

Employability

De uitdaging om blijvend
wendbaar en flexibel te
opereren op de arbeidsmarkt

Dr. Jol Stoffers
in samenwerking met Zuyd Professional

Employability

De uitdaging om blijvend
wendbaar en flexibel te
opereren op de arbeidsmarkt

Dr. Jol Stoffers, Lector Employability & Programmamanager
Master Personal Leadership in Innovation and Change
Zuyd Hogeschool in samenwerking met Zuyd Professional

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Arbeidsmarkt	9
Regeringsbeleid en topsectorenbeleid	10
Demografie	11
Kenniseconomie	13
Conclusie	15
Middengroep op de arbeidsmarkt	19
Polarisering	20
Oorzaken	21
Definiëring	22
Gevolgen	23
Conclusie	24
Employability	29
Betekenis en definiëring	31
Competenties en kwalificaties	33
Leven Lang Lereren	36
Conclusie	39
Bijlagen	45
Bijlage artikel Een opleiding als een maatpak	46
Bijlage #Blijfrelevant	50
Referenties	55

Inleiding

In een voortdurend veranderende wereld zijn professionals actief op een dynamische arbeidsmarkt. Om employabel te zijn en blijven, is het belangrijk dat mensen snel en flexibel kunnen reageren op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Op een arbeidsmarkt waarvan de toekomst niet te voorspellen is, dient leren in alle levensfasen van het individu een vanzelfsprekendheid te worden. Het onderscheid tussen leren, werken en leven zal daarbij steeds meer vervagen (SER, 2015).

De Onderwijsraad (2016) geeft aan dat in de eerste plaats aandacht dient te zijn voor persoonlijke ontwikkeling, omdat in de steeds complexer wordende samenleving steeds meer beroep wordt gedaan op het vermogen om het leven zelf vorm te geven, sociale netwerken op te bouwen en te onderhouden en om kennis bij te houden en zo te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Voortdurend blijven leren en in ontwikkeling blijven zijn de belangrijkste eigenschappen van de werkende professional (SER, 2015). Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling kan een klimaat scheppen waarin leren een vanzelfsprekendheid wordt, waardoor een werkgerelateerde en loopbaangerelateerde ontwikkeling van het individu ontstaat. Kortom, mensen zijn zich bewust van wat in hun omgeving en organisatie, in hun werkveld en op de arbeidsmarkt gebeurt. Dit toont het belang aan van investeren in eigen employability; leren is daarbij geen luxe activiteit maar een noodzaak (Onderwijsraad, 2016). Door formeel en informeel leren blijven mensen langer wendbaar en flexibel. Door samenwerkingen tussen onderwijsinstellingen en bedrijven te stimuleren, wil de overheid aantrekkelijke en uitdagende lesprogramma's aanbieden en de innovatiekracht en concurrentiepositie van bedrijven verbeteren door nauwe samenwerking met het onderwijs (SER, 2015).

Dit is het beeld dat wij meer uitgebreid in deze essay schetsen. We brengen in vogelvlucht ontwikkelingen op het gebied van employability en leven lang leren voor u in kaart en laten zien hoe u als organisatie een rol kan spelen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We tonen ook hoe onderwijs, zoals gegeven door Zuyd Professional, haar aanbod kan veranderen door te werken met blended learning concepten waarin leren, werken en netwerken samenvallen.



Marc Weusten, manager bedrijfsvoering & strategie

“Ik zocht een opleiding die voorzag in mijn behoefte aan kennis en persoonlijke ontwikkeling. Maar ook een opleiding die ik meteen kon toepassen in de praktijk. Dat alles met een duurzaam karakter. Daarom koos ik voor Zuyd Professional.”

“Na het volgen van diverse cursussen en workshops zocht ik een opleiding die tegemoet kwam aan mijn behoefte aan kennis op het gebied van organisatie-strategieën en persoonlijke ontwikkeling. Het moest bovendien een studie zijn die ik meteen in de praktijk kon toepassen. Dus koos ik voor de opleiding Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC) aan Zuyd Hogeschool. Ik ben zelden over een studie zo positief en enthousiast geweest.”

Dat vertelt Marc Weusten 41 jaar, getrouwd met Imke en vader van twee jonge kinderen. Met zijn atheneumdiploma op zak, volgt Marc aan Zuyd Hogeschool de opleiding Bouwkunde, om aansluitend door te stromen naar de TU Eindhoven waar hij in 2002 het diploma haalt voor de opleiding Techniek en Maatschappij. Marc is als manager bedrijfsvoering & strategie werkzaam bij Wonen Witem. “Wonen Witem is een actieve, maatschappelijk betrokken woningcorporatie, die haar klanten een thuis wil bieden in de gemeente Gulpen-Witem. Van corporaties wordt steeds vaker een andere manier van werken en steeds meer flexibiliteit gevraagd vanuit economische en politieke ontwikkelingen, technologieën die veranderen, vraagstukken rondom duurzaamheid, wijzigingen in de volkshuisvesting en op het gebied van de zorg en welzijn. Belangrijk is dat je bij het kiezen van een vervolgopleiding kijkt naar wat relevant is voor jou en voor jouw werkgever. Van meewarde is ook als je verbinding kunt maken met de dagelijkse praktijk. De afgelopen jaren waren intensief, maar ook erg boeiend en leerzaam. Ik vind de PLIC een opleiding die past binnen mijn huidige carrière en mijn levensfase en die uitermate geschikt is voor de vele veranderingen waar werkgevers en werknemers in de huidige maatschappij tegenaan lopen.”

Arbeidsmarkt

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal landelijke en regionale initiatieven, nadrukkelijk gericht op participatie en noodzaak tot employability van de beroepsbevolking in de Nederlandse en Limburgse kenniseconomie. De hier gepresenteerde ontwikkelingen maken duidelijk dat de beroepsbevolking zich moet 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 op dit vlak de ambitie om in deze top vijf te blijven staan (Coalitieakkoord, 2012). Het nationale (innovatie)beleid is dan ook sterk gericht op de topsectoren (TNO, 2016). 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 zogenaemde topregio's, waaronder de Brainportregio in het zuidoosten van Nederland (AWTI, 2014). Net als Amsterdam Airport en Rotterdam Seaport vormt Brainport één van de drie pijlers van de Nederlandse economie. Als innovatieve high techregio 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 marktvraag (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 mkbers 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 dan ook proactief 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 samenhangend gefocust op sterke punten van de regio en andere zaken die nog ontwikkeld kunnen worden.

Analyses laten zien dat de doelstellingen van Brainport 2020 behaald kunnen worden als, alleen al in Zuid-Limburg, tussen nu en 2020 24.000 mensen extra op de arbeidsmarkt komen. Het merendeel daarvan moet mbo-gechoold 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-kennisswerkers nodig hebben. Om de grotere instroom van mbo'ers op de arbeidsmarkt te realiseren, zet Limburg in op om-, her- en bijscholing van de eigen bevolking (LED, 2014). Hierbij gaat het reguliere onderwijs een grote rol spelen.

De ontwikkeling naar een kenniseconomie vraagt zeer specifieke competenties en kwalificaties van de beroepsbevolking. Thijssen (2007) 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) groeit de bevolking in Nederland door tot 18 miljoen inwoners in 2044. Hierna vertraagt de groei sterk, stabiliiseert of neemt zelfs af. 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 autotone 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 echter 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). Dit zou erop kunnen duiden dat arbeidsmigranten in Limburg een prominentere 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, 2017). De samenleving vergrijst. Het CBS (2011) voorspelt dat in 2025 meer dan een kwart van de bevolking in de regio Limburg ouder is dan 65 jaar. In Limburg stijgt de 'grijze druk' (de verhouding tussen het aantal 65-plussers en het aantal inwoners van 20 tot 65 jaar) daarmee 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 ook 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. 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).

Voor de beroepsbevolking, zoals hierboven gedefinieerd, 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 blijft naar verwachting tot 2018 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 onderver- tegenwoordigd 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). Hoe dan ook moeten we concluderen dat door vergrijzing, technologische veranderingen en toenemende internationale mobiliteit van werk, overschotten en tekorten zullen ontstaan of blijven bestaan (Stichting van de Arbeid, 2013).

Limburg grenst grotendeels aan het buitenland en is daarmee 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 grensoverschrijdende aanpak. De bureau-cratistische grensbarrrières 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 kunnen 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).

We kunnen op basis van voorgaande dus stellen dat veranderingen in demografie en zodoende op de arbeidsmarkt een grotere nadruk leggen op de employability van de medewerker voor alle niveaus en gedurende een hele loopbaan.

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).

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: "volgende 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 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 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 nog een ander proces gaande: kennis verouderd 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 (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 kennis-economie de strijd aan te gaan met andere landen (CBS, 2015a). Oud-minister Asscher vindt het huidige opleidingsbeleid van scholingsfondsen onderwets 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 AWVFN (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 regeerings- en topsectorbeleid. 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.

Conclusie

De ontwikkelingen die in dit deel zijn gepresenteerd, maken duidelijk dat regeeringsbeleid en demografische ontwikkelingen een behoorlijke impact hebben op de Nederlandse- en Limburgse kennis-economie. Employabele werknemers, die kunnen participeren in een kennis-economie, 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.



Myrthe Konrad, adviseur HRM

“ De praktijkgerichte insteek vind ik een enorm pluspunt.”

Myrthe Konrad (34), moeder van Norah en samenwonend met partner Arno in Merkelbeek, is enthousiast over de master Personal Leadership in Innovation and Change die ze op dit moment bij Zuyd Professional volgt. “Ik ben in 2014 met de opleiding begonnen en hoop hem in 2017/2018 af te ronden. Van veel professionals om me heen hoor ik dat ze het lastig vinden tijd en geld in een opleiding te moeten investeren. Dat gevoel had ik, voordat ik aan de opleiding begon, ook wel een beetje. Ik kan me daar iets bij voorstellen, maar aan de andere kant; je krijgt er veel voor terug.” Myrthe is als adviseur HRM werkzaam bij woningcorporatie ZOWonen. Daar adviseert ze zowel leidinggevenden als medewerkers. “Ik wilde me graag nog meer verdiepen in het HR-vakgebied en zocht een master in die richting. Wat mij het meeste aansprak in deze master, was de diversiteit in het curriculum. De aandacht voor personal leadership, de modulaire opbouw in de vorm van verplichte masterclasses en keuzeclasses. Op die manier kon ik toch nog mijn eigen sausje over de opleiding gieten. Ook de praktijkgerichte insteek vond ik een pluspunt. Je bent niet zomaar een student, je maakt deel uit van een team, waarbinnen ruimte is voor persoonlijke aandacht en interesse.”

“Ik vroeg me af of ik het volgen van een opleiding wel kon combineren met mijn werk of privéleven. Maar die angst bleek ongegrond. De mogelijkheid om een pauze in te kunnen lassen, zonder dat daar behoorlijke financiële consequenties aan vastzitten, gaf voor mij de doorslag. Het combineren van opleiding, werk en privé gaat in het algemeen prima. Natuurlijk zijn er piekmomenten, zoals bij de deadline voor het inleveren van een essay of paper, maar dat weet je van tevoren. Die momenten horen erbij en geven, erop terugkijkend, voldoening. Een masterclass afronden voelt voor mij iedere keer weer als een stap in de goede richting en daarmee ook als een klein feestje.”

Middengroep op de arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk verkennen we de middengroep op de arbeidsmarkt. Banen in het middensegment van de arbeidsmarkt verdwijnen door de toepassing van nieuwe technologieën. Dus staan we stil bij de kenmerken van deze groep werknemers en 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 wordt (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 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). Die 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 tragerere trend af dan in andere Europese landen (Goos, Manning & Salomons, 2014). Toch is een relatieve groei gaande in hoog- en laagbetaalde banen, die ten koste gaat van de werkgelegenheid in het midden-segment, 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 gestandaardiseerd kan worden, 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).

Orzaken

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; HCSS, 2017). 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 zakelijke en financiële dienstverlening schiet banencreatie bij banenverlies nog ruimschoots tekort (PwC, 2015). De middengroep wordt niet alleen uitgehoid door automatisering. Ook offshoring (naar bijvoorbeeld India) en nearshoring (naar een relatief dichtbijgelegen ander land, bijvoorbeeld Bulgarije) spelen een grote rol (Rathenau Instituut, 2015). Taak-differentiatie 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 (HCSS, 2017). 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).

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 kwartaal. 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 Employability van Zuyd Hogeschool 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 zorgt 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 rugengraat van de natie in gevaar. Aantasting van het middensegment heeft namelijk negatieve maatschappelijke neven-effecten. Hoe groter de inkomensongelijkheid, hoe groter de afname van sociaal vertrouwen, waaronder bijvoorbeeld het vertrouwen in de rechtsstaat en het parlement (WRR, 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 wegeen 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, 2014). 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 deze 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 hoger opgeleiden 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 (Decker, 2012). Er zijn maatregelen genomen die het gemakkelijker maken om de sprong te maken, zoals de invoering van de tweejarige Associate Degree (AD) door hogescholen. Ook Zuyd Professional biedt deze AD aan.

Dat is echter niet alles of voldoende. Voornamelijk het aanleren van niet-routine-
matige vaardigheden wordt steeds belangrijker, omdat technologische routines
overneemt (Canon & Marifan, 2013; TNO, 2016). Technologische, demografische
en sociaaleconomische vernieuwingen doen sectoren en businessmodellen
veranderen. Die veranderingen vragen niet alleen om een nieuwe set vaardig-
heden, maar de houdbaarheid van die vaardigheden wordt ook steeds korter
(World Economic Forum, 2016). 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). Ze willen dus het leren van mensen, zowel aan
de boven- als de onderkant van de arbeidsmarkt, stimuleren.

Conclusie

Voorgaande maakt de noodzaak duidelijk om onderzoek te verrichten naar 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.



Marcel Nijsten, Project Engineer New Part Introduction

“ Moeilijke tijden zijn er zeker geweest tijdens mijn studie, maar die vergeet je snel, wanneer je uiteindelijk cum laude afstudeert.”

De reden voor Marcel Nijsten - die in zijn vrije tijd aan motorcross doet en een enthousiast triatleet is - om bij Zuyd Hogeschool een vervolgopleiding te gaan volgen, had alles te maken met het afronden van een Bachelor: "Die had ik nog niet, bovendien wilde ik me blijven ontwikkelen." De 31-jarige Maastrichtenaar, die aan de MTS en HTS werktuigbouwkunde studeerde, koos bij Zuyd Hogeschool voor de studie Technische Bedrijfskunde.

"Mijn studiekeperiode aan Zuyd Hogeschool heb ik terugkijkend als zeer positief ervaren. Ik heb een hoop kennis opgedaan en skills geleerd, waar ik dagelijks profijt van heb", vertelt hij enthousiast. "Het volgen van de opleiding was in het algemeen goed te doen. Het was wel belangrijk om de juiste balans te vinden. Het volgen van de vakken kostte weinig moeite, het schrijven van het groot aantal action learnings ging wat moeizamer, maar dat kwam omdat hier gewoon erg veel tijd in ging zitten", legt Marcel uit.

"Door het volgen van de opleiding kan ik theorie en praktisch veel beter koppelen. In mijn dagelijks werk als Project Engineer New Part Introduction bij Comonenta BV ben ik nog beter in staat projecten en mensen te managen. Verder heb ik meer begrip voor de organisatie als geheel gekregen, bijvoorbeeld waarom op bepaalde manieren wordt gemanaged. Verder ontwikkel je je niet alleen als professional, maar ook als persoon zelf."

Employability



Figuur 1: Woordwolk begrip employability. Gevraagd naar de specifieke betekenis van het woord employability gaven 198 Limbursge organisaties antwoorden zoals weergegeven in bovenstaande woordwolk.

Bron: Stoffers et al., 2017

We sluiten deze verkenning af door in te gaan op de betekenis en definiëring van het complexe begrip employability in relatie tot duurzame inzetbaarheid. We gaan dieper in op welke competenties en kwalificaties in de toekomst nodig zijn en hoe deze aan te leren zijn door een leven lang leren.

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).

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 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.

1. De eerste betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden waarover hij of zij beschikt.
2. 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.

3. '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.
4. 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 beroepsgemeenschap en andere netwerken. Deze bekwaamheid impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen.
5. 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. Zij zijn onderling gekoppeld en kunnen dus een positieve of negatieve uitwerking hebben op elkaar. Die uitwerking kan per sector verschillen (Foppen & Stoffers, 2014). 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 regeeringsbeleid. 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 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 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 initiatief en verantwoordelijkheid nemen) speelt hierbij een belangrijke rol.

Zoals benoemd gaat employability over het vermogen van een medewerker om goed te functioneren in het werk, vooruitgang te boeken binnen zijn loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk.

Competenties en kwalificaties

In een maatschappij kantelend van 2.0 naar 3.0 zijn nieuwe competenties en kwalificaties onontbeerlijk. Maatschappij 3.0 is een netwerk samenleving (Aslander & Witteveen, 2015) 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 dus ook in dat iemand kijkt naar wat in zijn omgeving gebeurt en effectief op deze signalen in weet te spelen (interview met Jo! Stoffers door Swelsen, 2015). In zo'n kennis-economie 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 worden verwacht. Wat dan deze toekomstgerichte vaardigheden precies zijn, is niet geheel duidelijk. Niemand weet immers hoe werk in de toekomst uit zal zien (Van Baar, 2015). Verschuivende 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-professional 3.0 (In voor zorg, 2014)	Ambtelijke professional 3.0 ('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	Probleemoplossend 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	Probleemoplossend denken
Analyseren	Interculturele competenties en flexibel	Vakmanschap	Transparant / verantwoording 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 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 client 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

Stoffers en van der Heijden (2014) 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 middengroep te bevorderen vraagt om een specifieke aanpak. Leven Lang Leren-programma's vragen dan ook nadrukkelijk om een aangepaste vorm.

Leven Lang Leren

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). Dit wordt ook wel een leven lang leren genoemd ofwel alle activiteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren (Europese Commissie, 2000). Jarvis (2007, p. 1) geeft een iets andere definitie, namelijk: de combinatie van processen in een mensenleven, waarbij de hele persoon – lichaam (genetisch, fysisch en biologisch) en geest (kennis, vaardigheden, houding, waarden, emoties, overtuigingen en zintuigen) – sociale ervaringen cognitief transformeert, waardoor een individu steeds verandert en een meer ervaren persoon wordt. Kortom situaties die in een mensenleven voorkomen waardoor een persoon blijft leren en verbeteren.

Grofweg kan onderscheid worden gemaakt tussen formeel en formeel leren, waarbij formeel leren via gestructureerde opleidingen plaatsvindt en formeel

leren op de werkplek en via andere niet-formaliseerde 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 leerstelling en de afwezigheid van formele opgestelde leer- en eindoelen (Wiener, 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 verisen dan ook een 'blend' van formeel en informeel leren (Arets, Heijnen & Jennings, 2015).

Van Woerkom (2003) definieert werkplekleren 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 (Wiener, 2010). Volgens Wiener (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.

Intergeneratieleeren is een vorm van kennismanagement 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 vergrj-zende 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 leervormen zijn van belang voor employability van middengroepen op de arbeidsmarkt. Deze vormen van leren kunnen in het HRD-beleid van de organisatie ingepast worden.

Door continue technologische veranderingen wordt het steeds belangrijker om te blijven leren gedurende de gehele carrière (Stoffers, 2014). 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 (probleem-analyse), aannames onderzocht, data verzameld en relevante literatuur 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 denkenvermogen (Finlay, 2008).

Schön (1991) onderscheidt daarbij 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 juist in-action te reflecteren: het zogeheten 'thinking on our feet' ofwel snel, accuraat en beredeneerd te

reageren op situaties die zich voordoen, gebaseerd op reflectie. Dit vereist het vermogen om in-action ervaring, eigen gevoel én zelf ontwikkelde theorieën in use aan te wenden. Bij het theorieën in use gaat het daarbij om daadwerkelijk vertoond gedrag van mensen ten opzichte van wat zij anderen vertellen dat zij zouden doen. Professionals moeten kortom van reflection-on-action naar reflection-in-action en dat heeft consequenties voor hun benodigde competenties en kwalificaties.

De verantwoordelijkheid voor employability en een leven langleren komt van twee kanten: de professional moet zelf actie ondernemen en de organisatie dient het te faciliteren. In 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, 2007). In elke organisatie zijn in ieder geval 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.

Conclusie

Het lectoraat Employability 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 Limburg en de Euregio. Een kernpunt bij employability is de wijze waarop leidinggevenden 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). In 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 organisatie-netwerken 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). Employability kan bovendien 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. Deze kennis delen we niet alleen met samenwerkende organisaties, maar ook met Zuyd Professional, dat deeltijdopleidingen, trainingen, cursussen en masters aan professionals en organisaties aanbiedt. We trekken samen met hen op om onderzoeksresultaten om te zetten naar praktische kennis, die middels blended learning concepten gedeeld kunnen worden met professionals ten einde hun employability te vergroten.



Dana Pepels, verpleegkundige Gerontologie & Geriatrie

“Wat ik tijdens mijn opleiding met name heb geleerd, is het analyseren van situaties en problemen voordat ik meteen in de oplossings sfeer ga zitten.”

Om haar honger naar kennis te stillen, meldde Dana Pepels zich bij Zuyd Hogeschool aan voor de vervolgopleiding HBO-V Differentiatie Gerontologie & Geriatrie. De 35-jarige moeder van Luna en Nora, sinds 2005 getrouwd met Kars, woonachtig in Stein én met een diploma op zak, heeft geen moment spijt gehad van haar beslissing om weer te gaan studeren.

“Ik ben iemand die altijd kansen ziet en daar mee aan de slag wil. Bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit van zorg”, aldus de Verpleegkundige Gerontologie & Geriatrie bij Vivantes Zorggroep. “Onze cliënten verdienen kwalitatief goede zorg en medewerkers verdienen het om op een professionele wijze die zorg te kunnen bieden. Dit betekent dat een medewerker open moet staan om naar het hoogst haalbare te streven en tegelijkertijd hierin moet worden gefaciliteerd”, vertelt Dana. “Wat ik tijdens mijn opleiding met name heb geleerd, is het analyseren van situaties en problemen voordat ik meteen in de oplossings sfeer ga zitten. Mijn streven is om medewerkers door middel van coaching en deskundigheidsbevordering in hun kracht te zetten. In het algemeen hebben medewerkers die ik coach weinig boodschap aan louter theorie. Ik kan wel zeggen: de wetenschap heeft bewezen dat.... maar het gaat erom dat jij je aanpast aan diegene die je tegenover je hebt. Hoe kun je net die ene snaar raken bij een medewerker?”

Een vervolgopleiding kan soms heel veel van je vragen, weet ook Dana. “Voor een sociaal dier als ik, was het soms best zwaar. Op een feestje was ik vaak de afwezige, omdat ik aan de slag moest met mijn opleiding. Toch heb ik geen enkele keer aan stoppen gedacht. Je kunt na een relatief korte investering je hele leven terugkijken op je eigen succes en daarnaast profiteren van de persoonlijke groei die je hebt doorgemaakt.”

Bijlagen

Bijlage artikel Een opleiding als maatpak

Een compleet en flexibel opleidingstraject, op maat gemaakt en volledig in lijn met de groeiambities van de organisatie. Welke HR-manager wil dat nou niet? In Limburg neemt Zuyd Professional - onderdeel van de gelijknamige hogeschool - het voortouw met een vernieuwend onderwijsaanbod, dat telkens samen met bedrijven in partnerschap wordt ontwikkeld.

Een opleiding als maatpak

Het was een behoorlijke ommezwaai voor een traditioneel opleidingsinstituut als een hogeschool, maar door de veranderende markt was de timing perfect. Limburg ontwikkelde zich volop rond oersterke ankers als chemie, innovatieve zorg, nieuwe informatietechnologieën en agro & food. Daarmee neemt de vraag naar maatwerk in het onderwijs spectaculair toe. Organisaties hebben groeiende behoefte aan flexibele deeltijdopleidingen, die door hun werknemers - al dan niet op de eigen werkplek - kunnen worden gevolgd en die uitgaan van de al aanwezige kennis bij het personeel. In 2016 lanceerde Zuyd Hogeschool de innovatieve onderwijsvorm onder de merknaam Zuyd Professional. Dit onderdeel van de hogeschool helpt marktpartijen hun specifieke opleidingsvraag te formuleren, en zorgt voor een passend ontwikkeltraject voor medewerkers, volledig in lijn met de groeiambities van de organisatie.

Relevant onderzoek

Zuyd Hogeschool is een onderwijsreus met een uitstekende reputatie. Het instituut telt 13.500 studenten en heeft locaties in Sittard-Geleen, Maastricht, Heerlen en Venlo. Daar beschikt Zuyd over 33 lectoraten, waar praktijkgericht en maatschappelijk relevant onderzoek wordt gedaan. Het accent bij dit onderzoek ligt op genoemde economische ankers: de belangrijkste troeven waarlangs de bedrijvigheid in Limburg zich de komende jaren zal ontwikkelen.

Dr. Jol Stoffers is Lector Employability en nauw betrokken bij Zuyd Professional. Hij zegt: "Ons nieuwe flexibele aanbod sluit aan bij de context, die momenteel in deze regio wordt gecreëerd. De ontwikkelingen gaan echt razendsnel, banen veranderen en verdwijnen en het is de opdracht aan werknemers om aantrekkelijk te blijven op deze arbeidsmarkt. Een leven lang leren, werken aan employability, is voor de hele beroepsbevolking van groot belang. Met Zuyd Professional beweegt ons portfolio nu volop mee met de ambities van de bedrijven en helpt zo de vitaliteit van deze regio te versterken. Het versterkt de innovatiekracht van Limburg."



Linda Hendriks en Jol Stoffers

Flexibel aanbod

Het werkgebied van Zuyd Professional omvat ruim een kwart miljoen arbeidsplaatsen, verspreid over zo'n 40.000 bedrijven. Zuyd Professional biedt hen nieuwe oplossingen op maat en timmert momenteel hard aan de weg om het flexibele aanbod in de regio zichtbaar te maken. Directeur Linda Hendriks zegt daarover: "Je ziet dat veel HR-managers, loopbaanbegeleiders en opleidingscoördinatoren bij bedrijven een hogeschool nog vaak associëren met het standaard onderwijs, dat soms achterloopt bij de actuele situatie, en waar je eigenlijk uitsluitend kunt kiezen uit een aantal vaste opleidingsmodules. Maar als ze horen wat wij allemaal doen, dan is de reactie nu: oh, ik wist helemaal niet dat jullie opleidingsaanbod hadden? En inderdaad, wij zijn de partner in de regio om in specifieke opleidingsbehoeften te voorzien."

Aansluiting

Zuyd Professional werkt intensief samen in netwerken van onderwijsinstellingen en bedrijven en beschikt via de eigen onderzoeken over een kennisbron van onschatbare waarde. Wanneer organisaties op de deur kloppen, gaan ze direct in gesprek om de specifieke behoeften haarscherp in beeld te krijgen. De specifieke bedrijfscontext en bestaande kennis van medewerkers is telkens het vertrekpunt.

Stoffers: "Het gaat er om het onderwijs te laten aansluiten op waar de medewerkers al zijn op het gebied van kennis en ervaring. Wij faciliteren hen om vanaf dat punt nieuwe dingen te leren." Hendriks: "Om een diploma te kunnen halen moet je in het algemeen een aantal competenties kunnen aantonen. Maar wat mensen in hun werk al hebben gedaan en geleerd en wat relevant is voor het diploma, hoeven we niet opnieuw te doen. Onze coaches helpen om bestaande kennis in kaart te brengen. We valideren die zodat je je vervolgens kunt richten op het aanleren van de ontbrekende kennis." Stoffers: "Wij kijken vooral naar de ambities van organisaties en hoe medewerkers daaraan kunnen bijdragen. Gewenste competenties en kwalificaties kunnen voortdurend ontwikkeld worden. Mensen zijn nog vaak geneigd te denken in vaste modules en bestaande trajecten, terwijl het veel fijner is om te kunnen zeggen: op dit onderdeel van mijn werk wil ik mijzelf ontwikkelen, met theoretische ondersteuning en bijvoorbeeld op de werkvloer, in een real-life situatie."

Nieuwste trends

De werkwijze van Zuyd Professional sluit haarfijn aan bij de nieuwste leertrends. Daarbij draait het in organisaties om meer interne kennisdeling, meer begeleiding en coaching door de collega's, en meer eigen initiatief van de werknemers zelf. Het accent verschuift dus nadrukkelijk naar het (informele) leren op de werkvloer. En binnen de opleidingsbehoeften is nog maar tien procent gereserveerd voor de traditionele manier.

Hendriks: "Vanuit het HR-perspectief is het de uitdaging het personeel te laten meebewegen. Voor iedereen, werkenden en werkzoekenden, geldt dat je moet leren omgaan met veranderingen. De vraag is steeds: wat moet ik doen en welke stappen moet ik zetten? Dat geldt voor mensen bij de grote bedrijven, maar ook voor een kleine ondernemer, die zijn klanten tegenwoordig bijvoorbeeld ook via sociale media kan bereiken." Stoffers: "Een vitale regio heeft voor iedere ondernemer, klein of groot, een duidelijke meerwaarde. Met Zuyd Professional vergroten wij bij mensen het vermogen om 'zichzelf opnieuw uit te vinden'. Dat vertaalt zich uiteindelijk in een regio, die voor iedereen leefbaar en aantrekkelijk is. Voor iedere HR-professional is die vitaliteit van groot belang."

Startblokken

Zuyd Professional schoot vorig jaar uit de startblokken. Langs de belangrijkste economische hoofdthema's, bijvoorbeeld op het terrein van de medische logistiek en financiële dienstverlening, staan de nieuwe opleidingstrajecten volop in de steigers. Hendriks: "Wij kiezen met Zuyd Professional niet voor de makkelijkste weg. Het vraagt om een andere manier van organiseren, maar wij staan daarvoor. Dit past nu eenmaal bij onze rol in deze regio. Telkens stellen wij de vraag: wat zijn de ambities, welke competenties zijn nodig en hoe kunnen wij dat faciliteren. Dat gaat nooit in één keer over de volle breedte. We zijn begonnen bij de belangrijkste speerpunten en ontwikkelen ons daar vandaan verder."

Bijlage #Bijfrelevant

Onderwijs is de core business van Zuyd Hogeschool en dus ook van Zuyd Professional, dat deeltijdopleidingen, trainingen, cursussen en masters aan professionals en organisaties aanbiedt. Zuyd Professional ziet het als een interessante uitdaging om de bij Zuyd aanwezige kennis in al haar facetten voor het voetlicht te brengen en zo bij te dragen aan de employability van professionals. Vanuit die ambitie werken we dan ook niet alleen intensief samen met onze lectoraten en faculteiten, maar juist ook met het werkveld, onze alumni en andere stakeholders. We gaan graag de dialoog aan en zoeken naar mensen en bedrijven die, net als wij, streven naar innovatie, ontwikkeling en uitwisseling. Met dank aan die samenwerkingen kunnen we vervolgens het beste en meest flexibele opleidingsaanbod creëren en zo professionals en bedrijven verteiden het beste uit zichzelf te halen, hun ambities waar te maken en relevant te blijven. Onze relatiemanagers spelen in die kruisbestuiving een cruciale rol door in lijn met de groeiambities van organisaties complete, flexibele en op maat gemaakte opleidingstrajecten op te stellen. We stellen ze dan ook graag aan u voor.



John Roex

John Roex opereerde tijdens zijn loopbaan altijd op het snijpunt van onderwijs en arbeidsmarkt en ontwikkelde al in een vroeg stadium contractactiviteiten voor het bedrijfsleven vanuit zowel particulier als bekostigd onderwijs. Die verbinding tussen kennis, onderzoek en (loopbaan)ontwikkeling maakt hij ook weer - parttime - bij Zuyd Professional. Hij richt zich als relatiemanager op de aandachtsvelden bedrijfskunde, management en economie. Vanuit deze focusgebieden onderzoekt hij weloverwogen en opmerkszaam de vraag achter de opleidingsvraag en legt verbindingen. John: "Wij brengen natuurlijk vraag en aanbod bij elkaar, maar nog wezenlijker is het dat we bij Zuyd Professional werken vanuit de maatschappelijke relevantie van scholing en ontwikkeling van mensen. Duurzame inzetbaarheid van personeel, talent- en carrièreontwikkeling zijn van wezenlijk belang. Niet alleen voor werknemers, maar juist ook voor werkgevers. Het helpt hen én hun werknemers ambities te verwezenlijken."



Erol Pekçe

Met een achtergrond in Technische Bedrijfskunde, met een scherp oog voor trends en ontwikkelingen en niet aflatende nieuwsgierigheid, opereert Erol Pekçe in het speelveld van organisatieadvies, techniek en business development. Erol: "Ik onderzoek wat bij bedrijven speelt. Wil bedrijven en hun menselijk kapitaal helpen accelereren en vervolgens laten excelleren. Dat betekent dat je uitdagingen van klanten in kaart moeten brengen en intern moeten afstemmen hoe we die klantvraag kunnen beantwoorden om tot een passende lange termijn oplossing te komen. We moeten kortom een vertaalslag maken van extern naar intern en vervolgens vice versa. Ik ben soms zelf verbaasd om te zien wat we als kennisinstituut Zuyd kunnen leveren. Met de onderzoeksdata uit verschillende branches en sectoren die de lectoraten genereren en de aanwezige kennis in faculteiten kunnen wij aan de ene kant klanten bedienen. Aan de andere kant kunnen wij onze collega's weer voeden met interessante zaken die bij klanten spelen. Door deze wisselwerking creëren we zowel voor faculteiten als onze klanten meerwaarde."



Marcel Douven

Marcel Douven is zijn hele carrière vanuit verschillende rollen en met een brede oriëntatie met klanten bezig geweest. Met een innemende, gedreven persoonlijkheid heeft hij organisaties geholpen zich verder te ontwikkelen. Daarbij stond het klantproces altijd voorop. Marcel: "Luisteren is het sleutelwoord als je met klanten aan tafel zit. De ontwikkelingen bij de klant, zijn omgeving en dieperligende uitdagingen en wat wij daarin voor hen kunnen betekenen, dat fascineert mij. Inzetten dus op partnership en gezamenlijk vraagstukken oplossen. Dat lijkt een doodoener, maar het vergt een absoluut andere attitude om langdurige relaties op te bouwen. Mijn inziens werkt het beter om samen - en Zuyd Professionaal doet dat vanuit een sociaaleconomische en maatschappelijke betrokkenheid - organisatievraagstukken te ontleden. Hoewel je zo nu en dan uiteraard ook gewoon praktische korte termijn antwoorden moet kunnen geven, zodat klanten directe resultaten kunnen boeken." Vanuit zijn interesse voor Klantbenaderingen én belangstelling voor zorgconcepten focust Marcel zich bij Zuyd Professionaal op de sectoren gezondheidszorg, maatschappelijke en pedagogische dienstverlening en management.

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 arbeidsconomie 4b], San Diego: Elsevier.
- Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) (2014). *Balans van de topsectoren 2014*. Den Haag: AWTI.
- Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) (2012). *(Ho)houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid?* Den Haag: AWVN.
- 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: www.pwdegids.nl.
- Baroncini, B. (2014, 17 april). Arbeidsmarkt verandert, middenklasse verdwijnt. *Perfoactie.nl*. Geraadpleegd op www.penoactueel.nl.
- Beer, P., de (2008). De middenklasse onder druk? Rijksbreed, p. 15-42. In: *De kwetsbare middenklasse*, debatreeks Hollands Spoor. Den Haag: WRR, Strategieberaad.
- Bijlo, E. (2014, 3 maart). Middenklasse brokkelt af. *Trouw*. Geraadpleegd op 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: Samenleving*. Eindhoven: Brainport Development NV.
- Cameron, K., Dreimüller, A. & Foppen, W. (2009). *Positief leiderschap: De brug naar opzienbarende resultaten* (herziene editie). Maastricht: roAg.
- Canon, M., Marifan, E. (2013). *Employment: Job polarization leaves middle-skilled workers out in the cold*. In *The Regional Economist*, January, p. 9-11. Geraadpleegd op: www.stiouisfed.org.
- Cats, R. (2016, 25 februari). Asscher wil scholingsplicht voor alle werkenden. *Het Financieel Dagblad*, p. 4.
- Geraadpleegd op: www.fid.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 vrouwen: 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 verzorging*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Centraal Planbureau (CPB) (2015). *Middensegment onder druk: Nieuwe kansen door technologie: Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: CPB.
- Coalitieakkoord (2012). *Bruygen slaan: Regeerakkoord VVD – PvdA*. Den Haag: Volkspartij voor Vrijheid en Democratie/Partij van de Arbeid.
- Coenegeacht, J. (2014, februari). Eerst sociale innovatie, dan pas technologische. Interview met Jol Stoffers. *Limburg ondernemt*. Geraadpleegd op: www.limburgondernemt.nl.
- Dekker, W. (2012, 13 oktober). *Driekwart van grootste werkgevers werd vorig jaar kleiner*. *Volkskrant*. Geraadpleegd op: www.volkskrant.nl.
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek human resources management* (tweede volledig herziene editie). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Etil (2014). *Bevolkings- en huishoudensprognose provincie Limburg 2014-2050: Prognose 2014*. Maastricht: Etil.
- Etil/ROA (2015). *Arbeidsmigranten op de Limburgse arbeidsmarkt*. Maastricht: Etil/ROA.
- Europese Commissie (2012). *Special Eurobarometer 382: Public Attitudes Towards Robots*. Brussel: European Commission.
- Europese Commissie (2000). *Memorandum for Lifelong Learning*. Brussel: Commission of the European Communities.
- 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: Braveweb-books.
- 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 computerization?* 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: www.fid.nl.
- Hoof, J. J. van & Dronkers, J. (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt: een verkenning van de relaties tussen onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem*. Deventer: Van Lognum Slaterus.

- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitamo, 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: www.invoorzorg.nl/ivzi/informatie-de-langdurende-zorg-in-2020-trends-zorgmedewerker.
- Janssen, O. (2002). Leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers. *Gedrag & Organisatie*, 15(5), 275-293.
- Jarvis, P. (2005). Towards a philosophy of human learning. In: P. Jarvis & S. Parker (Eds.); *Human Learning: A holistic approach*. Londen / New York: Routledge.
- Kessels, J. (2014). *De kennis economie: Uitdagingen voor HRD*. Researchgate. Geraadpleegd op: www.researchgate.net.
- Kessels, J. & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kennisseconomie: 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.
- 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: www.lerarenopleider.nl.
- Klink, J. J. L. van der, Bütmann, 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). *Langere 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*. Geleert: 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: 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>.
- Onderwijsraad (2016). *Vakmanschap voortdurend in beweging: Verbeter de aansluiting tussen mbo, arbeidsmarkt en een leven lang leren*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Perris, 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.
- 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) (2015). *Hoe leren wij in de toekomst? Verslag van de SER-dialoogbijeenkomsten over leren in de toekomst*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- 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 www.devotvolkskrant.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: Bravenew-books.
- 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 Organizational 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 (2017). *Sociale Innovatiemonitor Limburg* [Workplace Innovation Monitor]. In print.
- 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 21ste eeuw?* Interview met Jol Stoffers. Limburg Onderneemt. Geraadpleegd op: www.limburgonderneemt.nl.
- The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS) (2017). *Een kompas voor een wereld in beweging: De rol van buitenlandse zaken in het borgen van Nederlandse belangen*. Den Haag: HCSS.
- 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) (2016). *De toekomst van werk: Technologische ontwikkelingen en het belang van duurzame inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO.
- 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.
- Waal, A., de & Hulst, J., van der (2014). Finance functie 3.0: De opzet. *Tijdschrift Controlling*, 12-15.
- Weggeman, M. (2012). *Leidingsgeven 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 machietijdperk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2014). *Hoe ongelijk is Nederland?: Een verkenning van de ontwikkelingen en gevolgen van economische ongelijkheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienen/mogen van Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wiene, B. A. W. (2010). *Informeel leren op de werkplek door zorgprofessionals*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Witteveen, J. (2012, 13 oktober). Middenklasse ziet banen verdwijnen. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op www.devotolkskrant.nl.
- Woerkm, 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.
- Waal, A., de & Hulst, J., van der (2014). Finance functie 3.0: De opzet. *Tijdschrift Controlling*, 12-15.
- Weggeman, M. (2012). *Leidingsgeven 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 machietijdperk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2014). *Hoe ongelijk is Nederland?: Een verkenning van de ontwikkelingen en gevolgen van economische ongelijkheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienen/mogen van Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wiene, B. A. W. (2010). *Informeel leren op de werkplek door zorgprofessionals*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Witteveen, J. (2012, 13 oktober). Middenklasse ziet banen verdwijnen. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op www.devotolkskrant.nl.
- Woerkm, 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.

Colofon

Dit is een uitgave van het lectoraat Employability van Zuyd Onderzoek in samenwerking met Zuyd Professional.

Delen van dit essay zijn gepubliceerd in de uitgave ISBN 9789462287761, *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*, © Jol Stoffers 2016.

Oplage 500

Hoofdtypekst Jol Stoffers

Tekst artikel Een opleiding als een maatpak www.hrpraktijk.nl

Eindredactie Zuyd Professional

Vormgeving Lúcker Design

Fotografie Philip Driessen (fotografie relatie-managers Zuyd Professional),

Wouter Roosenboom (fotografie studenten Zuyd Professional),

Mitchell Giebels (artikel Een opleiding als een maatpak)

Drukwerk Schrijven-Lippertz Voerendaal

© Zuyd Hogeschool & Zuyd Professional 2017

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

Zuyd Professional

Brusselseweg 150, 6217 HB Maastricht

Bel ons op +31 (0)88 989 30 00.

Mail ons via info@zuydprofessional.nl.

Bezoek ons op www.zuydprofessional.nl.

En vind ons leuk op:

www.twitter.com/zuydprof

www.facebook.com/zuydprofessional

www.linkedin.com/company/zuyd-professional

#Blijfrelevant