve van zoveel mogelijk zelfmanagement, zelfredzaamheid en eigen regie. Dit vereist van professionals in de zorg competenties als flexibiliteit, ondernemerschap, vakmanschap, samenwerken en communiceren (In voor zorg, 2014).

Het World Economic Forum (2016) concludeert dat voor meer dan een derde van alle toekomstige banen in allerlei sectoren werknemers met een goed probleemoplossend vermogen nodig zullen zijn. Het CPB (2015) stelt dat analytische en interactieve vaardigheden van groot belang zijn.

Een belangrijke rol is weggelegd voor het onderwijs. Daar is nog relatief veel aandacht voor feitenkennis en leren we hoe we ons moeten gedragen in een hiërarchische organisatie in plaats van in een organisatie die gebaseerd is op netwerken. Hoewel onderwijsinstellingen hier inmiddels hard aan werken, is er

eigenlijk nog weinig aandacht voor 'leren te leren', samenwerken, kennis delen en uitwisselen, het verzamelen en ordenen van informatie, het creatief zoeken van oplossingen, het omgaan met en het ontdekken van nieuwe hulpmiddelen en de nieuwe, slimmere werkwijzen die daardoor mogelijk worden (Aslander & Witteveen, 2015).

Een kernkwalificatie van de professional 3.0 is innovatievermogen (Stoffers, 2014). Innovatief werkgedrag wordt omschreven als "welbewuste generatie, promotie, en realisatie van nieuwe ideeën binnen het werkdomein van de individuele medewerker, van de werkgroep, of van de gehele organisatie" (Janssen, 2002, p. 275) en hangt samen met de drie fasen van het innovatieproces: het genereren, propageren en realiseren van ideeën. Volgens Ericsson (1999) is innovatie sterk afhankelijk van de kennis, vaardigheden en expertise van medewerkers. Domeinspecifieke kennis en vaardigheden, gelinkt aan generieke competenties, vormen de verschillende onderdelen van het concept employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Onderzoek toont aan dat de vijf dimensies van employability zoals we die hier onderscheiden, bepalend zijn voor elke fase van innovatief werkgedrag. Investeren in de verbetering van employability bevordert innovatief werkgedrag (Stoffers, 2014). Bij oudere werknemers hangen employability en innovatief werkgedrag echter meer samen dan bij hun jongere collega's. Daarom vereist de verbetering van employability voor elke groep een andere aanpak (Stoffers & Van der Heijden, 2014). Ook het verwerven van competenties en kwalificaties om employability bij de midden-groep te bevorderen vraagt om een specifieke aanpak. Leven Lang Leren-programma's vragen nadrukkelijk om een aangepaste vorm.



Ingrid Brands

*LinkedIn expert/projectcoördinator
Lectoraat Employability
Zuyd Hogeschool*

“Werknemers kunnen zich online profileren via sociale netwerken.”

LinkedIn is het enige zakelijke netwerk en social media experts voorspellen dat 80% van de Nederlandse beroepsbevolking in 2018 actief is op LinkedIn. De LinkedIn workshops van het lectoraat Employability voorzien in de behoefte van de middengroep op de arbeidsmarkt om zich krachtig te positioneren via sociale media. Met LinkedIn kunnen werknemers hun competenties en kwalificaties aantonen.

Verwerven van competenties en kwalificaties

Individueel, teams en bedrijven moeten dus de kwalificaties ontwikkelen die nodig zijn om mee te kunnen doen in een arbeidsomgeving die voornamelijk ingesteld is op het voortdurend verbeteren en vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten. We leven nu in tijden waarin professionele kwaliteiten de ene dag nog nodig zijn, maar een aantal jaren later volledig overbodig (b)lijken.

Routinematige en reproductieve activiteiten maken steeds meer plaats voor kenniswerk: werk dat vraagt om het combineren en interpreteren van informatie om zo de nieuwe, dagelijkse vraagstukken in samenwerking met anderen op te lossen. Dit soort werk heeft de kenmerken van een leerproces: het genereren en toepassen van kennis. Daarmee wordt het werk de primaire bron voor leren (Kessels & Poell, 2011). De werkzaamheden vragen om voortdurende kennisontwikkeling en dus ook om aangepaste vormen van leren (Kessels, 2014).

Grofweg kan er onderscheid gemaakt worden tussen informeel en formeel leren, waarbij formeel leren via gestructureerde opleidingen plaatsvindt, en informeel leren op de werkplek en via andere niet-geformaliseerde wegen, zoals sociale netwerken, internet, samenwerkingsprojecten. Deze twee leervormen kunnen elkaar versterken, op voorwaarde dat de leerinhoud van elke vorm goed is afgestemd op de ander (Dijkstra, 2011; Van der Klink, 2014).

Marsick en Volpe (1999) brengen het informele leren op de werkplek in kaart aan de hand van zes karakteristieken; informeel leren is 1) geïntegreerd met werk en dagelijkse routine, 2) wordt veroorzaakt door een in- of externe verrassing, 3) vindt niet erg bewust plaats, 4) verloopt doorgaans toevallig en wordt beïnvloed door willekeur, 5) is een inductief proces van reflectie en actie en 6) is verbonden aan het leren van anderen. Kenmerkend voor informeel leren is dus de afwezigheid van een formele

leersetting en de afwezigheid van formeel opgestelde leer- en eindoelen (Wienen, 2010).

Het informele leren (op de werkplek) draagt vele malen meer bij aan het vergaren van kennis dan het formele leren door opleidingen en cursussen (Borghans, Fouarge & De Grip, 2011). Zo heeft Charles Jennings het 70:20:10-gedachtegoed geïntroduceerd. Arets, Heijnen en Jennings (2015) stellen dat 70% leren vooral plaatsvindt door te werken. De volgende 20% is het gevolg van samenwerking met anderen, en geplande leerinterventies zijn goed voor 10% van al het leren. Informeel leren (de 70 en 20) omschrijven zij als alle leeractiviteiten die plaatsvinden zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever), met andere woorden: het ongeorganiseerde en ongecontroleerde leren in het professionele en persoonlijke leven, dat van onderop ontstaat (Arets, Heijnen & Jennings, 2015). Informeel leren is ook het didactisch concept 'action learning', waarbij het leren al doende gebeurt.

Vanuit organisatorisch perspectief wordt het onderscheid tussen formeel en informeel leren steeds minder van belang. De twee vormen van leren blijken in toenemende mate door elkaar heen te lopen – als een eigentijdse vorm van 'blended learning'. Eigentijdse vormen van kennisproductie en kennisdeling vereisen dan ook een 'blend' van formeel en informeel leren (Arets, Heijnen & Jennings, 2015).

Van Woerkom (2003) definieert werkpleklernen als kritisch reflectief werkgedrag. Kritisch reflectief werkgedrag omvat een set van samenhangende activiteiten die individueel of in interactie met anderen door individuen worden verricht, met als doel het optimaliseren van individuele of collectieve werkzaamheden, die ook kunnen worden gebruikt bij het analyseren en veranderen van organisaties (Wienen, 2010). Volgens Wienen (2010) moet een werkplek aan twee belangrijke voorwaarden voldoen om het leren te kunnen laten plaatsvinden: er moet voldoende taakvariatie zijn en ruimte om te experimenteren.

Intergeneratieleren is een vorm van kennismangement dat het leren tussen ouderen en jongeren stimuleert (Ropes, 2010). De oudere medewerker draagt hierbij kennis en ervaring over op de jongere collega en vice versa. In de vergrijzende organisaties in Limburg is dit een manier om de aanwezige kennis van oudere medewerkers over te dragen aan de jongere medewerker. Zo kan een oudere medewerker de jongere medewerker veel vertellen over het reilen en zeilen binnen het bedrijf en daarmee de jongere medewerker waardevolle inzichten geven. De jongere medewerker kan op zijn of haar beurt de oudere medewerker slimmer leren werken met technologische nieuwigheden (TNO, 2012).

Bovengenoemde verschillende vormen van leren zijn van belang voor employability van middengroepen op de arbeidsmarkt. Deze vormen van leren kunnen in het HRD-beleid van de organisatie ingepast worden.

Borging in het systeem

Door continue technologische veranderingen wordt het steeds belangrijker om te blijven leren gedurende de gehele carrière (Stoffers, 2014). Derhalve is leren en voortdurende zelfontplooiing is niet alleen plezierig, maar ook hard nodig (interview met Jol Stoffers door Swelsen, 2015).

Employability kan in het systeem worden geborgd wanneer de professional de houding van een reflectieve practitioner (Schön, 1990) aanneemt. De reflective practitioner reflecteert op zijn eigen competenties en kwalificaties, op zijn eigen arbeidsmarktpositie en op zijn eigen loopbaan. Hij is nieuwsgierig naar zijn doen en laten, wat het effect daarvan is, en of het ook het gewenste effect oplevert. De reflective practitioner is zich bewust van vooronderstellingen op verschillende niveaus, zoals ervaringen, kennis en vaardigheden, overtuigingen, waarden en normen en drijfveren, en weet hoe deze aannames te analyseren en verder te onderzoeken (Schön, 1990).

Vraagstukken pakt de reflective practitioner methodisch en systematisch aan. De oorsprong van de vraag wordt nauwkeurig geanalyseerd (probleemanalyse), aannames worden onderzocht, data worden verzameld, relevante literatuur wordt bestudeerd. Op basis daarvan maakt de reflective practitioner een plan voor verder onderzoek en ontwikkeling. Na een evaluatie van de eigen situatie (competenties en kwalificaties, arbeidsmarktpositie en loopbaan) wordt de cyclus opnieuw doorlopen. Zo blijft de reflective practitioner voortdurend leren en de eigen employability verbeteren. Dit proces vraagt om zelfbewustzijn en kritisch denkvermogen (Finlay, 2008).

Schön (1991) onderscheidt reflection-in-action en reflection-on-action. Professionals reflecteren veelal on-action. De essentie van een kritische beschouwing van de eigen praktijk is echter om in-action te reflecteren: 'thinking on our feet'. Dit vereist het vermogen om in-action ervaring, eigen gevoel en zelf ontwikkelde 'theories in use' aan te wenden. Reflection-in-action, dus ook met betrekking tot de eigen competenties en kwalificaties, de eigen arbeidsmarktpositie en de eigen loopbaan.

De verantwoordelijkheid voor employability en een leven lang leren komt van twee kanten: de professional moet zelf actie ondernemen en de organisatie dient het te faciliteren. Over het algemeen kunnen beide partijen diverse acties ondernemen om zo employability in het systeem te borgen. De uitdaging ligt in het creëren van een omgeving waar leren en werken samenvallen (Kessels & Keursten, 2001).

Er zijn in elke organisatie contextuele factoren van belang die het mogelijk maken om employability te borgen in het systeem. Een voorbeeld van zo'n met employability samenhangende determinant is de organisatiecultuur. De Lange en Van der Heijden (2013) stellen bijvoorbeeld dat een open aanspreekcultuur positief correleert met inzetbaarheid.

Het lectoraat heeft gekozen voor een aantal relevante thema's die van belang zijn voor de praktijk en waar het meer

onderzoek naar wil doen. Door de praktijkbehoefte daarin leidend te laten zijn, denkt het lectoraat een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren op het gebied van employability in de regio Limburg en de Euregio. Een kernpunt bij employability is de wijze waarop leidinggevendenden acteren en handelen naar hun mensen. Een goede relatie tussen een werknemer en zijn of haar direct leidinggevende heeft een positief effect op diens employability (Stoffers, Van der Heijden & Notelaers, 2014). Over het algemeen heeft de leidinggevende de macht, en dat veroorzaakt bij de werknemers een dynamiek van afhankelijkheid. Juist bij een issue als duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat de direct leidinggevende 'loslaat' en (ook) in het belang van de medewerker denkt (Foppen, 2013). De leidinggevende kan een positief organisatieklimaat bevorderen door positieve emoties toe te laten. Daarmee opent zich de weg naar optimaal functioneren en duurzame prestaties van de medewerkers (Cameron, Dreimüller & Foppen, 2009).

Om kennis te creëren en talenten bij medewerkers te ontwikkelen is volgens Stoffers en Roos (2015) interactie en samenwerking tussen mensen binnen en buiten de organisatie belangrijk. Dit geeft aan hoe belangrijk de, vooral regionale, samenwerking tussen organisaties is alsmede de strategische positie die deze organisatienetwerken moeten hebben. Ook sociale innovatie is een belangrijke factor in het vraagstuk van employability die de aandacht heeft van het lectoraat. "Om tot technologische innovatie te komen is sociale innovatie nodig. Medewerkers zouden buiten de kaders moeten durven gaan, hun nek durven uitsteken. Sociale innovatie is de sleutel tot technologische innovatie" (interview met Jol Stoffers door Coenegracht, 2014).



Margot Felix

*Innovatiemanager Onderwijsboulevard
Samenwerkingschool Techniek
Arcus/Leeuwenborgh*

“De procestechiek vraagt om flexibele en creatieve studenten met een hoge mate van kritisch vermogen. Om dit te realiseren hebben wij employabele docenten nodig.”

Er is een grote mismatch op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat studenten de juiste competenties en kwalificaties moeten leren. Er worden zaken gevraagd die wij nu nog niet of onvoldoende bieden. Om dit te realiseren hebben wij employabele docenten nodig.

Employability kan versterkt worden door samenhangend HRM/HRD-beleid dat bijdraagt aan de realisatie van de ambities van de organisatie. De onderzoeksagenda van het lectoraat gaat in op hiervoor genoemde contextuele factoren en mogelijke andere factoren welke employability borgen in het systeem van de organisatie.

In dit deel is aan de hand van het begrip employability en de drie onderzoeksthema's van het lectoraat de onderzoeksagenda nader verkend. Eerst is ingegaan op competenties en kwalificaties die bijdragen aan employability van medewerkers in de middengroep. Daarna is ingegaan op passende (nieuwe) manieren om deze competenties en kwalificaties te verwerven en tot slot op welke manier deze kunnen worden geborgd voor medewerkers als reflectieve practioner en in het systeem van de organisatie (in HRM/HRD-beleid).



Roland de Vries

*Loopbaanadviseur/ondernemer
Human Accompany*

“Mensen krijgen vaker te maken met een onderbroken loopbaan. Werken aan employability wordt in toenemende mate een individuele opdracht.”

In een veranderende arbeidsmarkt is er behoefte aan een nieuwe cultuur met nieuwe constructen voor werk. Proactief en ondernemend gedrag moet worden gestimuleerd. Dat vraagt een faciliterende vorm van leiderschap. Om tot een optimale output te komen moet er worden samengewerkt.

“If an opportunity is not taken when it comes, it passes away” ~ Ghanaian proverb

Werk maken van onderzoek

Op verschillende plaatsen in deze rede is gewezen op de noodzaak om onderzoek te verrichten naar de thematieken die in de vorige delen aan de orde zijn gesteld. In dit deel gaan we in op de onderzoeksactiviteiten die door het lectoraat Employability worden uitgevoerd. Daartoe wordt eerst een schets gegeven van de aard van het onderzoek, waarna een overzicht volgt van lopende onderzoeksactiviteiten en er wordt afgesloten met een korte reflectie.

Aard van het onderzoek

Niet de verdere ontwikkeling van theorieën als zodanig is het uitgangspunt, maar veel eerder is het doel van het lectoraat om onderzoek te doen dat een bijdrage levert aan het ontwerpen van vernieuwende oplossingen. Praktijkgericht, specifiek ontwerpgericht onderzoek (Van Aken, Van der Bij & Berends, 2007; Van Aken & Andriessen, 2011) past uitstekend bij deze ambitie.

Een belangrijk doel is het ontwikkelen van oplossingen en/of ontwerpregels voor oplossingen die een grotere geldigheid hebben, dus niet slechts waarde hebben voor één specifieke casus. Bij ontwerpgericht onderzoek probeert de onderzoeker in de praktijk nieuwe wijzen van handelen uit om erachter te komen wat werkt en wat niet werkt. De onderzoeker ‘ontwerpt’ als het ware een oplossing voor een generiek probleem en ‘test’ deze oplossing in een groot aantal specifieke gevallen. Op deze manier

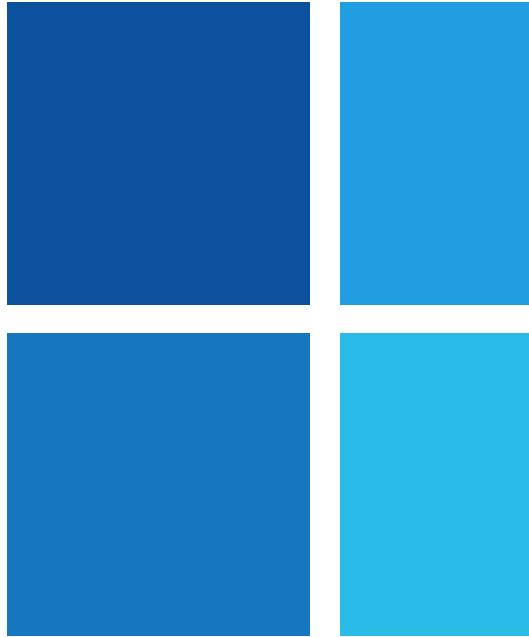
ontstaat er zicht op de omstandigheden waaronder de nieuwe werkwijze succesvol kan zijn en waarmee het ontwerp transfereerbaar wordt (Van Aken & Andriessen, 2011).

Ontwerpgericht onderzoek behelst twee componenten: ontwerpen en onderzoeken. Ontwerpen betekent op een systematische wijze bedenken en ontwikkelen van een oplossing voor een probleem. Onderzoeken is in dit verband een systematische bestudering van de kwaliteiten van deze oplossing. Bezien of deze oplossing generaliseerbaar is (Van Aken, Van der Bij & Berends, 2007).

Met name de onderzoeksthema's van het lectoraat die ingaan op passende (nieuwe) manieren om competenties en kwalificaties te verwerven en de wijze waarop dit geborgd kan worden in het systeem van de organisatie (HRM/HRD-beleid) zijn in lijn met ontwerpgericht onderzoek. Aan de hand van diverse praktijkvragen (cases) in de voor de provincie Limburg van belang zijnde sectoren wordt gewerkt aan vernieuwende oplossingen om vervolgens na te gaan op welke wijze deze transfereerbaar (generaliseerbaar) zijn.

Lopende projecten

Het onderzoek binnen het lectoraat Employability richt zich op vraagstukken die betrekking hebben op factoren die employability bevorderen of belemmeren ten aanzien van de middengroep op de arbeidsmarkt. Dit gedeelte geeft een beknopt overzicht van de lopende onderzoeksactiviteiten.



Projecten gericht op competenties en kwalificaties

Er is een aantal projecten in uitvoering die aspecten van de onderzoeksvraag: 'welke competenties en kwalificaties dragen bij aan de employability van de medewerkers in de middengroep op de arbeidsmarkt?' in kaart brengen. De projecten verschillen onderling, omdat ze elk specifiek een aspect van competenties en kwalificaties behandelen. Wat deze projecten verder gemeenschappelijk hebben, is dat ze ingaan op de positie van de middengroep op de arbeidsmarkt.

In het LED (Limburg Economic Development) project 'intersectorale mobiliteit' worden medewerkers van de ene branche naar de andere branche 'gebracht'. Van een branche waar boventaligheid heerst naar een topsector. Of van het ene naar het andere bedrijf, omdat een werknemer niet meer voldoet aan de vereisten (competenties en kwalificaties) van het huidige bedrijf, maar heel goed in een andere branche zou kunnen werken.

Het thema ondernemendheid (ondernemen en innoveren) is gedefinieerd en geoperationaliseerd in het curriculum voor zorgprofessionals. Met behulp van de Delphi-methode heeft het lectoraat in een aantal interactieve sessies de competentiematrix systematisch getoetst bij het werkveld; het blijkt een adequate en meer objectieve manier om te valideren.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek, waaronder de Delphi-methodiek wordt de arbeidsmarkt voor de sector Logistics voor Medical Devices in Limburg (met onder andere Medtronic, Boston Scientific en Abbott Vascular) onderzocht. De nadruk ligt op de impact van technologische innovaties voor functieprofielen (competenties en kwalificaties).

Nives Eggen

Corporate Business Manager
ManpowerGroup Nederland en
onderzoeker bij het
Lectoraat Employability

'Intersectorale competenties'



Bart van Dolderen

Senior-docent Faculteit
Gezondheidszorg Zuyd en
onderzoeker bij het
Lectoraat Employability

'Validering competentiematrix
ondernemendheid, Zorg'

Erik Canisius

Senior docent Faculteit
Management en Recht Zuyd,
onderzoeker bij het
Lectoraat Employability

'Arbeidsmarktonderzoek sector
Logistics voor Medical Devices
in Limburg'



Projecten gericht op het verwerven van competenties en kwalificaties

Binnen het lectoraat lopen een drietal onderzoeksprojecten met betrekking tot de onderzoeksvraag: 'wat zijn passende (nieuwe) manieren om competenties en kwalificaties te verwerven?'. De projecten zijn uniek omdat ze elk specifiek een aspect van leren behandelen. Wat deze projecten verder gemeenschappelijk hebben, is dat ze behandelen hoe de middengroep kan werken aan employability.

Voor werknemers in de sector Materialen en Chemie, vraagt leren om aangepaste vormen. Zo blijkt dat leren op de werkplek steeds belangrijker wordt. In de sector wordt de concretisering van duurzame inzetbaarheid middels 70-20-10 leren onderzocht.

Vormen van 'blended learning' moeten worden meegenomen in het ontwerp van de opleidingen voor volwassenen van Zuyd teneinde de aansluiting met deze doelgroep te verbeteren. De ambitie van Zuyd Professional is dé opleider voor werkenden te worden in de regio Limburg.

In de leergang Expert Werkplekleren worden professionals opgeleid om het concept van werkplekleren in te bedden in de context van de organisatie. In samenwerking met de Faculteit Gezondheidszorg onderzoekt het lectoraat of de leergang het beoogde effect realiseert voor de organisatie en haar medewerkers.

Tony Knoop

Knoop Company verbonden
aan Tulser en onderzoeker bij
het Lectoraat Employability

'70-20-10 methodiek'



Rik Loffeld

Docent Faculteit Management
en Recht Zuyd, onderzoeker bij
het Lectoraat Employability

'Blended learning'

Sioe Li Liem

Expertise manager Faculteit
Gezondheidszorg Zuyd,
onderzoeker bij het
Lectoraat Employability

'Leergang werkplekleren'



Projecten gericht op borging in het systeem van de organisatie

Tot slot is er een drietal projecten die tot doel hebben om oplossingen te genereren inzake de onderzoeksvraag: 'op welke wijze kan dit worden geborgd in het systeem?' Binnen organisaties in HRM/HRD-beleid en voor medewerkers als reflectieve practio-ner. De projecten behandelen elk een specifiek aspect van de borging in de context van de organisatie. De positie van de middengroep op de arbeidsmarkt is wat de projecten gemeen-schappelijk hebben.

Het jaarlijkse onderzoek in de provincie Limburg van het lectoraat in samenwerking met het ROA en de LWV. Sociale innovatie behelst vernieuwingen in organisaties en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van medewerkers om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.

Promotieonderzoek bij het lectoraat in samenwerking met het 'Institute for Management Research' van de Radboud Universiteit. Organisatieaspecten als een lerende cultuur, leiderschap en een uitdagend takenpakket kunnen employability van medewerkers beïnvloeden. Het is belangrijk om zicht te krijgen op determinan-ten van employability.

In de sector Materialen en Chemie wordt onderzocht wat facilite-rende vormen van leiderschap zijn om medewerkers in verschil-lende leeftijdsgroepen te motiveren meer systematisch te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Anne Kleefstra

Social entrepreneur en
projectmanager bij het
Lectoraat Employability

'Sociale Innovatie Monitor
Limburg'



Omar Habets

Docent Faculteit International
Business Zuyd, promovendus bij
het Lectoraat Employability

'Determinanten welke
Employability bevorderen'

Anita van Dormalen

Directeur/eigenaar Buro van
Dormalen, onderzoeker bij het
Lectoraat Employability

'Leiderschap en duurzame
inzetbaarheid'



Voorgaande projecten vloeien voort uit vragen, zorgen en ambities die aangedragen zijn door diverse (branche) organisaties en initiatieven uit de provincie Limburg. Ze sluiten aan bij de behoefte om meer kennis te verwerven, die behulpzaam is voor beleid gericht op het realiseren van employability. Bij de uitvoering van de projecten ligt het primaat bij het beantwoorden van de vragen, op zodanige wijze dat de projecten aansluiten bij de vigerende wetenschappelijke inzichten en de criteria respecteren die aan ontwerpgericht onderzoek worden gesteld. Per project wordt, reeds in de fase van het projectplan nagedacht over de verspreiding van de bevindingen door onderwijs, conferenties en publicaties in vak- en/of wetenschappelijke tijdschriften.

Verspreiding resultaten naar onderwijs

De lector en de onderzoekers van het lectoraat Employability hechten grote waarde aan de transfer van de onderzoeksresultaten naar het onderwijs. Derhalve is het onderwerp employability een cruciale component in het curricula van de bacheloropleiding People and Business Management (uitstroomprofiel HRM) en de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change. Middels een minor Employability (voor bachelorstudenten, 15 EC's) en een masterclass Employability (voor masterstudenten, 6 EC's) wordt jaarlijks gewerkt aan de competentie ontwikkeling van (toekomstige) professionals om op het vlak van employability een voortrekkersrol te vervullen. Beide programma's dragen bij aan het vermogen van professionals om vorm en inhoud te geven aan beleid omtrent employability binnen de context van de organisatie.

De drie onderzoeksthema's van het lectoraat komen expliciet aan de orde in de onderwijsprogramma's, en er wordt ingegaan op factoren welke employability van de middengroep op de arbeidsmarkt belemmeren en bevorderen.

***“Impossible is nothing. Impossible is not a fact,
it's an opinion” ~ Favorite NYC quote***

Afsluiting

Geachte toehoorders. In deze rede heb ik allereerst de veranderingen op de arbeidsmarkt geschetst. Door nieuwe technologieën veranderen beroepen en verdwijnen zelfs hele beroepsgroepen. Vooral de middengroep op de arbeidsmarkt lijkt op zoek te moeten naar ander werk. Medewerkers uit deze middengroep moeten beter uitgerust worden om verder te kunnen met hun loopbaan, die minstens tot 67 jaar gaat lopen. Dat maakt dat het voortdurend werken aan nieuwe competenties en kwalificaties van essentieel belang is. Belangrijk daarbij zijn permanente educatie (leven lang leren) en beleid gericht op het realiseren van employability. Daarna ben ik ingegaan op het belang van employability voor deze middengroep en heb ik het begrip employability gedefinieerd.

De verbetering van employability vergt voor elke groep werknemers een andere aanpak. Het verwerven van competenties en kwalificaties om employability te bevorderen vraagt ook om een specifieke aanpak. Leven Lang Leren-programma's vragen nadrukkelijk om een aangepaste vorm. Daarnaast zullen verschillende vormen van leren in het HRD-beleid terug moeten komen.

Tot slot is een aantal projecten gepresenteerd die momenteel in het lectoraat worden uitgevoerd en deze zijn voorzien van enkele meer beschouwende opmerkingen. Er liggen tal van vraagstukken die uitnodigen tot praktijkrelevant en ontwerpgericht onderzoek, waarin betrokkenen met en van elkaar leren en samen werken aan de verbetering van employability van de middengroep op de arbeidsmarkt.

"To be a smart man you need to be humble"
~ Indonesian proverb

Dankwoord

Ik wil nu, aan het einde van deze rede, graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool en de leden van de benoemingscommissie hartelijk danken voor het vertrouwen dat ik heb gekregen om het lectoraat Employability vorm en inhoud te geven.

Ook wil ik mijn voorganger en kwartiermaker van het lectoraat, Prof. dr. Wil Foppen, bedanken voor zijn collegialiteit en alles wat ik van hem heb mogen leren in de afgelopen jaren. Onze gesprekken tijdens de lunch in café Tribunal te Maastricht zijn niet alleen uiterst plezierig maar ook erg waardevol. Wat fijn, Wil, dat je betrokken blijft als lid van de Raad van Advies van het lectoraat.

Een bijzonder woord van dank aan de directeur van de Faculteit Management en Recht, Dries Lodewijks en mijn collega-lector Eric van de Luijngaarden. Ons maandelijkse informele overleg waar 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 Faculteit Management en Recht, bedankt voor de enorm warme reacties op mijn benoeming en jullie enthousiasme om me in allerlei nieuwe activiteiten en onderzoeksprojecten te betrekken.

Onze faculteit is een toonbeeld van multidisciplinaire samenwerking, en dat in een heel fijne sfeer. Ik ben trots en blij hier deel van uit te mogen maken.

Ingrid Brands en Erik Canisius, we vormen samen het kernteam van ons lectoraat en zorgen dat het lectoraat binnen en buiten Zuyd Hogeschool positie krijgt. Mijn oprechte dank voor jullie vertrouwen en steun. Ik geniet zeer van onze samenwerking. Anne Kleefstra, dank voor je enthousiasme en de voortvarendheid waarmee je mij in tal van zaken ondersteunt. Erik Boskamp, we zijn een goed team in het binnenhalen van onderzoeksprojecten, hartelijk dank voor onze samenwerking. Omar Habets, bedankt dat je er bent als fijne collega en excellente promovendus bij ons lectoraat.

Leden van het lectoraat Employability, ik ben er trots op dat we docentonderzoekers van vier faculteiten in ons lectoraat kunnen samenbrengen en daarnaast werken met praktijkonderzoekers vanuit diverse disciplines en sectoren. Wat ons bindt, is onze passie voor het brede thema van employability. Dank, beste Bart van Dolderen, Rik Loffeld, Rob Heine, Don Binnendijk, Dor van Bilsen, Tony Knoop, Kees van der Ploeg, Claudia Puts, Roland de Vries, Hans Leppink, Anita van Dormalen, Jos Maas, Nives Eggen, Raymond Braeken, Petra Neessen, Ilse Schrijver, Anja Snijders en Martin Cremers. Dank ook aan senior-onderzoekers Dr. Corry Ehlen en Dr. Raymond Opendakker voor jullie betrokkenheid bij onze onderzoeksprojecten. Met dit geweldige team van inspirerende onderzoekers zijn er volop mogelijkheden om mooi en betekenisvol ontwerpgericht onderzoek te doen in de provincie Limburg.

Bachelorstudenten People and Business Management en masterstudenten Personal Leadership in Innovation and Change van de Faculteit Management en Recht, de combinatie van

onderzoek en onderwijs is voor mij een van de aantrekkelijkste kanten van het werken bij Zuyd. De onderzoeksresultaten en inzichten die we opdoen in ons lectoraat verwerken we in ons onderwijs, een minor Employability en een masterclass 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. We vormen een geweldig team, en ik vind het een eer om een bijdrage te mogen leveren in de rol van programmamanager. Natasja Verkooijen, bijzondere dank voor onze succesvolle en fijne samenwerking. Ernst Scipio, dank voor alle goede gesprekken, niet alleen over de inhoud van onze masterclasses, maar ook over persoonlijke ambities en balans.

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. Wat ben ik trots op onze samenwerking; niet alleen ben je lid van de Raad van Advies van het lectoraat, maar ook werken we samen (jij als promotor en ik als co-promotor) rondom het veelbelovende promotieonderzoek van Omar Habets. Dank je wel, Beate.

Prof. dr. Andries de Grip, het ROA van Maastricht University waar jij directeur van bent, en het lectoraat Employability werken 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.

Samen brengen we de Sociale Innovatie Monitor Limburg uit, daarnaast hebben we volop mogelijkheden om nieuwe onderzoeksprojecten op te pakken, en ik verheug me daar zeer op.

Dr. Pim Steerneman (Sevagram), Wim Weijnen (Limburgse Werkgevers Vereniging) en Maurice Olivers (Brightlands Chemelot Campus), fijn dat jullie participeren in de Raad van Advies van het lectoraat Employability. We werken samen en delen informatie en ons netwerk, en dat belooft veel voor de toekomst. Mijn commitment in deze 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 ons onderzoek.

Directeuren en collega-lectoren van Zuyd Hogeschool, bedankt voor de hartelijke reacties op mijn benoeming en jullie enthousiasme om nieuwe activiteiten en gezamenlijke (onderzoeks)projecten te starten. Een aantal projecten hebben we inmiddels al inter-facultair geïnitieerd, onze samenwerking belooft veel voor de toekomst.

Ladies and gentlemen, bachelor, master, and doctoral 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 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 learn from all of you and cherish our moments of knowledge exchange and friendship.

I am also grateful to the Open University of the Netherlands for the opportunity to act as co-supervisor for Ghanaian PhD candidates Eli Atatsi and Lydia Danku. Eli and Lydia, your work in progress is very promising. Prof. dr. Ad Kil, Prof. dr. Judith Semeijn and Prof. dr. Petru Curseu, we are a flourishing supervising team.

Dr. Ben Honyenuga and Dr. Agus Gunawan, working with you in the African as well as in the Asian Continent, and creating 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.

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

- Acemoglu, D. & Autor, D. (2012). What does human capital do? A review of Goldin and Katz: The race between education and technology. *Journal of Economic Literature*, 50(2), 426-463. Doi: 10.1257/jel.50.2.426
- Acemoglu, D. & Autor, D. (2011). 'Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings', p. 1043-1171. In O. Ashenfelter & D. Card (red.) *Handbook of Labor Economics 4b* [Handboek voor arbeidseconomie 4b], San Diego: Elsevier.
- Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) (2014). *Balans van de topsectoren 2014*. Den Haag: AWTI.
- Aken, J. E., van & Andriessen, D. (2011). *Handboek Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Aken, J. E., van, Bij, van der, H., & Berends, H. (2007). *Problem solving in organizations: A methodological handbook for business students*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) (2012). (Hoe) houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid? Den Haag: AWWN.
- Arets, J., Heijnen, V., & Jennings, C. (2015). *702010 naar 100% performance*. Amersfoort: De Vrije Uitgevers.
- 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.
- Autor, D. H. & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553-1597. Doi: 10.1257/aer.103.5.1553
- Baar, S., van (2015, 17 december). *HR Trends: Robotisering*. PW de Gids. Geraadpleegd op: <http://www.pwdegids.nl/>
- Baroncini, B. (2014, 17 april). *Arbeidsmarkt verandert, middenklasse verdwijnt*. PenOactueel. Geraadpleegd op <http://www.penoactueel.nl/>
- Beer, P., de (2008). *De middenklasse onder druk?* Rijksbreed, p. 15-42. In: *De kwetsbare middenklasse, debattenreeks Hollands Spoor*. Den Haag: WRR, Strategiebeeraad.
- Bijlo, E. (2014a, 22 april). *Een sluipend proces*. Trouw. Geraadpleegd op <http://www.trouw.nl/>
- Bijlo, E. (2014b, 3 maart). *Middenklasse brokkelt af*. Trouw. Geraadpleegd op <http://www.trouw.nl/>
- Borghans, L., Fouarge, D., & Grip, A, de, (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: ROA. In: A. H. De Lange en B. I. J. M. Van der Heijden (2013). *Een*

- leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Brainport (2015, 14 mei). Over Brainport. Geraadpleegd op: www.brainport.com
- Brainport Development NV (2011). Brainport 2020: Top economy, smart society: Samenvatting. Eindhoven: Brainport Development NV.
- Cameron, K., Dreimüller, A. & Foppen, W. (2009). Positief leiderschap: De brug naar opzienbarende resultaten (herziene editie). Maastricht: roAg.
- Canon, M., Marifian, E. (2013). Employment: Job polarization leaves middle-skilled workers out in the cold. In *The Regional Economist*, January, p. 9-11. Geraadpleegd op: <http://www.stiouisfed.org/>
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture* (2nd ed.). Oxford (UK): Blackwell.
- Cats, R. (2016, 25 februari). Asscher wil scholingsplicht voor alle werkenden. *Het Financieele Dagblad*, p. 4. Geraadpleegd op: <http://www.fd.nl/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2015a). *Bevolkingstrends: Bevolkingsprognose 2014-2060: Veronderstellingen migratie*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2015b). *Inkomensklassen: Particuliere huishoudens naar diverse kenmerken*. Geraadpleegd op: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2015c). *Bevolkingstrends: Participatie en vertrouwen: België, Duitsland en Nederland in vergelijkend perspectief*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2014). *Bevolkingstrends 2014: Bevolkingsprognose 2014-2060: Groei door migratie*. Den Haag: CBS.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2011). *Demografie van de vergrijzing*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Centraal Planbureau (CPB) (2015). *Middensegment onder druk: Nieuwe kansen door technologie: Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: CPB.
- Coalitieakkoord (2012). *Bruggen slaan: Regeerakkoord VVD – PvdA*. Den Haag: Volkspartij voor Vrijheid en Democratie/Partij van de Arbeid.
- Coenegracht, J. (2014, februari). *Eerst sociale innovatie, dan pas technologische*. Interview met Jol Stoffers. Limburg onderneemt. Geraadpleegd op: <http://www.limburgonderneemt.nl/>
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). *Future work skills 2020*. Palo Alto, CA: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
- Dekker, W. (2012, 13 oktober). *Driekwart van grootste werkgevers werd vorig jaar kleiner*. Volkskrant. Geraadpleegd op: <http://www.volkskrant.nl>
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek human resources management* (tweede volledig herziene editie). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- E'til (2014). *Bevolkings- en huishoudensprognose provincie Limburg 2014-2050: Progneff 2014*. Maastricht: E'til.

- E'til/ROA (2015). Arbeidsmigranten op de Limburgse arbeidsmarkt. Maastricht: E'til/ROA.
- Ericsson, K. A. (1999). Creative expertise as superior reproducible performance: innovative and flexible aspects of expert performance. *Psychological Inquiry*, 10(4), 329-361.
- Europese Commissie (2012). Special Eurobarometer 382: Public Attitudes Towards Robots. Brussels: European Commission.
- Finlay, L. (2008). Reflecting on 'reflective practice'. Heerlen: The Open University; Practice Based Professional Learning Centre.
- Foppen, W. & Stoffers, J. (2015). PBM: Competenties in beeld: Profiel HRM en Bedrijfskunde. Sittard: Zuyd Hogeschool, Lectoraat Employability.
- Foppen, W. & Stoffers, J. (2014). Employability in een Euregionale arbeidsmarkt [Employability in a Euregional labor market]. Amsterdam: Bravenewbooks.
- Foppen, W. (2013). Duurzame inzetbaarheid als opdracht. Sittard: Zuyd Hogeschool, Lectoraat Employability.
- Ford, M. (2015). The rise of the robots: Technology and the threat of mass. Londen (UK): Oneworld Publishing.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computensation? Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Goos, M., Manning, A., Salomons, A. (2014). Explaining job polarization: Routine-biased technological change and offshoring. *American Economic Review*, 104(8), p. 2509-2526. Doi: 10.1257/aer.104.8.2509
- Heijde, C. M., van der & Heijden, B. I. J. M., van der (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Heijden, B. I. J. M., van der (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' [Inaugural lecture about Life-long employability management]. Radboud University Nijmegen.
- Hinrichs, J. (2015, 31 december). De economie groeit, maar het aantal banen zal volgend jaar nauwelijks toenemen. *Het Financieel Dagblad*, p. 6. Geraadpleegd op: <http://www.fd.nl/>
- Hoof, J. J. van & Dronkers, J. (1980). Onderwijs en arbeidsmarkt: een verkenning van de relaties tussen onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work. Paper presented at the International Congress Series.
- In voor zorg (2014, 18 december). De langdurende zorg in 2020: Trends medewerker. Geraadpleegd op: <http://www.invoorzorg.nl/ivz/informatie-de-langdurende-zorg-in-2020-trends-zorgmedewerker>

- Janssen, O. (2002). Leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers. *Gedrag & Organisatie*, 15(5), 275-293.
- Kessels, J. (2014). De kenniseconomie: Uitdagingen voor HRD. Researchgate. Geraadpleegd op: www.researchgate.net
- Kessels, J. & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven aan een corporate curriculum. In: J. Kessels en R. Poell, (2011). *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.
- Klene, N., Schotmans, H. (2014). *Kwetsbare klasse: De middenklasse op de mondiale snelweg*. Amsterdam: ABN AMRO bank N.V.
- Klink, M. van der (2014). Welke mogelijkheden zijn er om als lerarenopleider te professionaliseren? Geraadpleegd op: <http://www.lerarenopleider.nl/>
- Klink, J. J. L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & Wilt, G. J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 341-355.
- Lange, A., de (2014). *Langer werken?: De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.
- Lange, A. H., de & Heijden, B. I. J. M., van der (2013). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Limburg Economic Development (LED) (2014). *Limburg Economic Development beleidsplan 2014-2020: Focus, samenwerking en passie*. Geleen: LED.
- Manpower (2011). *Loon naar leren: De kracht van kennis op de arbeidsmarkt*. Amsterdam: Manpower.
- Marsick, V. & Volpe, F.M. (1999). Informal learning on the job, *Advances in developing human resources*, 1, 5-8 San Fransisco: AHRD and Berret-Koehler.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2016). Toespraak van minister Asscher bij de bijeenkomst 'De innoverende arbeidsmarkt'. Geraadpleegd op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2016/02/24/toespraak-minister-asscher-bijeenkomst-de-innoverende-arbeidsmarkt-24-februari-2016>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), (2015, 29 mei). Adviesaanvraag 'Werken en leven in de toekomst'. Geraadpleegd op www.rijksoverheid.nl
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2011). *Kennisagenda SZW 2011*. Den Haag: Ministerie SZW.
- National Intelligence Council (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Beschikbaar op: <http://globaltrends2030.files.wordpress.com/2012/11/global-trends-2030-november2012.pdf>

- Pernis, M., van (2011). HBO Techniek in Bedrijf. Den Haag: Sectorale Verkenningcommissie HBO Techniek.
- Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) (2013). Demografische ontwikkelingen 2010-2040: Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit. Den Haag: PBL.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2015). Digitalisering en robotisering vragen om employability: De toekomst van de arbeidsmarkt in de zakelijke en financiële dienstverlening. Amsterdam: PwC.
- Provincie Limburg (2015a). Trendrapport Limburg: Maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het Limburgs leef- en vestigingsklimaat. Maastricht: Provincie Limburg.
- Provincie Limburg, (2015b). Coalitieakkoord 2015-2019: In Limburg bereiken we meer! Maastricht: Provincie Limburg; CDA, SP, VVD, PvdA & D66.
- Provincie Limburg (2014). Kompas voor de arbeidsmarkt: Sprinten door de Regionale Arbeidsmarkt Informatie Limburg. 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.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) (2015). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020. Maastricht: ROA; School of Business and Economics.
- Ropes, D. C. (2010). (Still) making waves: ageing knowledge workers and intergenerational learning. Haarlem: InHolland.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schellens, W. (2013, 10 april). De financieel adviseur 3.0. Geraadpleegd op: <http://blog.wilbertschellens.nl/2013/04/10/de-financieel-adviseur-3-0/>
- Schön, D. A. (1991). The reflective practitioner: How professionals think in actions. Abingdon (UK): Taylor & Francis.
- Schön, D. A. (1990). Educating the reflective practitioner. New York: John Wiley & Sons.
- Schrijvers, E. & Kremer, M., (2013). Arbeidsmigratie en vergrijzing: Geen simpele oplossing. DEMOS, Bulletin over Bevolking en Samenleving, 29(4), 1-4.
- Sociaal-Economische Raad (SER), (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sommer, M. (2014, 2 februari). De automatisering bedreigt de hele middenklasse. De Volkskrant. Geraadpleegd op <http://www.devolskrant.nl>
- Stichting van de Arbeid (2013). Sociaal Akkoord: Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: Uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Den Haag: Stichting van de Arbeid.

- Stoffers, J. M. M. (2014). Towards an employability mediation model of innovative work behavior enhancement: a study in small and medium sized enterprises. Amsterdam: Bravenewbooks.
- Stoffers, J. & Heijden, B., van der (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie: Investeren in employability, een onderzoek in het MKB. Tijdschrift voor Organisatie Ontwikkeling (TVOO), 4(2), 52-57.
- Stoffers, J. M. M., Heijden, B. I. J. M., van der & Notelaers, G. L. A. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behavior enhancement. *Journal of Organisational Change Management*, 27(4), 642-659. Doi: 10.1108/jocm-05-2014-0105
- Stoffers, J., Kleefstra, A., Gerards, R., Canisius, E., Hendriks, M., & Grip, A., de (2016). Sociale Innovatiemonitor Limburg [Workplace Innovation Monitor]. Maastricht: Zuyd Lectoraat Employability/Maastricht University ROA.
- Stoffers, J. & Roos, R. (2015). Creating innovation value through networks: Knowledge circulation and talent development. *American Journal of Economics*, 5(4), 409-416. Doi: 10.5923/j.economics.20150504.02
- Swelsen, R. (2015, maart). Heb jij genoeg vaardigheden voor de 21^{ste} eeuw? Interview met JoI Stoffers. Limburg Onderneemt. Geraadpleegd op: <http://www.limburgonderneemt.nl>
- 't Hart, P. (2014). Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Thijssen, J. G. L. (2001). Competentie-ontwikkeling voor het arbeidsleven. Inleiding ten behoeve van de Onderwijsraad, 19 oktober 2001. Den Haag: Onderwijsraad.
- Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) (2012). Sociale innovatie doe je zelf. Hoofddorp: TNO.
- Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) (2011). Het succes van de vergrijzing: Een visie op de toekomst van werk, zorg, wonen en voorzieningen. Den Haag: Het Den Haag Centrum voor Strategische Studies/TNO.
- Voogt, J., Roblin, N.P. (2010). 21st Century Skills Discussienota. Universiteit Twente, Faculteit Gedragwetenschappen, Enschede.
- Waal, A., de & Hulst, J., van der (2014). Finance functie 3.0: De opzet. Tijdschrift Controlling, 12-15.
- Weggeman, M. (2012). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie. Schiedam: Scriptum.
- Werkman, R. (2014). Maatschappij 1.0, 2.0 en 3.0. Geraadpleegd op: <http://kantelwerkers.nl/nl/expertise/kennisbank/maatschappij-10,-20-en-30/>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2015). De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Den Haag/ Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Wienen, B. A. W. (2010). Informeel leren op de werkplek door zorgprofessionals. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Witteman, J. (2012, 13 oktober). Middenklasse ziet banen verdwijnen. De Volkskrant. Geraadpleegd op <http://www.devolskrant.nl/>
- Woerkom, M., van (2003). Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning. Proefschrift. Enschede: Printpartners Ipskamp.
- World Economic Forum (WEF) (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Genève: WEF.

Over de lector

Dr. Jol Stoffers (1969) werd in 2015 benoemd als lector aan de Zuyd Hogeschool met de leeropdracht Employability. Daarnaast is hij de programmamanager van de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change.

Sinds 2007 is Jol Stoffers als hoofddocent HRM en als onderzoeker verbonden aan de Faculteit Management en Recht van Zuyd. Daarvoor werkte hij meer dan vijftien jaar als senior HRM-adviseur en manager in de recruitment- en verzekeringsbranche.

Jol Stoffers is Research Fellow bij het ROA (Research Centre for Education and the Labour Market) van Maastricht University. Daarnaast is hij verbonden aan de adjunct faculty van de UNPAR University in Bandung (Indonesië) en aan de Technical University Ho (Ghana).

Jol Stoffers promoveerde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen (Institute for Management Research) op een proefschrift met het thema Employability en Innovatief Werkgedrag bij medewerkers uit het midden- en kleinbedrijf. Hij publiceerde zijn onderzoek in diverse internationale peer-reviewed journals, waaronder het Journal of Organisational Change Management, en presenteerde zijn onderzoek o.a. bij de Academy of Management.

Zijn opleidingsachtergrond is Arbeids- en Organisationspsychologie met als specialisatie HRM (MSc), een executive Master of Business Administration (MBA) en een Academic Research Master (MPhil) with distinction.

Meer informatie: www.jolstoffers.com

English Summary

The labor market is radically changing. New technologies have their impact on tasks and duties, with the consequence of some occupations disappearing completely. It appears that, in particular, it is the middle group in the labor market that is hit the hardest and might soon be looking for a new job. Take, for instance, the banking industry: the days that mortgages were discussed in person with a bank employee behind a desk are definitely over.

Nowadays, everything is arranged online and staff becomes redundant. Workers in this middle group should be better equipped if they are to continue their career, which now spans an increasingly larger amount of time and will not end until at least the age of 67.

The continual pursuit of new competences and qualifications is therefore essential, with an important role for permanent education (lifelong learning) and policies aimed at realizing employability.

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. Key aspects here are a clear view of the desired qualifications, effective methods for their attainment and the subsequent safeguarding in policy. In order to acquire more insight into the factors that promote and hamper employability (especially for this middle group), the Research Centre has developed various applied research programs in which, not only researchers are involved, but also HRM students as well as HRM professionals working in sectors which are important in the province of Limburg.

By expanding on these research programs and developing new initiatives, the Research Centre for Employability aspires to be of added value to students, organizations and the region.

Knowledge creation, together with its application, is the Research Centre's first objective. The knowledge that is to be synthesized will specifically relate to the meaning of employability and therefore focus, for instance, on the obligatory skills the worker needs to possess, the ways in which they can educate themselves in these and how this entire process is supported in the organization's system (HRM and HRD policy).

The second objective is the dissemination of the findings, not only by disclosing them to the professional field, but also by sharing this knowledge through education, conferences and publications in professional and/or scientific journals.

The Research Centre of Employability has the middle group in the labor market as its research target group. It is the largest group of workers in the Netherlands, and the labor market position of these workers, with an average education and an average income, is in a tight corner. Working on their employability is absolutely paramount if they are to fight their way out.

Biographical Notes

Jol Stoffers, PhD (1969) is professor of Employability at Zuyd University of Applied Sciences in the Netherlands; he leads the Research Centre of Employability. Next to that, he is an academic program manager of the master degree Personal Leadership in Innovation and Change.

Since 2007 Jol Stoffers is senior lecturer of HRM and researcher affiliated with the faculty of Management and Law. For more than fifteen years he has worked as a manager and senior HRM consultant in the insurance and recruiting industry.

Jol Stoffers is Research Fellow at ROA (Research Centre for Education and the Labor Market) of Maastricht University. He is also a member of the adjunct faculty of UNPAR University in Bandung (Indonesia) and affiliated with the Technical University Ho (Ghana).

Jol Stoffers holds a PhD in Management Science from the Radboud University (Institute for Management Research). His research has been published in international peer-reviewed journals, including Journal of Organisational Change Management; he has also presented his research at the Academy of Management.

His educational background is an MSc in Work and Organisational Psychology, with a specialization in the field of HRM, an executive Master of Business Administration (MBA) and an Academic Research Master (MPhil) with distinction.

More information: www.jolstoffers.com



