

## REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

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

Jol Stoffers

*Open Universiteit*

[jol.stoffers@ou.nl](mailto:jol.stoffers@ou.nl)

ORCID: 0000-0003-3427-7238

#### Samenvatting

Deze oratiebewerking bespreekt het belang van samenwerking tussen regionale arbeidsmarktactoren voor het bevorderen van de employability – de arbeidsmarktpositie – van (potentiële) werknemers. In dit artikel omvat employability zowel individuele aspecten als contextuele condities die samen de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt beschrijven. Deze benadering van employability is nodig in het kader van de toenemende decentralisatie van arbeidsrelaties en arbeidsmarktbeleid die in Nederland steeds zichtbaarder is. Binnen deze decentralisatie krijgen beleidsinterventies rondom employability in toenemende mate een regionaal karakter, zodat de verschillende groepen (potentiële) werknemers die binnen een specifieke regio relevant zijn, beter kunnen participeren in werk. De specifieke differentiatie naar doelgroepkenmerken is in elke regio namelijk afhankelijk van de regionale economie, demografie, ambities en mogelijkheden. Om deze complexe thematiek beter onderzoekbaar te maken biedt deze oratiebewerking een conceptueel model voor employability binnen de regio en een onderzoeksagenda. Hiermee draagt deze oratiebewerking bij aan toekomstig wetenschappelijk en toegepast onderzoek naar employability binnen innoverende en lerende regio's.

#### Abstract

*Employability in the context of an innovative and learning region*

This (adaptation of an) inaugural lecture discusses the importance of cooperation among regional labor market actors in promoting the employability – the labor market position – of (potential) workers. In this discussion,

employability includes both individual aspects and contextual conditions, that together describe the position of (potential) workers in the labor market. This approach to employability is necessary in the context of the decentralization of labor relations and labor market policies that is increasingly visible in the Netherlands. Within this decentralization, policy interventions around employability are gradually becoming more regionally focused so that the different groups of (potential) workers, relevant within a specific region, can better participate in work. Indeed, the specific differentiation by target group characteristics in each region depends on the regional economy, demographics, ambitions and opportunities. To make this complex topic researchable, this article provides a conceptual model for employability within the region and a research agenda. In doing so, this article contributes to future scientific and applied research on employability within innovative and learning regions.

**Keywords:** regional labor market, employees, employability, contextual conditions

## 1 Inleiding

In de hedendaagse samenleving is *employability* van medewerkers belangrijk voor het functioneren van individuen en de arbeidsmarkt als geheel.<sup>1</sup> Employability draagt voor werkenden bij aan werkzekerheid en het verwerven van een adequate arbeidsmarktpositie, nu en in de toekomst. Derhalve is er de laatste decennia volop aandacht voor employability binnen onderzoek en op beleidsniveau (Forrier & Sels, 2003; Stoffers, Van der Heijden, & Jacobs, 2020; Thijssen, 2000). Employability beschrijft het vermogen van werknemers om goed te functioneren in een functie en binnen de arbeidsmarkt, om vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en om, zo nodig, (ander) werk te vinden door aanwezige competenties optimaal te benutten (Van der Heijden et al., 2009; Van der Heijden et al., 2018). Hiermee dragen inzetbare werknemers direct bij aan het succes van een innoverende en lerende regio en daarmee de regionale economische groei (Currid & Stolarick, 2010; Stoffers, 2016).

De in Nederland zichtbare tendens van decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties heeft belangrijke implicaties voor de employability van medewerkers. Doordat arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties in toenemende mate regionaal belegd worden, wordt de samenhang tussen geografie en economische dynamiek steeds belangrijker (PBL, 2019; WRR, 2013). Voor actoren (bijv. werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten, provincie, UWV, kennis- en onderwijsinstellingen) in de regio ontstaat daarmee de uitdaging om

gezamenlijk duurzame en passende condities te creëren om de employability van (potentiële) werkenden te bevorderen. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om beleidsinterventies die nodig zijn om de employability te bevorderen van verschillende voor de regio relevante categorieën van werknemers. Omdat verschillende groepen (potentiële) werkenden verschillende behoeften hebben, ontstaat de vraag welke differentiaties naar doelgroepkenmerken nodig zijn bij het bevorderen van employability. Dergelijke differentiaties zullen regionaal verschillen, aangezien kenmerken van de regionale economie, demografie, ambities en mogelijkheden bepalende condities vormen voor de employability van individuen. Gezien deze ontwikkelingen vormt employability op regionaal niveau een belangrijke uitdaging voor zowel de wetenschap als praktijk.

Deze oratiebewerking beoogt bij te dragen aan de literatuur over employability en het samenspel tussen individuele en regionale contextuele kenmerken (Stoffers, 2021). Hiertoe wordt eerst een brede definitie van employability besproken, die rekening houdt met contextuele condities. Daarna wordt er gekeken naar de voortschrijdende decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties. Hierbij wordt beschreven hoe het ontwerp en de implementatie van regionaal arbeidsmarktbeleid tot stand komen door samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituten, zoals werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten, provincie, UWV, kennis- en onderwijsinstellingen. Gebaseerd op Emerson et al. (2011) biedt deze oratiebewerking vervolgens een integraal model voor bestuurlijke samenwerking. Dit model beschrijft de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituten invloed kunnen uitoefenen op diverse contextuele condities die relevant zijn voor de employability van (potentiële) werknemers. In dat kader omschrijft dit model hoe de samenwerking, interactie en dynamieken tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten zich tot elkaar verhouden. Het resulterende conceptueel raamwerk vormt een belangrijke basis om gerichte onderzoeksvragen te formuleren die meer inzicht in de regionale componenten van employability kunnen verschaffen. In het laatste gedeelte van dit artikel, de onderzoeksagenda, komen dan ook de belangrijkste onderzoeksthema's voor toekomstig onderzoek aan de orde. Deze onderzoeksagenda – gebaseerd op deze oratiebewerking – omschrijft zowel welke kennis nog verworven moet worden als de aard van het daarvoor benodigde onderzoek en wat dit betekent voor de praktijk.

## 2 Brede definitie van employability

Het definiëren van employability is een complexe exercitie doordat er verschillende perspectieven op employability bestaan in de literatuur. Deze

sectie gaat in op de wijze waarop het begrip employability gepositioneerd wordt en onderscheidt daarbij individuele competentiebenaderingen en arbeidsmarktbenaderingen. Waar het gaat om de definiëring van employability, concluderen De Lange et al. (2021) in een recente systematische review over leeftijd en employability dat er twee prominente manieren zijn om employability te conceptualiseren. De eerste benadering is gebaseerd op competenties van (aspirant) werknemers, terwijl de tweede benadering zich richt op de arbeidsmarkt (werk verkrijgen en behouden). Om recht te doen aan deze twee componenten benadrukt deze sectie het samenspel tussen de individuele competentiebenadering en de arbeidsmarktkenmerken – of specifiekere, regionale contextuele aspecten – van employability. Tot slot bespreekt deze sectie hoe dit samenspel wordt verenigd in de verbreding van employability naar *sustainable employability*.

Op individueel niveau benadrukken verschillende benaderingen van employability de competenties om een loopbaan succesvol vorm te geven. Deze competenties worden vaak geduid conform drie samenhangende facetten: *knowing why* (motivatie en identiteit); *knowing how* (vaardigheden, kennis en expertise) en *knowing whom* (relaties en reputatie) (Guilbert et al., 2016; Parker, 2008). Een goed voorbeeld van een competentiebenadering is geformuleerd door Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Zij definiëren employability als het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Het investeren in deze competenties alsook de kwalificaties van het individu is van belang om individuen inzetbaar te maken en te houden (Fugate, 2006; Habets et al., 2020; Rothwell et al., 2008). In competentiebenaderingen wordt employability dan ook vaak gepositioneerd als bepaald door determinanten zoals het HRM- of HRD-beleid (Veld et al., 2015; Ybema et al., 2020) en leiderschap en/of wenselijk gedrag binnen organisaties (Stoffers et al., 2014; Stoffers, Van der Heijden, & Schrijver, 2020).

Een focus op het individueel niveau in het discours rondom employability is echter te eenzijdig (Forrier et al., 2018; Fugate et al., 2021) en verschillende auteurs propageren een bredere benadering (bijv. De Vos et al., 2020; Guilbert et al., 2016; Vanhercke et al., 2014). In de praktijk spelen bij employability namelijk zowel de competenties van het individu als de kansen op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Het gaat binnen de arbeidsmarkt immers om de kwaliteit van het aanbod van arbeid en om de kwantiteit van de vraag naar arbeid. Een inzetbare, regionale beroepsbevolking is daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers/bedrijven, overheid en individuele werknemers (De Grip et al., 2004). Gazier (1998) introduceerde

de term ‘interactieve employability’. Daarbij is het niet alleen van belang om een balans te vinden tussen de individuele en collectieve verantwoordelijkheid en reikwijdte, maar ook dat arbeidsmarktactoren en -instituten afstemmen en samenwerken. Ook volgens Thijssen (1998) omvat ‘de brede definitie van employability’ alle individuele en contextuele condities die tezamen de arbeidsmarktpositie van (potentiële) werknemers bepalen. De Grip et al. (2004) benadrukken eveneens, op grond van een analyse van de HRD- en economische literatuur, het belang van employability in relatie tot context en stellen dat employability op sectoraal niveau beschouwd kan worden. Guilbert et al. (2016) en Forrier et al. (2018) benadrukken de sociale, economische, culturele en technologische context waarbinnen individuen een passende baan kunnen verkrijgen en/of behouden; dit vereist een integraal concept van employability binnen de voortdurende interactie tussen individuele kenmerken, organisatiebeleid en (regionaal) overheidsbeleid.

Het begrip employability is recent uitgebreid naar ‘sustainable employability’, oftewel ‘duurzame inzetbaarheid’ (Van der Klink et al., 2016). Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid heeft tot doel de inzetbaarheid van mensen op lange termijn binnen de brede werkcontext te onderzoeken. Employability is daarbij een kerncomponent in verschillende definities (zie bijvoorbeeld Fleuren et al., 2020; Van Vuuren et al., 2011). Zo vormt employability volgens de SER (2009) samen met vitaliteit (d.w.z., energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar kunnen doorwerken; Schaufeli & Bakker, 2003) en werkvermogen (d.w.z. de mate waarin men fysiek, mentaal en sociaal in staat is om te werken; Ilmarinen et al., 2005) het bredere begrip ‘duurzame inzetbaarheid’. Dit past bij de leidende definitie van duurzame inzetbaarheid, die nog duidelijker de rol van context benadrukt: “duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (Van der Klink et al., 2011, p. 347). Fleuren (2019) verfijnt dit begrip door aan te geven dat sustainable employability het vermogen van mensen om te functioneren op het werk en binnen de arbeidsmarkt op lange termijn betreft. Werk moet dus zo georganiseerd worden dat er geen sprake is van afname in dit vermogen om te functioneren over de tijd. Het idee dat een leven lang leren een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid van werknemers, sluit daar goed bij aan (Van Vuuren et al., 2011).

De in deze sectie genoemde concepten van employability omvatten de individuele aspecten, de contextuele condities en het langetermijnperspectief. Employability is op individueel niveau meetbaar, maar het is contextueel – en dus gedeeltelijk regionaal – bepaald en verandert over de tijd (zie hiervoor ook het betoog van Fleuren et al., 2016, als reactie op Van der Klink et al., 2016).

### 3 Regionale arbeidsmarkt

Gezien de hierboven beschreven aard van employability en duurzame inzetbaarheid mag de regionale context waarbinnen (potentiële) werknemers zich bevinden, niet over het hoofd gezien worden. Hospers (2009) geeft aan de hand van Schobben (2000) een aanzet voor de definiëring van het begrip regio, namelijk een territoriaal afgegrensde eenheid die deel uitmaakt van een groter geheel. Hospers merkt daarbij op dat de aanwezigheid van territoriale, symbolische, institutionele en functionele dimensies (Paasi, 1986) bepalen in welke mate er sprake is van de regio als een samenhangend systeem. Een belangrijke observatie ten aanzien van regio's in Nederland is dat de economische verschillen tussen regio's toenemen en zelfs bepalender worden voor economische ontwikkelingen dan de sectorstructuur (Oevering & Raspe, 2020). Hierdoor treedt een verschuiving op van een meer sectorale naar een meer regionale beleidsfocus waar het de arbeidsmarkt betreft (Blien & Hirschenauer, 2018; Clark & Bailey, 2018; Verwest et al., 2017).

Regionaal arbeidsmarktbeleid gericht op 'een leven lang ontwikkelen' en dus blijvende employability is van ontegenzeggelijk belang, net als de afstemming van het regionale arbeidsmarktbeleid op de economische dynamiek (WRR, 2013, 2020). Dit belang is zichtbaar in regionale scholingsfondsen, voorstellen voor een regionale SER, en de aanwezigheid van een regionale paragraaf in verschillende collectieve arbeidsovereenkomsten. Gezien het belang van de regio is investeren in de veerkracht van de regionale arbeidsmarkten nodig (Weterings et al., 2013). Een andere vorm van de Nederlandse benadering van regionaal arbeidsmarktbeleid is de inzet van regionale mobiliteitsteams bij de coronasteun- en herstelpakketten voor de arbeidsmarkt (Rijksoverheid SZW, 2020). Ook de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet SUWI) legt de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot regionaal arbeidsmarktbeleid expliciet bij gemeenten en het UWV. Daarmee worden gemeenten en het UWV door de landelijke overheid gezien als belangrijke actoren en regisseurs van het regionale arbeidsmarktbeleid (Van Lieshout et al., 2016). De Wet

SUWI geeft hun keuzevrijheid in de instrumenten die zij daarbij inzetten (Broersma et al., 2013).

Er zijn verschillende argumenten voor een regionale focus bij arbeidsmarktbeleid. Een belangrijk argument is het bestaan van verschillen tussen regio's (Blien & Hirschenauer, 2018; WRR, 2013). Regio's verschillen in aanwezige sectoren, structuren, instituties, middelen en vermogens, risicobereidheid, financiële stromen, technologie, afzetmarkten en percepties van de bewoners (McCann & Ortega-Argilés, 2015). De economische en welvaartsverschillen tussen regio's binnen de meeste EU-lidstaten nemen door dergelijke verschillen eveneens toe (Butkus et al., 2018). Regionale welvaartsverschillen bedreigen de economische en sociale stabiliteit van landen (Van den Berg & Van Vulpen, 2019). Zo groeit de ongelijkheid tussen de Nederlandse provincies ook al sinds 1995 en verdubbelde de regionale ongelijkheidscoëfficiënt zich zelfs tussen 1995 en 2014 (Butkus et al., 2018). Een aanvullend argument voor decentralisatie is efficiëntie. Daarnaast zouden regionale overheden beter geïnformeerd zijn over de regionale situatie en daardoor beleid kunnen ontwikkelen dat daarbij past (Balaguer-Coll et al., 2010; WRR, 2013). Ook is het gemakkelijker om relevante betrokkenen te bereiken bij decentralisatie en kan de juiste koers gemakkelijker bepaald worden op grond van actuele en relevante ontwikkelingen (Bock, 2019; Van Leeuwen, 2019).

Om ontwikkelkansen van burgers en bedrijven en daarmee de leefbaarheid binnen regio's op peil te houden, zijn investeringen in de regionale economie, werkgelegenheid en goed onderwijs noodzakelijk (Bock, 2019). In lijn met bovenstaande argumenten benadrukken de EU en de OESO dat regionaal arbeidsmarktbeleid hierbij de voorkeur heeft boven nationaal beleid (McCann & Ortega-Argilés, 2015; Mosley, 2011). Beleidsmakers worden zich steeds bewuster van het belang van de regio als het gaat om arbeidsmarktbeleid (Weishaupt, 2010). Ook is er een tendens van steeds meer decentralisatie in arbeidsmarktbeleid en arbeidsrelaties zichtbaar (Clark & Bailey, 2018; Verwest et al., 2017), die ook is terug te zien in het Europees beleid, zoals in het *Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe* (European Commission, 2020), en zich zal vertalen in effectievere regionale investeringen.

Een belangrijke indicator bij het vaststellen van investeringen in de regionale arbeidsmarkt is de verhouding tussen vraag en aanbod. Deze verhouding wordt weergegeven in de dichtheid per vierkante kilometer, op zo'n manier dat een arbeidsmarkt met gemiddeld minder vraag én minder aanbod per vierkante kilometer een lage dichtheid heeft (Tavassoli & Karlsson, 2018). Binnen regionale arbeidsmarkten met een lage dichtheid is het matchen



van een geschikte kandidaat aan een passende baan lastiger (Cörvers, 2019). Is er in een regio meer aanbod dan vraag, dan trekken de mensen naar een regio met meer vraag (Østerbye et al., 2018). Is er meer vraag dan aanbod, dan zijn de kansen op het verkrijgen en het behouden van werk groter (Blien & Hirschenauer, 2018; Currid & Stolarick, 2010; Weterings et al., 2019). Hoe hoger de dichtheid van de arbeidsmarkt in een regio is, hoe meer inzetbaar de beroepsbevolking daar is. Dit maakt dergelijke regio's aantrekkelijk voor bedrijven, omdat een inzetbare beroepsbevolking bedrijven meer toegang geeft tot kwalitatief goede werknemers en, bij gevolg, meer innovatief vermogen genereert (Stoffers et al., 2019; Stoffers & Van der Heijden, 2018).

Naast de dichtheid beïnvloeden verschillende kenmerken van regionale arbeidsmarkten de mobiliteit van arbeidskrachten en het economische succes van regio's. Zo zorgen onvoldoende kansen op ontwikkeling in perifere regio's voor het wegtrekken van gekwalificeerde arbeidskrachten (McCann & Ortega-Argilés, 2015; Østerbye et al., 2018). Daardoor trekken op hun beurt bedrijven weg, en daarmee vermindert de werkgelegenheid (Hospers, 2019). Het economische beleid, maar ook de bereikbaarheid, ligging, kwaliteit van de beroepsbevolking en woon- en werkomgeving verklaren regionale verschillen. Hierbij gaat het om een complex samenspel van veel verschillende wederzijds afhankelijke factoren. Zo beïnvloeden onderwijsvoorzieningen de ontwikkeling van vaardigheden en openbaar vervoer en infrastructuur het aantal bereikbare banen (Weterings et al., 2019) en stimuleren deze aspecten samen weer de economische bedrijvigheid. Via vergelijkbare mechanismen als hierboven beschreven heeft de coronacrisis regio's in verschillende mate getroffen (Aalders et al., 2020).

#### 4 Samenwerkende arbeidsmarktactoren en -instituties

Arbeidsmarktactoren en -instituties (werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten, provincie, UWV, kennis- en onderwijsinstellingen) kunnen de regionale arbeidsmarkt – en daarmee employability – beïnvloeden vanuit twee invalshoeken (Clark & Bailey, 2018). Ten eerste is er de benadering vanuit de vraag naar arbeid. Bij deze benadering hebben arbeidsmarktactoren en -instituties verschillende instrumenten ter beschikking, zoals het faciliteren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven, het realiseren van innovatieve clusters en netwerken (campussen) samen met kennisinstellingen, het aanbieden van eenzijdige subsidies (voor loonkosten), het in samenwerking ontwikkelen van regionale loopbaanpaden en het stimuleren van productinnovaties waarmee nieuwe vraag naar arbeid



ontstaat (Blonk, 2016; Delgado et al., 2010). Ten tweede is er de benadering vanuit het aanbod van arbeid. Bij deze benadering wordt geïnvesteerd in bijvoorbeeld scholing om het arbeidsaanbod beter te kwalificeren, regionale programma's voor leer-werkarrangementen, kinderopvang en verhuissubsidies om de arbeidsparticipatie te verhogen. Beide invalshoeken vragen van arbeidsmarktactoren en -instituten voortdurende interactie en samenwerking gericht op de lange termijn. Hierdoor kan regionale innovatie worden gestimuleerd en wordt geïnvesteerd in een goed opgeleide beroepsbevolking (passend bij de vraag in de regio), hetgeen op langere termijn de economische veerkracht van een regio beïnvloedt (Martin & Sunley, 2015; Popov et al., 2017).

Ten aanzien van de veerkracht van een regio spelen vergelijkbare samenwerkingen tussen regionale overheden en kennisinstituten een belangrijke rol. Deze partijen beïnvloeden namelijk het investeringsklimaat en de kwaliteit van de beroepsbevolking (Evans & Karecha, 2014; Wink et al., 2016). Hierbij is de sectorale variëteit in een regio van belang (Bailey & Berkely, 2014; Simmie & Marin, 2010), aangezien de regionale economische veerkracht groter is wanneer bedrijven in de regio enigszins aan elkaar gerelateerd zijn en dus om soortgelijke vaardigheden vragen (Hane-Weijman et al., 2018; McCann & Ortega-Argilés, 2015). Bedrijven hoeven daarvoor niet per se in dezelfde sector actief te zijn. Zo wordt de clustering van hoofdkantoren van multinationals in een bepaalde regio vaak niet bepaald door de industriële sector maar door de beschikbaarheid van personeel. Ten slotte staat de veerkracht van een regio onder invloed van de aanwezige beroepsvariëteit in een regio (Wixe & Andersson, 2016). De economische veerkracht is namelijk groter wanneer er zowel hogere functies (innovatie) als lagere functies (productie) in een regio aanwezig zijn (Lowe & Wolf-Powers, 2018).

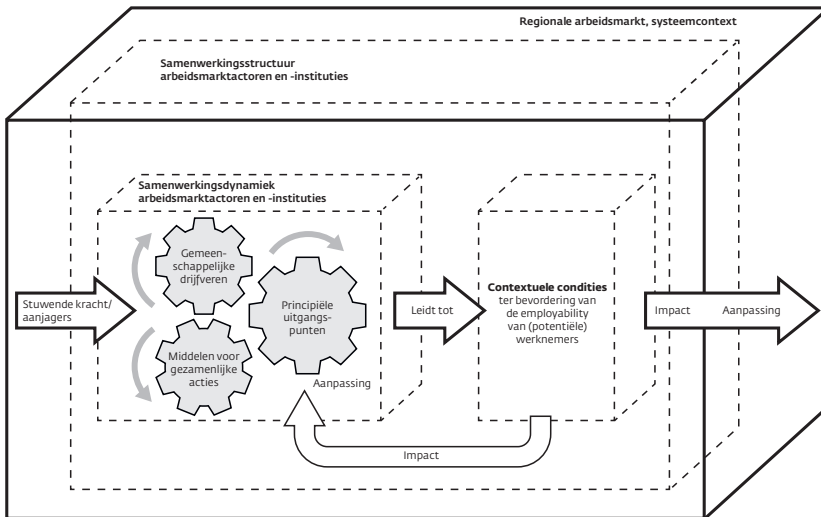
Of regionaal arbeidsmarktbeleid nu gaat om het verbeteren van het aanbod van of de vraag naar arbeid, de overheid kan *governance* gebruiken om in samenwerking met diverse partijen gedeelde problemen aan te pakken (Ansell & Gash, 2008; Pierre & Peters, 2000). Arbeidsmarktproblemen zijn complexe problemen die niet routinematig kunnen worden opgelost en vereisen doorgaans samenwerking van verschillende partijen (Weterings et al., 2019). Ze worden ook wel *wicked problems* genoemd (Roberts, 2000), taaie, moeilijk oplosbare vraagstukken. Zulke wicked problems binnen de arbeidsmarkt spelen op en tussen verschillende levels in het Huis van Thorbecke (Van der Steen et al., 2018): het Rijk, de provincies en de gemeenten. *Multi-level governance* – die het Rijk, provincies, gemeenten (Hooghe & Marks, 2003), en andere arbeidsmarktpartijen verbindt – wordt daarom gezien als essentieel voor het aanpakken van de wicked problems rondom

arbeidsmarkt en het stimuleren van regionale economische ontwikkeling (Provan & Lemaire, 2012; Teisman & Klijn, 2002). Echter, samenwerken lukt alleen als arbeidsmarktactoren en -instituties erkennen en herkennen dat zij een deel van de oplossing in handen hebben (Pierre & Peters, 2000). Wanneer aan die voorwaarden is voldaan, kunnen het ontwerp en de implementatie van een regionaal arbeidsmarktbeleid in goede samenwerking worden vormgegeven (OECD, 2003). Dergelijke samenwerkingen rondom regionaal arbeidsmarktbeleid kunnen dan uiteindelijk leiden tot veranderingen in regionale contextuele kenmerken die de employability van (potentiële) werknemers ten goede komen.

## 5 Integraal model voor bestuurlijke samenwerking

Gezien de complexiteit van het vergroten van employability binnen regio's, de arbeidsmarkt en de veelheid aan betrokken partijen is het wenselijk om een integraal model te ontwikkelen voor effectieve bestuurlijke samenwerking op dit gebied. Een dergelijk integraal model kan inzicht geven in de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties contextuele condities kunnen beïnvloeden, om de employability van (potentiële) werknemers te bevorderen. Een dergelijk model kan ook als basis dienen voor toekomstig, verdiepend onderzoek op het gebied van employability op regioniveau.

Figuur 1 presenteert een integraal model voor bestuurlijke samenwerking rondom employability als functie van interacterende contextuele condities en samenwerkende arbeidsmarktactoren en -instituties. Het model borduurt voort op het *integrative framework for collaborative governance* van Emerson et al. (2011). Ten opzichte van de oorspronkelijke versie van het model wordt hierin expliciet ingegaan op de regionale arbeidsmarkt en de employability van werknemers (Stoffers et al., 2021). De wijze waarop die bestuurlijke samenwerking (formeel) wordt geregeld, wordt de 'samenwerkingsstructuur arbeidsmarktactoren en -instituties' genoemd. De 'regionale arbeidsmarkt, de systeemcontext' heeft invloed op deze samenwerkingsstructuur (zie Figuur 1, bovenzijde). De 'stuwende kracht, aanjagers', zoals leiderschap, wederzijdse afhankelijkheid, onzekerheid en aanwezige incentives, beïnvloeden de 'samenwerkingsdynamiek arbeidsmarktactoren en -instituties' (zie Figuur 1, uiterst links). Betrokken actoren gedragen zich strategisch binnen de samenwerking om eigen doelen te realiseren. Dat geeft dynamiek in de samenwerking resulterend in drie met elkaar interacterende componenten: gemeenschappelijke drijfveren (wederzijds begrip, vertrouwen en commitment), principiële uitgangspunten (gedeelde doelen, belangen, gezamenlijke



Figuur 1 Integraal model voor bestuurlijke samenwerking, gebaseerd op Emerson et al. (2011)

betekenis) en middelen voor gezamenlijke actie (samenwerkingsregels, kennisdeling en adequate middelen) (zie Figuur 1, linkerkant). De interactie tussen deze componenten en processen leidt tot verbeterde contextuele condities, waardoor de employability van (potentiële) werknemers kan worden bevorderd (zie Figuur 1, rechterkant). Hierbij gaat het nadrukkelijk om de doelstelling van de samenwerking en betreft uiteraard geen automatische uitkomst of vanzelfsprekendheid. Deze uitkomst beïnvloedt echter op haar beurt weer de ‘regionale arbeidsmarkt, systeemcontext’, maar tegelijkertijd ook de samenwerkingsdynamiek (zie Figuur 1, uiterst rechts).

Er zijn verschillende barrières die een effectieve samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituties kunnen belemmeren. Ten eerste kost het opzetten van een adequate samenwerkingsstructuur van arbeidsmarktactoren en -instituties veel tijd. Daarnaast zijn er barrières die een effectieve samenwerking kunnen belemmeren (Ansell & Gash, 2008). Zo kan het commitment aan de doelstellingen van de samenwerking over de tijd en tussen actoren variëren (Huxham, 2003), kan er sprake zijn van onverenigbare (organisatie)culturen (Popov et al., 2019) en kunnen individuele actoren autonomie kwijtraken (Huxham & Vangen, 2013). Ook kunnen diverse institutionele barrières een effectieve samenwerking in de weg staan. Zo sluit de politieke en ambtelijke scheiding tussen economische zaken, onderwijs en sociale zaken op de diverse niveaus niet aan bij de dagelijkse praktijk van een regionale arbeidsmarkt (Van der Steen et al., 2018). Bovendien kan

landelijke wetgeving soms in de weg staan bij de uitvoering van beoogd regionaal arbeidsmarktbeleid. Tot slot zijn bij stakeholders de verhoudingen op nationaal niveau van invloed op het gedrag op regionaal niveau (De Rynck et al., 2018). Kortom, zoals weergegeven in Figuur 1: de systeemcontext waarbinnen de samenwerking opereert, beïnvloedt de dynamiek en daarmee de uitkomst van de samenwerking (Emerson et al., 2011).

Het model is inmiddels al toegepast op enkele regionale door technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven gericht op het verbeteren van de employability van (potentiële) werknemers (Stoffers et al., 2021). Uit de analyses rondom deze initiatieven ontstaat een duidelijk beeld van de samenwerking, interactie en dynamieken tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten dat congruent is met het model. Zoals in de volgende slotsectie uitgewerkt zal worden, vormt dit beeld een belangrijke basis voor het beantwoorden van gerichte onderzoeksvragen in verdiepend onderzoek.

## 6 Onderzoeksagenda

Het voorafgaande presenteerde een definitie van employability, waarin het belang van contextuele – en daarmee regionale – aspecten werd benadrukt. Ook werden ontwikkelingen beschreven die duidelijk maken dat het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsrelaties regionaal afgestemd moeten worden op de economische dynamiek. De manier waarop een regionale arbeidsmarkt en arbeidsrelaties vorm krijgen, karakteriseert de unieke combinatie van mensen en hun omgeving. Ook werd de noodzaak benadrukt van onderzoek naar de wijze waarop de werking van de arbeidsmarkt kan worden bevorderd vanuit verschillende actoren in het regionale ecosysteem. Voorts is er een conceptueel model gepresenteerd dat de samenwerking, interactie en dynamieken tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten in kaart brengt. Dit integraal model voor bestuurlijke samenwerking kan als hulpmiddel worden gebruikt voor onderzoek in de komende jaren. De laatste sectie van deze oratiebewerking gaat in op dergelijke geplande onderzoeksactiviteiten in het kader van de leerstoel ‘Employability in de context van een innovatieve en lerende regio’ aan de Open Universiteit. Achtereenvolgens worden de belangrijkste doelstellingen van de leerstoel, de onderzoeksvragen die daaruit voortkomen en de aard van het onderzoek besproken.

De belangrijkste doelstellingen van de leerstoel ‘Employability in de context van een innovatieve en lerende regio’ aan de Open Universiteit gaan uit van de bovengenoemde benadering van employability, waarbij zowel individuele aspecten als contextuele condities een rol spelen. De

individuele aspecten hebben betrekking op scores op individueel niveau die beschrijven hoe inzetbaar een individu is. Deze individuele scores worden echter beïnvloed door verschillende interacterende, contextuele factoren die op hun beurt worden beïnvloed door regionale arbeidsmarktactoren en -instituties. De leerstoel is dan ook gericht op kennisontwikkeling, toetsing en evaluatie ten aanzien van de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren en -instituties contextuele condities kunnen beïnvloeden, opdat de employability van (potentiële, individuele) werknemers kan worden bevorderd.

Het onderzoek binnen het werkgebied van de leerstoel richt zich daarmee op verschillende onderzoeksvragen. Een eerste onderzoeksvraag luidt: 'Wat zijn de uitdagingen en barrières voor wat betreft beleid gericht op het stimuleren van employability in een regionale arbeidsmarkt?' Een passende vervolgvraag daarbij is: 'Welke samenwerkingsverbanden en arrangementen zijn hierbij te identificeren, en is hierbij sprake van redundantie?' Deze twee onderzoeksvragen zijn gekoppeld aan de secties 3 en 4 van deze oratiebewerking. Daarnaast zal de vraag 'Op welke schaalniveaus – regionaal, nationaal, euregionaal – ontwikkelen deze samenwerkingsverbanden zich, en hoe beïnvloeden ze elkaar?' worden beantwoord (gekoppeld aan de secties 4 en 5 van deze oratiebewerking). Aanvullend worden de vragen 'Wat dragen de verschillende arbeidsmarktactoren en -instituties als onderdeel van het regionale ecosysteem, bij aan de werking van de arbeidsmarkt? Wat zijn belangen op korte en lange termijn?' bestudeerd (gekoppeld aan sectie 5). En tot slot de brede vragen 'Welke contextuele condities zijn passend om de employability van uiteenlopende – en voor de regio relevante – categorieën van (potentiële) werknemers te bevorderen? Welke differentiatie naar bepaalde doelgroepkenmerken is mogelijk?' (gekoppeld aan de secties 2 t/m 4).

Zoals blijkt uit het bovenstaande brede scala aan onderzoeksvragen, gaat de leerstoel uitgebreid in op zowel de individuele aspecten van employability als de regionale contextuele condities. Het uitgangspunt van de leeropdracht is dan ook een multidisciplinaire aanpak die put uit managementwetenschappen, strategisch human resource management, beleids- en bestuurswetenschappen en (arbeids)economie. Deze verschillende disciplines worden gebruikt bij het beantwoorden van de geformuleerde vraagstellingen en het formuleren van specifiekere relevante subvragen en hypothesen. Daarnaast is de insteek van de leeropdracht om te onderzoeken welke interventies vanuit regionale arbeidsmarktactoren en -instituties bijdragen aan de bevordering van de employability van (potentiële) werknemers. Om te garanderen dat het onderzoek aansluit bij praktijkvragen op het vlak van employability, arbeidsmarkt, HRM, HRD, beleidsvorming en -voorbereiding die spelen bij professionals, wordt een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek

gebruikt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om diepte-interviews, focus- en Delphigroepen, systematische reviews, longitudinaal vragenlijstonderzoek, interventiestudies en procesonderzoek. De leerstoel draagt daarmee bij aan gespecialiseerd onderzoek, theorievorming en interventieontwikkeling met een maatschappelijke betekenis door bij te dragen aan een innovatieve en lerende regio. Dit wordt gedaan middels ‘netwerkend valoriseren’ (Roobeek, 2008) om de uitdaging van de nationale ‘wetenschapsvisie 2025: keuzes voor de toekomst’ (OC&W, 2014) op te pakken. Concreet betekent dit dat de opgedane wetenschappelijke kennis zo veel mogelijk wordt gepresenteerd in vormen die toepasbaar zijn in de praktijk (Steenbergen et al., 2015).

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Arbeidsmarktbeleid wordt in toenemende mate regionaal. Samenwerking met regionale stakeholders wordt daarmee steeds belangrijker ten aanzien van het thema van employability.
- Employability van (potentiële) werknemers is waarneembaar op individueel niveau, maar wordt in belangrijke mate bepaald door contextuele factoren.
- Adequate samenwerking tussen regionale arbeidsmarktactoren en -instituten rondom beleidsinterventies is van belang voor het beïnvloeden van contextuele factoren, om daarmee de employability van (potentiële) werknemers te vergroten.
- Er zijn verschillende soorten barrières die een effectieve samenwerking tussen arbeidsmarktactoren en -instituten belemmeren. Onderzoek is nodig om deze barrières beter hanteerbaar te maken voor de betrokken arbeidsmarktpartijen.

### Noot

1. Dit is een bewerking van de oratie van prof. dr. Jol Stoffers, uitgesproken op 19 november 2021 aan de Open Universiteit (Stoffers, 2021).

### Literatuur

- Aalders, R., Raspe, O., & Dieteren, J. (2020). *Regionale prognoses: Krimp door corona verschilt per regio*. Rabobank themabericht. Rabobank Nederland.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Bailey, D., & Berkeley, N. (2014). Regional responses to recession: The role of the West Midlands Regional Taskforce. *Regional Studies*, 48(11), 1797-1812. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.893056>
- Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2010). Decentralisation and efficiency of local government. *Annals of Regional Science*, 45(3), 571-601. <https://doi.org/10.1007/s00168-009-0286-7>
- Blien, U., & Hirschenauer, F. (2018). A new classification of regional labour markets in Germany. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 11(1), 17-26. <https://doi.org/10.1007/s12076-017-0194-x>
- Blonk, R. (2016). Inclusieve innovatie in de regio. In *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bock, B. B. (2019). Van leefbaarheid naar toekomstkracht: Inspiratie voor een nieuw krimpbeleid. In V. Beuzenberg, I. Bronsvoot, & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 10-29). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Platform 31.
- Broersma, L., Edzes, A. J. E., & Van Dijk, J. (2013). Have Dutch municipalities become more efficient in managing the costs of social assistance dependency? *Journal of Regional Science*, 53(2), 274-291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2012.00762.x>
- Butkus, M., Cibulskiene, D., Maciulyte-Sniukiene, A., & Matuzeviciute, K. (2018). What is the evolution of convergence in the EU? *Sustainability*, 10(5), 1552. <https://doi.org/10.3390/su10051552>
- Clark, J., & Bailey, D. (2018). Labour, work and regional resilience. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 52(6), 741-744. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.144862>
- Cörvers, F. (2019). De regionale arbeidsmarkten van het randland: Eenheid in verscheidenheid. In V. Beuzenberg, I. Bronsvoot, & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 88-110). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Platform 31.
- Currid, E., & Stolarick, K. (2010). The occupation-industry mismatch: New trajectories for regional cluster analysis and economic development. *Urban Studies*, 47(2), 337-362. <https://doi.org/10.1177/0042098009349024>
- De Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913x.2004.tb00269.x>
- De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dijkers, J. (2021). Employable as we age? A systematic review of relationships between age conceptualizations and employability. *Frontiers in Psychology*, 11, 605684. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.605684>



- De Rynck, F., Temmerman, C., & Voets, J. (2018). Lokale netwerken als instrument voor centraal beleid? De relativiteit van metagovernance. *Bestuurskunde*, 27(2), 57-68. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027002007>
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/muro1>
- European Commission. (2020). *Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020*. EU.
- Evans, R., & Karecha, J. (2014). Staying on top: Why is Munich so resilient and successful? *European Planning Studies*, 22(6), 1259-1279. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.778958>
- Fleuren, B. P. I. (2019). *Caught somewhere in time: Conceptualizing, measuring, and predicting sustainable employability* [Doctoral thesis, Maastricht University]. Maastricht University. <https://doi.org/10.26481/dis.20190627bf>
- Fleuren, B. P. I., De Grip, A., Jansen, N. W., Kant, I., & Zijlstra, F. R. (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 557-560. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3585>
- Fleuren, B. P. I., De Grip, A., Jansen, N. W., Kant, I., & Zijlstra, F. R. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: Towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, 12(16), 6366. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.002414>
- Fugate, M. (2006). Employability in the new millennium. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (pp. 267-270). Sage.
- Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266-298. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0171>

- Gazier, B. (1998). Employability – definitions and trends. In B. Gazier (Ed.), *Employability: Concepts and policies* (pp. 37-71). European Employment Observatory.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>
- Habets, O., Stoffers, J., Van der Heijden, B., & Peters, P. (2020). Am I fit for tomorrow's labor market? The effect of graduates' skills development during higher education for the 21st century's labor market. *Sustainability*, 12(18), 7746. <https://doi.org/10.3390/su12187746>
- Hane-Weijman E., Eriksson, R. H., & Henning, M. (2018). Returning to work: Regional determinants of re-employment after major redundancies. *Regional Studies*, 52(6), 768-780. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1395006>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *The American Political Science Review*, 97(2), 233-243. <https://doi.org/10.1017/s0003055403000649>
- Hospers, G. J. (2009). *Citymarketing in perspectief*. IVIO-boeken.
- Hospers, G. J. (2019). Stad en land samen verder: Nieuwe kansen voor rurale krimpregio's. In V. Beuzenberg, I. Bronsvort, & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 50-69). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Platform 31.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work* [Paper presentation]. International Congress Series.
- Lowe, N. J., & Wolf-Powers, L. (2018). Who works in a working region? Inclusive innovation in the new manufacturing economy. *Regional Studies*, 52(6), 828-839. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1263386>
- Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography* 15(1), 1-42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>
- Mosley, H. (2011). *Decentralisation of public employment services*. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services. DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- OC&W. (2014). *Wetenschapsvisie 2025 – Keuzes voor de toekomst*. OC&W.
- OECD. (2003). *Managing decentralisation: A new role for labour market policy*. OECD.

- Oevering, F., & Raspe, O. (2020). Regionaal-economische verschillen fors toegenomen. *Economisch Statistische Berichten*, 104, 4786.
- Østerbye, S., Moilanen, M., Tervo, H., & O. Westerlund (2018). The creative class: Do jobs follow people or do people follow jobs? *Regional Studies*, 52(6), 745-755. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1254765>
- Paasi, A. (1986). The institutionalization of regions: A theoretical framework for understanding the emergence of regions and the construction of regional identity. *Fennia*, 164(1), 105-146. <https://doi.org/10.11143/9052>
- Parker, P. (2008). Promoting employability in a "flat" world. *Journal of Employment Counseling*, 45(1), 2-13. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2008.tb00039.x>
- PBL. (2019). *De economische samenhang tussen regio's in Nederland*. PBL-publicatienummer: 3559. PBL Planbureau voor de Leefomgeving.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. MacMillan Press.
- Popov, E., Stoffers, J., Omonov, Z., & Veretennikova, A. (2017). Social innovations development modelling. *International Journal of Economic Research*, 14(11), 365-381.
- Popov, E., Stoffers, J., & Simonova, V. (2019). Cultural factors of network inter-firm cooperation. *Review of International Business and Strategy*, 29(2), 103-116. <https://doi.org/10.1108/ribs-09-2018-0085>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>
- Rijksoverheid SZW. (2020). *Kamerbrief voortgang uitwerking aanvullend sociaal pakket*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/11/30/voortgang-uitwerking-aanvullend-sociaal-pakket>
- Roberts, N. C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19.
- Roobeek, J. M. (2008). *Netwerkend valoriseren – Waarde toevoegen aan kennis*. Free Musketeers.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.12.001>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schobben, R. (2000). *Politieke regio en Europese Unie* [Doctoral thesis, Universiteit Twente]. Eburon.
- Simmie, J., & Marin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27-43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>

- Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. SER.
- Steenbergen, B., Hilhorst, J., Steenbergen, J., Gelinck, R., & Boer, R. (2015). *Valoriseren moet je organiseren: Naar meer-waarde van kennis binnen de sociale wetenschappen*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Zuyd Research.
- Stoffers, J. (2021). *Employability in de context van een innovatieve en lerende regio* [Inaugural Lecture, Open Universiteit]. Open Universiteit.
- Stoffers, J., Hendrikx, K., Habets, O., & Van der Heijden, B. (2019). Employability and innovative work behaviours in SMEs in a Euroregion: A cross-national comparison between Belgium and the Netherlands. *Personnel Review*, 49(1), 167-187. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2018-0387>
- Stoffers, J., Schrijver, I., Canisius, E., Amanchar, J., & Geraedts, M. (2021). *Regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven in beeld gebracht*. Zuyd Research.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2018). An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 143-163. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2016-0074>
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407953>
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Notelaers, G. L. A. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behavior enhancement. *Journal of Organisational Change Management*, 27(4), 642-659. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2014-0105>
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Schrijver, I. (2020). Towards a sustainable model of innovative work behaviors' enhancement: The mediating role of employability. *Sustainability* 12(1), 159. <https://doi.org/10.3390/su12010159>
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2018). The role of regional context on innovation persistency of firms. *Papers in Regional Science*, 97(4), 931-955. <https://doi.org/10.1111/pirs.12315>
- Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197-205. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00170>
- Thijssen, J. G. (1998). *Employability: Conceptuele varianten en componenten*. University of Utrecht.
- Thijssen, J. G. (2000). Employability in het brandpunt: Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3(1), 7-37.

- Van den Berg, C., & Van Vulpen, B. (2019). Democratie van streek? Over regionale vertegenwoordiging. In *Groot onderhoud of kruimelwerk? Ongevraagd commentaar op de aanbevelingen van de Staatscommissie Parlementair Stelsel* (pp. 57-74). Montesquieu Instituut.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*(2), 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.009>
- Van der Heijden, B., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J., De Lange, A., Froehlich, D., & Van der Heijde, C. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior, 106*(2), 236-248. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003>
- Van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid: Werk als waarde. *Gedrag & Organisatie, 24*(4), 342-356. <https://doi.org/10.5117/2011.024.004.342>
- Van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42*(1), 71-79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Van der Steen, M., Teisman, G., Van Popering-Verkerk, J., Van Buuren, A., & Molenveld, A. (2018). *Werkende samenwerking*. VNG.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review, 43*(4), 592-605. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2012-0110>
- Van Leeuwen, E. (2019). De krimpende stad. In V. Beuzenberg, I. Bronsvort, & M. Wouters (Eds.), *Land in samenhang, krimp en regionale kansengelijkheid* (pp. 70-87). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Platform 31.
- Van Lieshout, H. A. M., Geling, M. C. T., Scholing, A., & Kamphorst, J. C. (2016). Regionale preventie van arbeidsmarktdiscrepanties via strategische personeelsplanning. *Tijdschrift voor HRM, 19*(6), 1-19.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie, 24*(4), 356-373. <https://doi.org/10.5117/2011.024.004.357>
- Veld, M., Semeijn, J., & Van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review, 44*(6), 866-882. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2014-0100>
- Verwest, F., Taylor, P., Van Wissen, L., Van Dijk, J., Edzes, A., Hamersma, M., Cörvers, F., De Grip, A., & Van Thor, J. (2017). Resilient labour markets and demographic

- change in selected regions of the Netherlands. In *Demographic transition, labour markets and regional resilience* (pp. 73-94). Springer.
- Weishaupt, J. T. (2010) A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services. *Socio-Economic Review*, 8(3), 461-486. <https://doi.org/10.1093/ser/mwq004>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). (2020). *Het betere werk: De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR.
- Weterings, A., Buitelaar, E., & Edzes, A. (2019). *Regionale verschillen in werkzekerheid: De rol van beleid*, PBL-publicatienummer 3752. Planbureau voor leefomgeving.
- Weterings, A., Diodato, D., & Van den Berge, M. (2013). *De veerkracht van regionale arbeidsmarkten*. Planbureau voor leefomgeving.
- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F., & Speda, D. (2016). There are many roads to reindustrialization and resilience: Place-based approaches in three German urban regions. *European Planning Studies*, 24(3), 463-488. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1046370>
- Wixe, S., & Andersson, M. (2016). Which types of relatedness matter in regional growth? Industry, occupation and education. *Regional Studies*, 51(4), 523-536. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1112369>
- Ybema, J. F., Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

## Correspondentieadres

Jol Stoffers is lector Employability aan de Zuyd Hogeschool, Wetenschappelijk Directeur van NEIMED Sociaal-Economisch Kenniscentrum en bijzonder hoogleraar Employability aan de Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen, Valkenburgerweg 177, 6419 AT Heerlen. [jol.stoffers@ou.nl](mailto:jol.stoffers@ou.nl)