



**Regionale technologie
gedreven arbeidsmarkt-
initiatieven in beeld gebracht**

Colofon

Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool

Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Auteurs:

Prof. dr. Jol Stoffers, drs. Ilse Schrijver, Erik Canisius, MSc., drs. Jenny Wijnen-Amanchar,
Manon Geraedts

Uitgave mei 2021

Lectoraat Employability Zuyd Hogeschool

Postbus 69, 6130 AB Sittard

Email: ilse.schrijver@zuyd.nl

Heerlen: Zuyd Research

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
	Doelstelling	5
	Vraagstelling	5
	Opbouw verslag	5
2.	Theoretische achtergrond	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Employability en de arbeidsmarkt	6
2.2	Samenwerking tussen arbeidsmarktactoren	6
2.3	Succes- en faalfactoren van samenwerking arbeidsmarktactoren	9
3.	Methodologische verantwoording	11
4.	Resultaten	12
4.1	Inleiding	12
4.2	Beyond	12
4.3	CoP, Community of Practice	14
4.4	DIADS, Door Inzicht Aan de Slag	17
4.5	Experiment Innovatief Ontwikkelbudget	20
4.6	LEO, Loopbaan En Ontwikkelcentrum	23
4.7	T4SS, Train for Smart Services	25
4.8	De focusgroep-resultaten	27
5.	Conclusie	32
	Verder onderzoek	33
	Literatuurlijst	35

1 Inleiding

Technologische ontwikkelingen hebben invloed op productieprocessen, werkwijzen en businessmodellen (Corporaal et al., 2018; Fareri et al., 2020). Bestaande functies veranderen of verdwijnen zelfs. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe banen (Schrijver & Stoffers, 2021; Stoffers & Biemans, 2018; Stoffers, Kleefstra, et al., 2019; Stoffers, Wijnen-Amanchar, et al., 2019). Uit onderzoek van Manpower (2018) blijkt dat 87% van de bedrijven verwacht dat het personeelsbestand gelijk blijft of groeit. De verwachting is dat, ondanks de coronapandemie, de vraag naar arbeid groter blijft dan het aanbod (Duijn et al., 2020).

In de provincie Limburg is de arbeidsparticipatie onder laag- en middelbaar opgeleiden lager dan in andere delen van Nederland (Künn et al., 2020; Schrijver et al., 2020). Deze achterstand wordt mede veroorzaakt door de mismatch in vraag naar en aanbod van arbeid als gevolg van digitalisering, robotisering en automatisering (Corporaal et al., 2018; Stoffers & Biemans, 2018). In alle Limburgse sectoren, zoals de chemie, zorg, landbouw en voedingssector, zijn veranderingen zichtbaar als gevolg van deze drie ontwikkelingen (Brennenraedts et al., 2019). Het werk dat overblijft na automatisering, robotisering en digitalisering is complexer, gevarieerder en veeleisender (Corporaal et al., 2018). Hierdoor zal het voor mensen steeds moeilijker worden om employabel te blijven, dat wil zeggen: om werk te verkrijgen en te behouden - zeker als zij geen nieuwe competenties ontwikkelen (Stoffers et al., 2020; Van der Heijden et al., 2018). Tegelijkertijd blijft de vraag naar arbeid hoog (Prick, 2020).

Hoewel werknemers en werkzoekenden zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan (Clarke & Patrickson, 2008), wordt steeds meer erkend dat samenwerking tussen diverse stakeholders noodzakelijk is om het gezamenlijk belang, het verhogen van de employability van burgers in een regio, te realiseren. Immers, een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten zorgt voor het vertrek van bedrijven en daarmee de werkgelegenheid (Hospers, 2019). Een afname in werkgelegenheid heeft een negatief effect op de leefbaarheid in een regio. Om deze op peil te houden, zijn investeringen in de ontwikkelkansen van burgers en bedrijven onontbeerlijk (McCann & Ortega-Argilés, 2015).

Investeringen in de ontwikkelkansen van burgers en bedrijven krijgen vorm in het regionale arbeidsmarktbeleid. Steeds vaker wordt er in regionaal beleid uitgegaan van '*governance*' in plaats van '*government*': de regionale overheid zoekt samenwerkingen met andere partners 'in het veld' om gezamenlijk de regionale, complexe arbeidsmarktproblemen aan te pakken (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Zo ziet ook de Provincie Limburg het als kerntaak om "verbindingen te leggen tussen partijen binnen overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven" (Provincie Limburg, 2019). Deze kerntaak is ingebed in de integrale aanpak 'Brainport' (AWTI, 2014), waarbij het speerpunt 'people' staat voor genoeg en voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten op alle niveaus, met competenties en kwalificaties die aansluiten op de regionale ambities en recente technologische ontwikkelingen. Hierbij streeft de Provincie naar maximale participatie van (potentiële) werknemers (Provincie Limburg, 2019), en wordt het ontwikkelen van technologische en digitale vaardigheden als onontbeerlijk gezien (Brennenraedts et al., 2019).



Vanuit deze kerntaak heeft de Provincie Limburg samen met andere regionale stakeholders diverse initiatieven ontplooid om de arbeidsparticipatie te verhogen en mensen om- en bij te scholen. In dit onderzoek zijn een zestal van deze, door technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven onderzocht.

Doelstelling

Het in beeld brengen van regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven in de provincie Limburg, teneinde zicht te geven op de succes- en faalfactoren van dergelijke initiatieven.

Vraagstelling

Hoe verloopt de dynamiek bij het ontstaan en voortzetten van samenwerkingen tussen arbeidsmarktactoren bij regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven?

Opbouw verslag

In het volgende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de theoretische achtergrond. Hierna volgt de methodologische verantwoording, waarna de resultaten worden weergegeven per arbeidsmarktinitiatief. Deze rapportage wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen.

2 Theoretische achtergrond

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de drie niveaus van employability. Daarna passeert de samenwerking tussen arbeidsmarktactoren ter bevordering van de employability van inwoners in een regio de revue. Het hoofdstuk wordt afgesloten met succes- en faalfactoren die uit de literatuur naar voren komen.

2.2 Employability en de arbeidsmarkt

In het algemeen heeft employability betrekking op het gemak waarmee iemand een nieuwe baan krijgt en behoudt (Van der Heijden et al., 2018). Employability kan op verschillende niveaus worden gezien (Forrier & Sels, 2003; Thijssen, 2000). Het hoogste niveau is het macro-niveau: de overheid heeft als doel te streven naar een zo hoog mogelijke arbeidsparticipatie. Daarnaast dragen employabele inwoners bij aan het succes van een innovatieve en lerende regio (Currid & Stolarick, 2010; Van der Heijden et al., 2018). Op mesoniveau hebben organisaties doorlopend behoefte aan de juiste competenties op het juiste moment in de juiste hoeveelheid. Om deze behoefte te vervullen, werven ze op de externe arbeidsmarkt nieuwe arbeidskrachten en trainen en ontwikkelen ze interne medewerkers om te voldoen aan de continu wijzigende eisen (Thijssen, 2000). Op microniveau heeft employability betrekking op het individu die werk moet kunnen vinden en houden (Thijssen, 2000; Van der Heijden et al., 2018). Op elk van deze niveaus wordt de employability beïnvloed door zowel de competenties van een individu als contextuele factoren, zoals de lokale arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003), wet- en regelgeving en het voorzieningenniveau (Dekker & Verbiest, 2020).

Al decennialang hebben specifieke groepen burgers moeite met het vinden en behouden van een baan: hun employability is beperkt. Deze mensen slagen er, door fysieke of mentale beperkingen, financiële problemen, discriminatie, hun gezinssituatie, opleidingsniveau of een combinatie daarvan, niet in om actief te worden of te blijven op de arbeidsmarkt (Bosselaar & Bannink, 2020; Schrijver et al., 2020). Het activeren van deze groepen burgers op de arbeidsmarkt blijkt niet eenvoudig. Deze en andere uitdagingen op de arbeidsmarkt zijn complex en meervoudig en worden ook wel '*wicked problems*' genoemd (Bosselaar & Bannink, 2020).

Om de '*wicked problems*' op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden en regionale economische ontwikkeling te realiseren, zullen arbeidsmarktactoren moeten samenwerken (Provan & Lemaire, 2012; Teisman & Klijn, 2002). Daarvoor is het noodzakelijk dat arbeidsmarktactoren erkennen en herkennen dat zij deel uitmaken van de arbeidsmarkt en een deel van de oplossing van het arbeidsmarktprobleem in handen hebben.

2.2 Samenwerking tussen arbeidsmarktactoren

Volgens Emerson et al. (2012) vinden alle samenwerkingen plaats in een systeemcontext (*system context*). Factoren die binnen die context van invloed zijn op het al dan niet ontstaan van samenwerkingsverbanden, zijn wet- en regelgeving, de voorgeschiedenis van de beoogde partners, politieke dynamiek en de machtsverdeling tussen de partijen.

Het ontstaan van samenwerking binnen de systeemcontext wordt beïnvloed door een drietal aanjagers. De eerste is leiderschap (Emerson et al., 2012). De leider is een stakeholder die in de positie is om de samenwerking te starten en resources en steun voor een samenwerkingsverband te verkrijgen. De basis waarop een partij of persoon als leider op kan treden, verschilt. De leider moet zeer gedreven zijn om het probleem op te lossen en openstaan voor de verschillende voorkeuren van deelnemers. Ook moet de leider bereid zijn de opstartkosten te dragen, de ongelijke startposities van de partners kunnen compenseren en goede conflictvaardigheden hebben. Bosselaar & Bannink (2020) spreken in dit verband over de "Dinges": iemand die voortdurend bezig is te werken aan duurzame relaties en informele netwerken.

De tweede aanjager is de timing (Emerson et al., 2012). Als niet handelen schadelijker is dan wel handelen, dan zullen stakeholders eerder deelnemen. Timing kan negatief zijn: een gevolg willen vermijden - of positief: een kans willen pakken.

De derde aanjager is de afhankelijkheid tussen de stakeholders onderling (Emerson et al., 2012). Als stakeholders het probleem niet alleen kunnen oplossen of de kans niet alleen kunnen pakken, dan ligt samenwerken voor de hand. Dat wil overigens niet zeggen dat de samenwerking in gelijke mate in elk individueel belang voorziet.

Arbeidsmarktactoren nemen deel aan een samenwerking omdat zij zien dat zij van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van hun eigen doelstellingen (Eversdijk & Korsten, 2008). Door het inbrengen van kennis van de deelnemende arbeidsmarktactoren en het delen van de risico's ten behoeve van de gemeenschappelijke doelstelling, heeft de samenwerking meerwaarde voor alle deelnemers aan die samenwerking (Eversdijk & Korsten, 2008).

Het *collaborative governance regime* van de samenwerking gaat over afspraken en regels die eraan ten grondslag liggen, zoals de partijen die mogen toetreden tot het netwerk, de mate van transparantie, de rolverdeling, de verantwoordelijkheden en het beschikbaar stellen van middelen (Emerson et al., 2012). Het succes van de samenwerking is mede afhankelijk van de mate waarin er ruimte is voor creativiteit en innovatieve ideeën. Er moeten continu nieuwe oplossingen bedacht worden die recht doen aan de complexiteit van de situatie (Eversdijk & Korsten, 2008). Het *collaborative governance regime* wordt ook wel de lijm van de samenwerking genoemd (O'Toole Jr, 1997); het wordt gezien als noodzakelijk om de samenwerking goed te laten functioneren (Edelenbos & Klijn, 2006). Naast deze interne functie heeft het ook nog de externe functie van het verzamelen van reacties van stakeholders die niet betrokken zijn, maar wel geraakt worden door de resultaten van de samenwerking (Klijn, 2016).

De ontwikkeling van het *collaborative governance regime* en de mate waarin het effectief is, wordt beïnvloed door de samenwerkingsdynamiek (*collaboration dynamics*) en de gezamenlijke acties (Emerson et al., 2012). Er zijn volgens Emerson et al. (2012) drie, met elkaar interacterende componenten die de samenwerkingsdynamiek in elke fase beïnvloeden: *principled engagement*, *shared motivation* en *capacity for joint action*.

De component *principled engagement* bestaat uit het verkennen van aanwezige belangen, door interactie met elkaar een gezamenlijke betekenis te geven aan de werkelijkheid en gedeelde doelen opstellen (Emerson et al., 2012). Een gemeenschappelijke probleemdefinitie zorgt vervolgens voor een betere samenwerking (Provan & Kenis, 2008) en versterkt de toewijding aan de samenwerking (Huxham & Vangen, 2013).

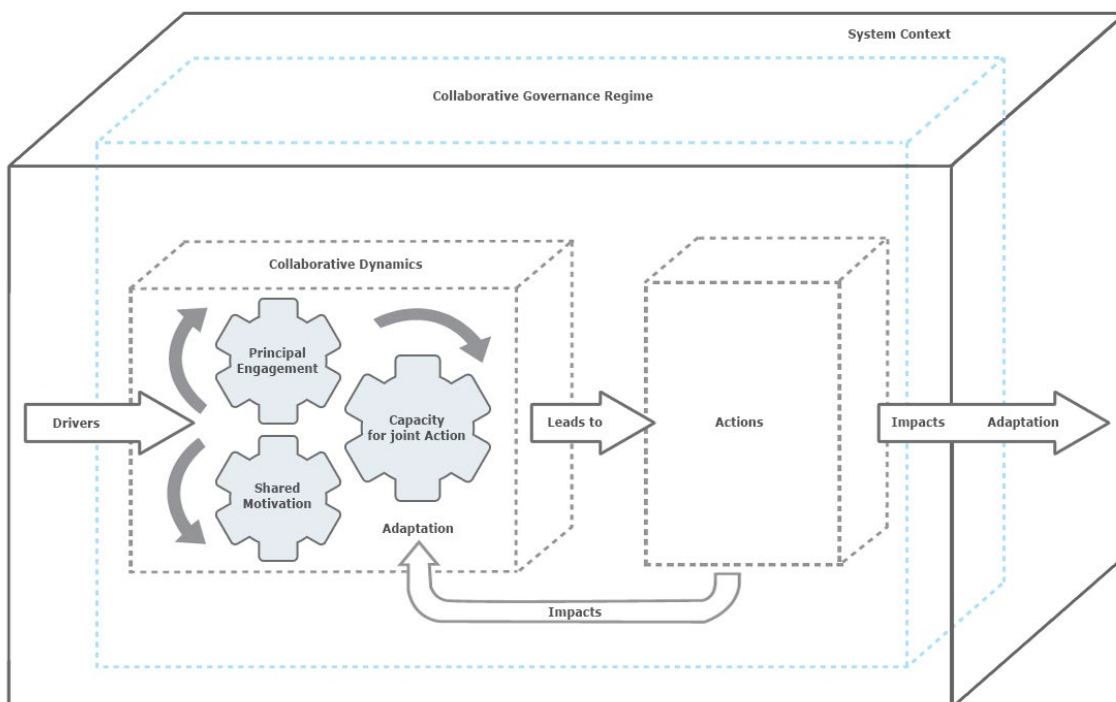
Shared motivation omvat het vertrouwen in anderen, wederzijds begrip, interne legitimiteit en commitment (Emerson et al., 2012). Vertrouwen is essentieel om partijen bereid te krijgen om risico's te nemen (Klijn et al., 2010) en wordt verhoogd door face-to-face contact en tussentijdse resultaten (Emerson et al., 2012). Indien het commitment aan de samenwerking verticaal binnen de eigen organisaties aanwezig is, dan zal bij het wegvallen van de direct betrokken personen, bijvoorbeeld als gevolg van vertrek naar een andere werkplek, die partner niet meteen wegvallen (Milward & Provan, 2006).

Capacity for joint action bestaat uit leiderschap, kennisdeling, het beschikken over voldoende middelen en de verdeling van die middelen (Emerson et al., 2012). De manier waarop de middelen verdeeld worden, is essentieel voor het samenwerkingsproces (Milward & Provan, 2006). Financiële middelen worden hierbij gezien als basis (Lasker et al., 2001), waardoor de partijen die financiële middelen inbrengen een grotere machtspositie hebben dan partijen die andere middelen inbrengen. Andere middelen, zoals kennis of het netwerk, worden door partijen over het algemeen lager gewaardeerd (Huxham & Vangen, 2013). De toewijzing van de verzamelde middelen kan het commitment van de partijen zowel positief als negatief beïnvloeden (Milward & Provan, 2006).

De interactie tussen de drie componenten komt naar voren wanneer er bijvoorbeeld een geschiedenis is van conflicten tussen partners of als een grote ongelijkheid in ingebrachte middelen bestaat (Emerson et al., 2012). Als de leider hier niets mee doet, dan zullen partners elkaar niet vertrouwen, en ontstaat er geen commitment aan het proces en de gedeelde doelen. Het gewenste resultaat zal niet worden bereikt. Ook kunnen financiële tegenslagen in de samenwerking beter worden opgevangen als er sprake is van gedeelde motivatie (Mischen, 2015).

De acties die vanuit de samenwerking tot stand komen, leiden tot een uitkomst. Er zijn uitkomsten in drie categorieën (Emerson et al., 2012). De eerste categorie is de meetbare output. De tweede categorie is de bedoelde en onbedoelde impact op de systeemcontext. Die impact is lastig te meten en kan zowel positief als negatief zijn. Zo kan de inspanning van een arbeidsmarktinitiatief de ene groep mensen aan het werk helpen, maar het voor een andere groep weer lastiger maken om aan de slag te gaan. De derde categorie betreft de invloed van de samenwerking op het *collaborative governance regime*: de uitkomsten van de samenwerking hebben invloed op de wijze waarop de partners in de toekomst hun samenwerking vormgeven.

Kortom: de uitkomsten van de samenwerking kunnen op hun beurt weer nieuwe mogelijkheden en uitdagingen creëren (Emerson et al., 2012). Onderstaand figuur geeft het model weer zoals Emerson dit heeft ontwikkeld.



Figuur 1: Collaborative governance regime (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

2.3 Succes- en faalfactoren van samenwerking arbeidsmarktactoren

Uit het model van Emerson et al. (2012) zijn diverse succes- en faalfactoren af te leiden. In de contextuele omgeving worden drie aanjagers onderscheiden: een leider, de timing en de wederzijdse afhankelijkheid tussen de actoren. Zijn deze drie aanjagers niet of slechts beperkt aanwezig, dan is de kans dat de samenwerking een succes wordt, kleiner. Tubbing et al. (2012) vullen dat nog aan met de succesfactor 'vrijwillige deelname' en de voorgeschiedenis van de partners: veel en positief contact in het verleden wordt gezien als succesfactor, terwijl negatief contact of onbekendheid worden gezien als faalfactoren.

Binnen het *collaborative governance regime* zijn gebrek aan heldere regels, taakverdeling en procedures te zien als faalfactoren, net als het buitensluiten van relevante en betrokken stakeholders (Emerson et al., 2012; Tubbing et al., 2012).

Als het gaat over *collaboration dynamics*, dan is het essentieel dat de betrokken actoren een gemeenschappelijke probleemdefinitie hebben (Emerson et al., 2012) en zij dit probleem niet recht-toe-recht-aan willen oplossen (Tubbing et al., 2012). Het laatste wordt gezien als faalfactor. Het hebben van een gemeenschappelijk doel en een gemeenschappelijke koers om dat doel te bereiken, zijn succesfactoren (Emerson et al., 2012; Tubbing et al., 2012), evenals open communicatie en de bereidheid om samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. Het hebben van een verborgen agenda, een onrechtvaardig ervaren verdeling van de input, gebrekkige participatie van deelnemende partijen, opportunistisch gedrag en het uitoefenen van macht worden beschouwd als faalfactoren (Tubbing et al., 2012).

Wanneer het gaat om impact en actie, dan zijn het realiseren en vieren van successen op de korte termijn succesfactoren, terwijl het uitblijven van tussentijdse zichtbare resultaten en het uit het oog verliezen van het einddoel gezien worden als faalfactor (Emerson et al., 2012; Tubbing et al., 2012).

3

Methodologische verantwoording

Om regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven in beeld te brengen en een eerste kijk te geven op de succes- en faalfactoren van arbeidsmarktinitiatieven in de provincie Limburg, zijn zes arbeidsmarktprojecten binnen de provincie Limburg geselecteerd. Bij alle cases zijn partijen uit de *triple helix* betrokken: onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven. Alle cases draaiden om de beroepsbevolking in de arbeidsmarktregio Zuid-Limburg. Het onderzoek omvat dus een *multiple case study*.

De arbeidsmarktprojecten zijn doelgericht geselecteerd (Saunders et al., 2011) op basis van de omvang, de aanwezigheid van een innovatieve component en de relatie met technologische ontwikkelingen. Binnen deze cases is gekozen voor een cross-sectioneel onderzoek, een momentopname (Saunders et al., 2011).

Van december 2019 tot en met juni 2020 hebben diepte-interviews plaatsgevonden met 24 respondenten. Per case zijn drie tot vijf respondenten bevestigd. Bij de selectie van deze experts is geborgd dat elk perspectief (onderwijs, bedrijfsleven, overheid) vertegenwoordigd is. De experts zijn select gekozen via de sneeuwbalmethode (Saunders et al., 2011). De interviewvragen waren gericht op de ervaringen van de deelnemers met het arbeidsmarktinitiatief vanuit het perspectief van hun eigen organisatie. Voorbeeldvragen waren: "wat is het doel van het initiatief?"; "welk(e) belang(en) heeft uw organisatie bij dit initiatief?"; "hoe verloopt de samenwerking?"; "welke resultaten zijn er behaald?".

De laatste decennia is het opnemen en letterlijk uitschrijven (transcriberen) van interviews de standaard geworden (Loubere, 2017). In dit onderzoek is derhalve gekozen voor deze werkwijze. Deze benadering sluit aan bij de positivistische benadering. Bij het coderen is de methode gevolgd zoals die is beschreven door Deterding & Waters (2018). Deze methode bestaat uit 3 fasen, met in totaal 8 stappen. Het voordeel van deze methode is dat een enorme hoeveelheid data eenvoudiger en sneller geanalyseerd kan worden. Ook krijgt de onderzoeker sneller kennis van de data, waardoor diepgaande analyse eerder tot stand komt. Ten derde leidt de methode tot meer betrouwbare analytische codering, en de wijze van coderen is transparanter (Deterding & Waters, 2018).

De uitkomsten van de diepte-interviews zijn vervolgens ingebracht in de focusgroep bestaande uit vijf deelnemers. De deelnemers zijn wederom geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij één of meerdere cases, en tevens is bij de selectie van de deelnemers van de focusgroep geborgd dat elk perspectief (onderwijs, bedrijfsleven, overheid) vertegenwoordigd was. Ook de vragen waren weer gericht op de ervaringen van de deelnemers met arbeidsmarktinitiatieven vanuit het perspectief van hun eigen organisatie. Voorbeeldvragen waren: "wat vinden jullie een succesvol arbeidsmarktproject?"; "hoe wordt er omgegaan met verschil in belangen?"; "welke bijdrage leveren arbeidsmarktinitiatieven aan de employability van de Limburgers?".

4 Resultaten

4.1 Inleiding

Hieronder worden achtereenvolgens de onderzochte regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven beschreven aan de hand van het model van Emerson et al (2012). De zes projecten zijn, in alfabetische volgorde: Beyond; Community for Practice (CoP); Door Inzicht Aan De Slag (DIADS); Experiment Innovatief Ontwikkelbudget; Loopbaan En Ontwikkelcentrum (LEO) en Train for Smart Services (T4SS).

4.2 Beyond

De medisch-logistieke sector innoveert sterk. Nieuwe technologische mogelijkheden zorgen ervoor dat logistiek efficiënter en meer op maat is (TNO, 2020). Dit zorgt ervoor dat de gevraagde competenties veranderen. In Beyond werken overheid, bedrijfsleven en onderwijs sinds 2015 samen met als doel de logistieke competenties van (aankomende) medewerkers in de medische hulpmiddelenbranche te ontwikkelen (www.beyond-medtech.com). In eerste instantie was het doel de ontwikkeling van de medewerkers te ondersteunen en stimuleren. Sinds 2017 kent Beyond ook een zij-instroomprogramma.

Systeemcontext

Bedrijven in de medisch-logistieke sector hebben in toenemende mate te maken met hogere eisen die gesteld worden aan medewerkers. Ook wordt het steeds lastiger om voldoende mensen te werven met de juiste competenties. Tegelijkertijd is het voor ieder individueel bedrijf het opleiden van bestaand personeel en het werven en opleiden van nieuwe medewerkers erg duur, omdat de klassen niet vol zitten. Specifiek voor de zij-instromers geldt dat er te weinig kennis van de doelgroep bij het bedrijfsleven aanwezig is.

Het idee van Beyond is ontstaan op het moment dat VDL-Nedcar een arbeidsmarktcampagne startte en er vanuit de overheid subsidies beschikbaar werden gesteld om mensen op te leiden. Beyond kent verschillende grote ambassadeurs. Deze zijn zowel binnen als buiten het arbeidsmarktinitiatief bekend als de vertegenwoordigers en ambassadeurs van Beyond.

Collaborative governance regime

De focus ligt op partners die zowel qua branche als ook geografisch in de buurt liggen: *“tot nu toe is gezocht naar partijen waar heel veel raakvlakken met elkaar te vinden zijn”* (R5).

De samenwerking Beyond is informeel gestart: *“we hebben kaders geschetst, maar formeel naar de kamer van koophandel, dat gaat niet gebeuren”* (R2). De kaders zijn gedurende de looptijd verder gevormd en ontwikkeld. Dit leidt er op dit moment toe dat de partijen *“nu tegen bepaalde dingen aanlopen die in het begin niet goed zijn afgesproken en waar je nu wel eens last van kan hebben”* (R6).

De beslissingsbevoegden van alle deelnemende partijen hebben zitting in de stuurgroep. De communicatielijnen zijn kort: *“als er wat is, dan weet ik jou te vinden en dan lossen we het samen op”* (R1). Ook is er sprake van intensieve communicatie tussen de verschillende partijen: *“ik schakel regelmatig met de persoon bij Metronics en Eagle Sirax”* (R5). De verticale communicatie van de stuurgroep naar de projectteams verloopt niet altijd even soepel. Dit wordt mede veroorzaakt door een gebrek aan besluitvormingsprocedures: *“we hebben eigenlijk geen structuur, het is een beetje een organisch verhaal”* (R1). Routinematige beslissingen worden inmiddels genomen door de uitvoerders: *“de stuurgroep hoeft zich niet bezig te houden met de modules”* (R5). Er is ruimte voor nieuwe werkwijzen, nieuwe doelgroepen en nieuwe partijen: *“we kijken niet heel strikt*

binnen kaders, maar blijven continu onderzoeken hoe we elkaar nog kunnen versterken en hoe nieuwe partijen hieraan bij kunnen dragen" (R5).

Samenwerkingsdynamiek (collaboration dynamics)

Principled engagement

De respondenten zijn van mening dat ze samen resultaten kunnen bereiken, die ze ieder voor zich niet kunnen bereiken: "ik kan niet weer 15 mensen vinden voor een klasje mbo-2" (R2). De betrokkenheid bij Beyond is groot, zowel het eigen belang als gemeenschappelijke hogere doelen komen in ruime mate aan bod binnen Beyond: "samen ben je veel krachtiger dan één losse organisatie" (R5).

Maurice Thelen:

"Als je zo'n project begint, dan neem je een verantwoordelijkheid op je ten opzichte van de deelnemers. Daar moet je met zijn allen voor zorgen."



Shared motivation

De samenwerkingspartners hadden eerder deels al positieve ervaringen met elkaar opgedaan, waardoor het wederzijds vertrouwen reeds aanwezig was. Tegelijkertijd spelen op concern-niveau soms andere belangen dan in de lokale vestiging, wat van invloed is op de mate waarin de samenwerking geformaliseerd kan worden. Dit zien de samenwerkingspartners zelf niet als probleem, want het gaat er volgens respondenten om dat de persoonlijke klik er is. De deelnemende partijen zijn erg betrokken, wat onder andere blijkt uit de voorbeelden die zij geven en hun bereidheid oplossingen te zoeken als er praktische problemen spelen bij de uitvoering.

Capacity for joint actions

Respondenten geven aan dat het project vraagt om zowel een forse tijdsinvestering, als een flinke investering van financiële middelen. Beyond wordt vanuit de 'Human Capital Agenda' en

door het ministerie van OCW logistiek en financieel ondersteund: *“de noodzaak van subsidie om Beyond te laten groeien, was ook heel groot”* (R5). De financiering vanuit het ministerie van OCW is inmiddels gestopt.

Actions

De bereikte resultaten worden door storytelling gedeeld. Zo vertellen alle respondenten over het door hen, buiten de regels om geregelde busje; de vrouw die haar kinderen gaat voorlezen nu ze een diploma heeft en de getraumatiseerde man voor wie ze toch een goede werkplek hebben weten te vinden. De succesverhalen hebben een positieve invloed op de *collaboration dynamics*.

Directe resultaten van Beyond zijn de mensen die aan het werk zijn gegaan bij een van de deelnemende organisaties, en de mensen die een mbo-diploma hebben behaald. Daarnaast zijn binnen deelnemende organisaties functies en werkprocessen aangepast en soms zelfs verbeterd als gevolg van opdrachtuitwerkingen die deelnemers aan de opleiding hebben gemaakt. De ervaringen binnen Beyond in eerdere jaren hebben ertoe bijgedragen dat nu nieuwe doelgroepen worden aangeboord en gezocht wordt naar een bestendig businessmodel.

Lastig in dit project zijn de belemmeringen die zich bevinden in de systeemcontext. Zo wijken de UWV-regels af van de regels die de gemeente hanteert, zijn er verschillen tussen gemeenten, en de verschillen in mindset tussen private en publieke sector vereisen soms extra inspanning van de partners om de gewenste resultaten te bereiken. De focus op het oplossen van (praktische) problemen zorgt ervoor dat deze belemmeringen niet leiden tot stagnatie.

4.3 CoP, Community of Practice

CoP heeft als doel de kennis en competenties op het gebied van chemische technologie te vergroten.

Systeemcontext

CoP is in 2020 ontstaan uit een eerdere samenwerking (CHILL, ontstaan in 2011). De aan CoP deelnemende partijen kennen elkaar dus al uit eerdere samenwerkingsrelaties: *“ik ken natuurlijk wel een aantal partijen die aan tafel zitten”* (R18). Deelnemers aan het CoP geven aan dat het mbo bij CHILL (te) weinig was aangehaakt: *“het mbo, waar blijft dat nou?”* (R21). Doordat de relaties al goed zijn, bleek het relatief eenvoudig om elkaar te vinden in deze samenwerking: *“ik heb het gevoel dat iedereen elkaar goed kent en op één lijn zit”* (R18).

Dat verschillende bedrijven zijn aangehaakt, blijkt samen te hangen met de geschiedenis van DSM. Oorspronkelijk is CHILL opgericht door DSM. Toen DSM, gevestigd op het industrie-terrein Chemelot, opbrak in acht bedrijven, hebben deze acht bedrijven automatisch de financiering van CHILL en nu CoP overgenomen: *“dat is eigenlijk een soort erfenis... we zijn er een beetje ingerold.”* (R19).

Kijkend naar de aanjagers in de systeemcontext, dan valt op dat er duidelijk herkenbare leiders zijn. Het Vista College en CHILL worden gezien als trekkers van de CoP. Specifiek worden

steeds drie namen genoemd. Eigenaarschap wordt gezien als erg belangrijk: *“het is heel belangrijk dat je iemand hebt, of meerdere mensen hebt, die echt dedicated op dit project kunnen. Die het ook als hun eigen projectje zien”* (R23). Bedrijven worden genoemd als kartrekker voor de werving van personeel.

De timing voor het ontstaan van CoP had volgens respondenten bijna niet beter gekund. De door de landelijke overheid beschikbaar gestelde subsidies (scale up), het beleid van de provincie, de aanwezigheid van een persoon met bedrijfservaring bij het onderwijs en de toenemende vervangings- en uitbreidingsvraag zorgen dat de urgentie hoog en de mogelijkheden groot zijn: *“die urgentie is wel de katalysator geweest. Je ziet dat er vanuit het bedrijfsleven in de volle breedte behoefte is aan nieuwe instroom”* (R23).

De wederzijdse afhankelijkheid voor het bereiken van de eigen en de gezamenlijke doelen wordt door alle respondenten gezien: *“we zullen continu moeten blijven investeren in onze mensen en continu mensen moeten opleiden, dus vandaar moet je als bedrijf een sterke binding hebben met het onderwijs en met onderwijsinstellingen”* (R23).

Collaborative governance regime

De aansturing van CoP is anders dan gebruikelijk. Op welke wijze deze precies is georganiseerd, is niet voor alle respondenten helder. Wel is duidelijk dat er een aantal groepen zijn die rond thema's werken. *“Dit betekent dat je met elkaar het wiel moet uitvinden”* (R21). Niet alle respondenten hebben een duidelijk beeld van de organisatie van CoP: *“we moeten elkaar nog meer vinden in dat hele verhaal”* (R19).

Bart Hermans:

“Samenwerken draait om lef en vertrouwen. Het lef om te starten en het vertrouwen dat je elkaar de waarheid kan zeggen, zonder angst dat de ander de samenwerking stopt.”



Samenwerkingsdynamiek (collaboration dynamics)

Principled engagement

De Provincie Limburg ziet voor zichzelf een rol als adviseur: *“een stukje advies waar nodig is”* (R18), en is verder weinig betrokken. De bedrijven zijn vanuit een soort van verantwoordelijkheidsgevoel voor Chemelot betrokken *“we voelen als bedrijven wel verantwoordelijk voor Chemelot”* (R19). De betrokkenheid van het bedrijfsleven zou wel kunnen gaan afnemen, omdat er nieuwe mensen komen die niet precies weten waarom eerdere afspraken zijn gemaakt: *“als je mijn hr-collega's vraagt: dragen we dit met zijn allen? Dat denk ik niet”* (R19). Op dit moment zijn er nog maar weinig bedrijven betrokken. Ook binnen het onderwijs is het draagvlak niet overal even groot.

Shared motivation

CoP sluit goed aan bij de beleidsspeerpunten van de provincie. De provincie heeft als doel *“antwoord geven op de maatschappelijke opgaves waar we voor staan”* (R18) en ziet samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in een ecosysteem hiervoor als noodzakelijk. Het bedrijfsleven ziet deze maatschappelijke opgaven meer als neven doel en is meer bezig met de korte termijn. Ook speelt hier een rol dat de hoofdkantoren van de bedrijven niet in de regio liggen en de koers vanuit het hoofdkantoor soms een andere is dan wenselijk vanuit CoP. Het bedrijfsleven heeft vooral behoefte aan nieuwe medewerkers: *“de behoefte aan mbo-studenten is groot, de vijver is klein”* (R22). CoP biedt het mbo de gelegenheid om aan te sluiten bij CHILL en daarnaast te starten met een ecosysteem voor leren en werken: *“we willen ze niet opleiden, zodat ze naar Rotterdam vertrekken. Het gaat erom dat we hier in de regio die economische groei kunnen bewerkstelligen”* (R21).

Capacity for joint action

Op dit moment draagt de provincie bij door het beschikbaar stellen van kennis en het geven van advies. Het bedrijfsleven, onderwijs en CHILL betalen ieder een deel van de kosten. De beschikbare middelen zijn verdeeld over de deelnemende partijen. Het onderwijs besteedt het geld aan een interne verandering, en het bedrijfsleven besteedt het geld vooral aan werving, selectie en opleiding van zij-instroom. Naast financiële middelen biedt het bedrijfsleven praktijkopleiders en praktijkbegeleiders, stage- en leerplekken en gastcolleges.

Maar de bereidheid van de betalende bedrijven neemt af, omdat ze weinig zicht hebben op wat CoP doet en er te weinig spin-off is die bedrijven: *“er gebeuren zo veel mooie dingen in CoP, alleen daar profiteren de fundingpartijen nauwelijks van.”* (R19). Opvallend is dat tegelijkertijd een programma-manager aangeeft dat *“je niet wilt weten wat ik moet doen om een keer in een board-meeting te mogen komen”* (R21). Ook in het onderwijs is het belangrijk om voldoende draagvlak te krijgen en behouden: *“je moet intern heel veel uitleggen en dat is de grootste energie, om op een andere manier te kijken naar je opleidingsvraag”* (R20).

Actions

“We staan nog aan het begin” (R18). Dat maakt dat de meeste acties op dit moment gefocust zijn op de samenwerking zelf. Het bedrijfsleven en het onderwijs geven aan dat het belangrijk is om intern de mensen mee te nemen: *“het ligt aan de hr-mensen die dat nog steeds intern verkocht*

krijgen" (R19). Naast het enthousiasmeren van het bestuur met het oog op de financiering, is het ook belangrijk om mensen op de werkvloer mee te krijgen: *"je moet ook intern kijken naar een andere manier om iemand klaar te maken voor een bepaalde job"* (R19) en *"waar ik veel mee bezig ben geweest, is die mindset en het cultuurgedrag veranderen"* (R20). Respondenten geven aan hier ruimte te willen voor experimenteren en uitproberen.

Margot Felix:

*"Als alles bereikt is,
dan hoop ik dat ik
kan vertellen, dat we
inderdaad de aanzet
gedaan hebben tot
dat ecosysteem."*



4.4 DIADS, Door Inzicht Aan de Slag

Het directe doel van DIADS is de competenties van uitkeringsgerechtigden in kaart te brengen en zo meer geschikte kandidaten in beeld krijgen: *"hopelijk kunnen we ervoor zorgen dat DIADS bij Beyond en andere projecten zorgt voor goede kandidaten of meer geschikte kandidaten"* (R13). Een andere ambitie is dat werkgevers minder gaan kijken naar diploma's en meer naar competenties.

Systeemcontext

Sterke ambassadeurs hebben bij DIADS grote invloed gehad op het ontstaan en succes van het project: *"het feit dat een persoon zei van 'ja weet je, ik ga hier verdorie werk van maken en ik steek hier de tijd in. Dat is voor mij ook een prioriteit en ik breng het op een goede manier over'"* (R13). Het gevoel van urgentie is aanwezig: *"iedereen heeft echt wel geaccepteerd dat we écht werk aan de winkel hebben"* (R13). Op een vrijdagmiddag zat iedereen bij elkaar bij een presentatie, en daar is het momentum ontstaan: *"de bestuurders die zaten daar, en toen hebben we snel een groepje geformeerd"* (R11).

Don Thijssen (UWV):

*“Wat het echt oplevert,
is dat we met elkaar
hierover praten.”*



Collaborative governance regime

DIADS werkt met een stuurgroep en een adviesgroep. In de adviesgroep zitten de ambtelijke vertegenwoordigers van de partijen. Ook zijn een projectplan en samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. *“We hebben natuurlijk een gedeelte kunnen vastleggen in de subsidiebeschikking. Als financier kun je dat afdwingen”* (R13).

Kleine wijzigingen op het projectplan die binnen de financiering vallen, worden door de stuurgroep geregeld. Grotere wijzigingen, zoals extra financiering, leiden tot een formeel juridisch proces.

Samenwerkingsdynamiek (collaboration dynamics)

Principled engagement

Er moet een verschuiving in mindset komen, waarbij meer gekeken wordt naar wat mensen wél dan naar wat ze niet kunnen, of naar welke diploma's ze hebben. Daar zijn de respondenten het over eens. De reden waarom dit als belangrijk wordt gezien, verschilt. Zo hebben bedrijven last van de krapte op de arbeidsmarkt: er zijn te weinig mensen met de juiste opleidingen, terwijl de gemeenten het belangrijk vinden dat mensen met een uitkering aan het werk komen. De focus bij DIADS is een uniforme taal en werkwijze tussen UWV en gemeenten tot stand te brengen en zo een beter beeld te krijgen van de uitkeringsgerechtigden: *“hopelijk kunnen we ervoor zorgen dat DIADS bij Beyond en andere projecten zorgt voor goede kandidaten of meer geschikte kandidaten”* (R13).

Shared motivation

DIADS heeft besloten om het meten op doelstellingen minder op de voorgrond te laten treden en legt het accent op de samenwerking en onderling vertrouwen. Dit, omdat er anders een impasse ontstaat *“als alleen betaald wordt voor mensen die aan het werk komen, en daar is geen*

Martin de Beer (Wethouder gemeente Heerlen):

“We moeten echt stevige coalities bouwen tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid. Niet op basis van één individuele opportuniteit, maar een commitment, wat ook bestand is tegen de ontwikkelingen in de conjunctuur.”



garantie op, dan doet niemand mee” (R12). Daarnaast is binnen DIADS aandacht voor de overeenkomsten en verschillen in belangen tussen de deelnemende partijen: “een samenwerking wordt als geslaagd gezien als je zoekt naar gezamenlijke belangen en accepteert van elkaar dat je bepaalde belangen hebt, maar ook bepaalde zwaktes hebt en die ook naar elkaar durft uit te spreken” (R13).

Capacity for joint action

Er is overeenstemming over de competenties die in kaart gebracht worden. De wijze waarop dat vervolgens gebeurt, verschilt wel. Bij het vaststellen van de competenties is het instrument van het UWV als leidend gebruikt. De gemeenten en het UWV kunnen ieder een eigen instrument toepassen om de competenties van de uitkeringsgerechtigden in kaart te brengen en zo meer geschikte kandidaten in beeld krijgen: *“we hebben afgesproken dat hoe we iemand in kaart brengen op een 11-tal punten hetzelfde is. Hoe je tot die uitkomst komt, is eigenlijk niet relevant” (R12).* Bij het bepalen van het aantal mensen waarvan de competenties in kaart gebracht zouden worden, mocht iedere partij zelf aangeven wat zij reëel achtte.

Actions

Een beoogd effect is dat werkgevers minder gaan kijken naar diploma's en functieprofielen en meer naar competenties. Bij de respondenten is de indruk ontstaan dat DIADS tevens een andere mindset vraagt van de consultants: meer gericht op wat kandidaten wél dan wat ze niet kunnen. DIADS is in potentie een project dat kan leiden tot een systeemverandering. Op dit moment zijn er nog te weinig competentieprofielen in kaart gebracht om te beoordelen of dit gaat gebeuren. DIADS is te zien als opstap: *“de volgende stap is het zorgen voor goede scholing” (R13).*

4.7 Experiment Innovatief Ontwikkelbudget

Het experiment 'Innovatief Ontwikkelbudget' richt zich op het flexibel en innovatief inzetten van scholingsmiddelen van de O&O fondsen met als doel arbeidskrachten duurzaam en intersectoraal te leiden van werk naar werk.

Systeemcontext

Vanuit Den Haag kwam het verzoek aan de sectorfondsen om meer intersectoraal te gaan samenwerken. Een aantal sectorfondsen heeft al ervaring met intersectorale samenwerking: *"we hebben een intersectorale samenwerking gehad met een ander sectorfonds en dat hebben we samen gefinancierd en hebben we beiden de voordelen van genoten"* (R1), maar ze hebben nog niet eerder in deze setting samengewerkt. Vanuit de doelstellingen en regelgeving rondom sectorfondsen is samenwerken erg lastig vorm te geven.

Bedrijven hebben minder positieve ervaringen opgedaan met intersectorale zij-instroom: *"dat was niet echt een groot succes. Dus wij mikken nu heel specifiek op mensen met specifieke competenties"* (R12). Ze geven ook aan dat *"elke sector zijn eigen specifieke kennis vereist"* (R12). De krapte op de arbeidsmarkt maakt het voor bedrijven noodzakelijker dan voor sectorfondsen om nieuwe doelgroepen aan te boren in de zoektocht naar nieuwe medewerkers *"de vijvers zijn heel klein"* (R14). Een werkgever zegt hierover: *"of ze nou vandaag bij mij werken en morgen bij jou: straks komen we elkaar tegen op dat werk en dan ben ik erbij gebaat dat we allemaal goede mensen hebben"* (R13)

Het experiment kent geen herkenbare trekker of ambassadeur van het project. Er wordt vanuit respondenten niet spontaan iemand genoemd die geheel toegewijd is aan het project. Er is zelfs discussie over wie de projectleider zou moeten zijn: *"voor mij was de provincie in de lead, en dat is nu een sectorfonds. Ik vind dat prima, want er moet een projectleider zijn, maar ook dat is dus niet met partijen afgestemd"* (R1).

Mark Hendriks (Secretaris LWV):

"We willen mensen aan het werk krijgen. En toen hebben we dus ook met z'n allen de schouders eronder gezet."



Voor sectorfondsen is de ingeslagen weg onzeker, en er bestaat een angst dat ze opgeheven worden en er regionale fondsen komen: *“Niet alle sectorfondsen doen mee” want die zijn beducht dat er regionale potten gevormd gaan worden*” (R1).

Collaborative governance regime

Het projectteam bestaat uit de deelnemende sectorfondsen, de provincie, een Limburgse gemeente en het FNV. Er zitten geen bedrijven in het projectteam. Er blijkt nog veel onduidelijk te zijn, zoals over deelnemers, de communicatie en de aanlevering van werkgevers en werknemers: *“het was de verwachting bij ons eerste projectoverleg geweest dat ieder fonds concreet werkgevers gaat aandragen. En dat blijkt een probleem te zijn”* (R6). Deze onduidelijkheid maakt dat men spijt heeft dat er niet eerder in het project meer afspraken zijn gemaakt: *“het zijn punten, afspraken die aan de voorkant strakker geregeld moeten worden”* (R1). Ook bedrijven die willen deelnemen aan het project, geven aan dat er onduidelijkheid is over de organisatie: *“ik weet niet of het wel aan de achterkant 100% duidelijk is”* (R13, WG). De sectorfondsen vragen zich af of ze wel met de juiste mensen aan tafel zitten: *“er moeten andere mensen aan tafel om te verbinden”* (R10).

Samenwerkingsdynamiek (collaboration dynamics)

Principled engagement

Niet alle deelnemende partijen worden als volwaardig gezien: *“maar die partijen zijn in mijn beleving dus ook geen volwaardig deelnemer in de pilot, daar zij niet meefinancieren”* (R1). Daarnaast lopen er meer initiatieven, waardoor de deelnemende partijen minder betrokken zijn: *“daar zit men met elkaar volgens mij continue in te zoeken, van dit is het project waarin ik mee moet doen”* (R6). Het gevolg is dat de deelnemende partijen minder initiatief nemen en zich niet verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat: *“het lijkt alsof we wellicht misschien te veel naar elkaar aan het kijken zijn en daardoor wellicht niet in gang schieten”* (R12). *“Ja en ons niet verantwoordelijk voelen. Het is geen onwil, maar er zit niet een echte verantwoordelijkheid”* (R8).

Shared motivation

Er lijkt nog geen gemeenschappelijk gedragen doel te zijn, waar deelnemende partijen hun eigen belangen voor opzij kunnen en willen zetten. *“we denken toch nog steeds gefragmenteerd”* (R9). Zo vindt de deelnemende vakbond het experiment te klein én maakt het FNV zich zorgen over de gevolgen voor de arbeiders, terwijl een andere respondent niet praat over intersectorale mobiliteit, maar over ontschotting: *“mijn hogere doel is dat je ontschot en dat doen we dus door het met elkaar in 1 pot te gooien”* (R1). Een van de respondenten geeft aan in een ander intersectoraal samenwerkingsverband dat voordeel wel te zien: *“je hebt twee keer denkkracht, twee keer financiën en de doelgroepen zijn gelijk, de doelgroepen van beide partijen moesten beiden werknemersvaardigheden leren”* (R1).

Capacity for joint action

De financiële middelen zijn aanwezig: *“aan geld hebben we geen gebrek”* (R5). Toch blijkt het lastig om de aanwezige middelen in te zetten, want er is geen infrastructuur om werkgevers te werven: *“er worden geen werkgevers aangedragen, omdat die informatie niet bekend is. Er is geen regionale infrastructuur”* (R4).

Dominique Steins:

“Als de een wat harder loopt dan de andere, dan zij het soms maar even zo. En anders is er wel een bestuurder die tegen zijn collega-bestuurder zegt: ‘ik zie dat je achterloopt. Hoe kan dat en wat heb je nog nodig?’”



Actions

De deelnemende partijen geven aan dat nog weinig werkgevers bereid zijn gevonden om mee te werken aan het experiment. Zij denken dat dit komt door gebrek aan capaciteit: *“ze geven aan: we hebben momenteel de capaciteit niet om hier serieus werk van te maken of om hier actief in bij te dragen”* (R6). Werkgevers vinden dat ze nog te weinig meegenomen worden in het project: *“we krijgen zo vaak een mail, dat landt niet. Maar vertel je daar een verhaal bij, dan gaat dat wel weer mee”* (R14).

4.6 LEO, Loopbaan En Ontwikkelcentrum

Het doel van LEO is een loopbaan-ontwikkelcentrum gericht op leren en ontwikkelen, zodat de Limburgse bevolking de mogelijkheid krijgt om met haar eigen ontwikkeling aan de slag te gaan. LEO doet dit door het aanbieden van relevante recente arbeidsmarktinformatie en online en offline ontwikkelgesprekken, trainingen en cursussen.

Systeemcontext

LEO is gestart op initiatief van de provincie: *“de initiële partners zijn gevraagd door de Provincie”* (R9). Een bijkomend voordeel van het betrekken van partners is dat de provincie minder centraal staat: *“de relatie provincie-arbeidsmarktregio's staat toch sowieso al een beetje onder spanning. Ik zie daar wel verbetering in, maar dat was gewoon en dan merk je gewoon dat een initiatief alleen uit de provincie, dat werkt gewoon niet zo heel goed”* (R10).

Hoewel de provincie de initiatiefnemer is, is er een kwartiermaker die mensen enthousiasmeert. De door de provincie initieel benaderde stakeholders lijken niet wederzijds afhankelijk van elkaar: *“het is niet zo dat de stakeholders dit programma echt adopteren”* (R8). Qua timing zit LEO goed, *“omdat bedrijven nog moeite hebben om mensen te vinden”* (R8). Een aantal benaderde stakeholders heeft zich verbonden aan LEO.

Collaborative governance regime

LEO kent weinig formele regels en afspraken: *“door bewust te kiezen voor al werkende een weg met elkaar uit te vinden, is er niet heel veel aan de voorkant vastgelegd”* (R10). Er is veel ruimte voor experimenteren, waarbij het uitgangspunt steeds het individu, de Limburger, is. Er zijn operationele doelen met betrekking tot aantallen. Nu de pilot is afgerond, wordt overgegaan op het oprichten van een coöperatie en het vormgeven van een nieuw businessmodel. Respondenten verwachten dat hierbij nieuwe afspraken gemaakt worden met betrekking tot de doelen, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van de verschillende partijen.

Samenwerkingsdynamiek (*collaboration dynamics*)

Principled engagement

Vooraf zijn er veel stakeholders benaderd met de vraag of ze deel wilden nemen. Uiteindelijk is het project van start gegaan met de partijen die zich wilde committeren voor een aantal jaren. Het commitment van het bedrijfsleven kan volgens een van de respondenten beter: *“Ik heb begrepen dat het LWV daarvoor [openstellen voor activiteiten vanuit LEO] lobbyt, maar dat zou nog wel meer kunnen”* (R8). En ook het meekrijgen van gemeenten is soms lastig. Verder is het soms lastig om de eigen organisatie mee te krijgen: *“De uitdaging zit hem vooral in hoe wij onze eigen organisaties hier nog verder in meekrijgen”* (R8).

Shared motivation

Waar het gaat om het gemeenschappelijk doel, wijzen de respondenten erop dat LEO gericht is op alle Limburgers, en niet op een of meerdere groepen: *“LEO is echt voor iedereen”* (R8). Om iedereen op één lijn te krijgen en te houden, is er regelmatig overleg met de programmagroep: *“bij het minste of geringste kunnen vraagtekens of discussies ontstaan, en als je dat maar snel genoeg*

in de kiem smoort, dan levert dat geen problemen op” (R10). Intussen willen steeds meer stakeholders aanhaken en partner worden: “je hebt steeds concretere resultaten, dan kunnen mensen zich ook makkelijker een beeld vormen bij wat het inhoudt en wat ze kunnen toevoegen” (R10).

Capacity for joint action

Voor wat betreft de inbreng van de middelen, het uitgangspunt is inbreng vanuit alle partijen.

Actions

Vanuit LEO worden diverse activiteiten en eerstelijnsloopbaanbegeleiding georganiseerd. Daarnaast hebben deelnemers de mogelijkheid zich in te schrijven via de website en daar testen te doen om competenties in kaart te brengen. De respondenten zien LEO vooral als een experiment, dat begin 2020 is omgezet in een coöperatie met een levensvatbaar businessmodel: *“de coöperatie geeft aan dat iedereen eigenaar is”* (R10). Op dat moment is ook opnieuw gesproken over regels en voorwaarden van toetreding. Een bijkomend effect van LEO is dat binnen bedrijven en bij Limburgers het bewustzijn groeit dat mensen zelf de regie kunnen voeren over hun loopbaan.

Ilona Sinkeldam (directeur Baandomein):

“Andere provincies zijn echt vragende partijen van kom een keer vertellen hoe het werkt”



Janneke Gardeniers (Provincie Limburg)"

*"Breng vooral
ook je eigen
expertise in"*



4.7 T4SS, Train for Smart Services

Het doel van T4SS is IT-arbeidsplekken gevuld krijgen door mensen met ofwel een hbo-opleiding ofwel hbo werk- en denkniveau in 18 maanden om te scholen naar een IT-functie.

Systeemcontext

T4SS is een arbeidsmarktproject dat landsgrenzen overschrijdt, wat als extra uitdaging geeft dat regelgeving niet op elkaar aansluit: *"we botsten op verschillende wetgevingen, regelgevingen wat betreft de ondersteuning."* (R15). Ook informele regels en cultuuraspecten spelen mee, zoals andere aanpak van docenten, de mondigheid in vergaderingen e.d.: *"dat is goed, dat moet ook zo blijven... dat we ook gewoon daar van elkaar leren en begrijpen"* (R1).

Geen van de aanjagers wordt expliciet benoemd door de respondenten. Het project kent geen heel duidelijke ambassadeur. Behalve de subsidie en de krapte op de arbeidsmarkt worden geen interne of externe redenen voor het project genoemd. Ook vertellen de respondenten niet dat ze elkaar nodig hadden om het project te realiseren.

Collaborative governance regime

Er is een stuurgroep waarin alle negen partners zitting hebben. Daarnaast zijn er zes werkgroepen opgericht, die worden geleid door een van de partners; deze is ook verantwoordelijk voor het resultaat. Het project is al toe aan de derde projectleider: *"dat is niet bevorderlijk voor de continuïteit"* (R16). Er is een programma geschreven waarin middels werkpakketten wordt aangegeven wat, wanneer en van welke partner verwacht wordt. De deelnemers zijn door

Raf Degen (Algemeen directeur/CEO Corda Campus):

“De manier van samenwerken, zoals we dat nu gedaan hebben, dat smeedt ook banden. En dat is toch wel verrijkend.”



commerciële partijen geselecteerd. Die zijn later aangehaakt, omdat de respondenten aangaven dat de partners de kennis, kunde en relaties misten.

Samenwerkingsdynamiek (*collaboration dynamics*)

Principled engagement

In T4SS komen verschillende, elkaar aanvullende belangen en doelen samen. Zo is er de mogelijkheid om het internationaal netwerk te vergroten, een nieuwe doelgroep qua onderwijs aan te boren en nieuwe medewerkers te werven.

Shared motivation

Het onderwijsprogramma zoals dat is ontwikkeld, is leidend in de onderlinge gesprekken en wordt ook gezien als gemeenschappelijk doel: *“we hebben er met zijn allen belang bij om kennis te ontwikkelen om dit soort programma’s in elkaar te zetten”* (R16). In principe houdt iedere partner zich aan de afspraken. Een enkele keer lukt dat niet, of is er onduidelijkheid over de budgetten. Dan wordt dit besproken in de stuurgroep: *“we bediscussiëren alles openlijk”* (R15). De onderlinge relaties worden ervaren als persoonsgebonden: *“het is de persoon die daar zich aan committeert, geëngageerd vanuit de partner”* (R15). De procedures binnen het project zijn helder gedefinieerd in het programma en de werkpakketten.

Capacity for joint action

T4SS wordt voor 50% gesubsidieerd door de Europese subsidie INTERREG-V en de Provincie Limburg. De overige 50% wordt ingebracht door de partners. T4SS heeft twee campussen, vijf kennisinstellingen, en de gemeente Heerlen is partner.

Rik Loffeld (Zuyd Hogeschool/Brightland Campus):

“Wat het vernieuwend maakt, is dat zoveel verschillende partners met verschillende invalshoeken samenwerken over de landsgrenzen heen, om een project als dit tot een succes te maken.”



Actions

Het resultaat van de samenwerking is dat meer dan de helft van de deelnemers een baan heeft. Ongeveer de helft van de gestarte deelnemers heeft daarnaast ook het getuigschrift verworven: *“er is behoorlijk wat uitval, wat deels ook veroorzaakt wordt doordat trainees tussentijds een baan aangeboden krijgen”* (R14). In de stuurgroep loopt nu de discussie of afmaken van het programma verplicht moet worden en wat het instapniveau van de trainees moet zijn.

De samenwerking zelf wordt ook gezien als resultaat; deze kon alleen in deze context ontstaan: *“ik zie het Antwerpen en Rotterdam niet doen hoor, dit soort samenwerkingsverbanden”* (R15). De samenwerking opent netwerkdeuren voor de partners en maakt het mogelijk dat banden worden gesmeed die een basis vormen voor verdere samenwerking. Nu de subsidie afloopt, wordt gezocht naar een duurzaam businessmodel, waarbij extra aandacht is voor de selectie van deelnemers.

4.8 De focusgroep-resultaten

De respondenten, bekend met de verschillende initiatieven, hebben op basis van de eerste analyse van de arbeidsmarktinitiatieven de uitkomsten nader geduid. Hieronder worden de resultaten van de focusgroep aan de hand van het model van Emerson et al. (2012) weergegeven.

Systeemcontext

In de systeemcontext bevinden zich meer arbeidsmarktinitiatieven dan in dit onderzoek beschreven zijn. De respondenten noemen deze spontaan en geven aan op de hoogte te zijn van verschillende van dit soort initiatieven.

Factoren in deze context die van invloed zijn op het al dan niet ontstaan van samenwerkingsverbanden, zijn wet- en regelgeving, de voorgeschiedenis van de beoogde partners, politieke dynamiek en de machtsverdeling tussen de partijen. Zo worden de gemeentelijke grenzen als belemmerend ervaren, terwijl de werkgever niet geïnteresseerd is in gemeentelijke grenzen. Zijn belang ligt bij voldoende goed opgeleide medewerkers. Ook verschillen tussen regelgeving vanuit de gemeente en UWV leveren de nodige uitdagingen op. Tot slot wordt de AVG-wetgeving genoemd als belemmerende factor: deze wet maakt het lastiger om informatie over deelnemers te delen.

Aanjager 1 Leiderschap

Bij de arbeidsmarktinitiatieven Beyond, DIADS, CoP en LEO is de actieve rol van een leiderfiguur herkenbaar voor de respondenten. Bij T4SS en het experiment Innovatief Ontwikkelbudget komt de leiderfiguur minder nadrukkelijk of zelfs helemaal niet naar voren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het *collaborative governance regime* al eerder duidelijk was, waardoor de rol van de leider kleiner wordt. Het beschikbaar stellen van subsidies maakt het opstarten makkelijker. Vooral bij Beyond komt naar voren dat partners bereid zijn de opstartkosten te dragen om maar aan de slag te kunnen.

Uit de focusgroep komt naar voren dat de rol van de leider als aanjager als essentieel wordt gezien om het arbeidsmarktproject op gang te krijgen. Deze rol verandert wel in de loop van het project: *“ik kan me voorstellen dat op een bepaald natuurlijk moment het nieuwe energie kan geven een nieuw gezicht te hebben”* (R10). Ook zien de respondenten uit de focusgroep het als risicovol als het project te veel aan één persoon hangt.

Jeroen Duijssens:

“Het metabelang is, hoe zorg ik er nu voor dat wij hier in Zuid-Limburg voldoende arbeidsmarktaanbod hebben om bedrijven die zich hier willen vestigen, en ook een perspectief te geven, dat ze hier ook mensen kunnen vinden”





Aanjager 2 Timing

De economische groei in combinatie met de ontgroening en vergrijzing zorgt ervoor dat er steeds meer behoefte is aan het activeren van het gehele arbeidsmarktpotentieel. De respondenten spreken over de kwalitatieve en kwantitatieve krapte op de arbeidsmarkt op dit moment, en de mogelijkheden die dit biedt om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te activeren: *“we hebben er belang bij dat we onze eigen mensen ontwikkelen en nieuwe doelgroepen kunnen aanboren”* (R2).

Aanjager 3 Onderlinge afhankelijkheid

Bij CoP, DIADS en Beyond komt expliciet naar voren dat de partijen elkaar nodig hebben om het gewenste resultaat te bereiken: *“de werkgever zoekt personeel en kan dat op dit moment niet meer vinden met de oude vraagmethoden”* (R12). Verschillende interne doelen voor de diverse partijen worden met de initiatieven behaald: *“dan zie je dat dat voor mij als onderwijspartij kwalitatief oplevert dat ik mijn docenten actuele lesmaterialen krijgen die ze kunnen toepassen in het reguliere onderwijs”* (R1). Bij het experiment Innovatief Ontwikkelbudget, LEO en T4SS komt de onderlinge afhankelijkheid minder naar voren en wordt alleen genoemd in relatie tot een partij die geen partner is (UWV). T4SS lijkt een manier om elkaar laagdrempelig te leren kennen om mogelijk in de toekomst meer samen te gaan doen, terwijl bij het experiment Innovatief Ontwikkelbudget de deelnemende partijen zich dat lijken af te vragen. LEO is opgericht om een paradigmashift/verschuiving in mindset te realiseren, waarbij partners vooral betrokken lijken om het draagvlak te vergroten: *“je bouwt een arbeidsmarktpotentieel op dat een leven lang leren principe kent”* (R1).

Collaborative governance regime

Alle arbeidsmarktinitiatieven kennen een stuurgroep en een of meerdere operationele werkgroepen. De initiatieven kennen ook allemaal een programma- of projectleider. De mate

waarin afspraken zijn geformaliseerd, verschilt wel. LEO en Beyond zijn allebei vrij informeel; de regels vormen zich gedurende het samenwerkingsproces. Bij CoP, DIADS en T4SS liggen de afspraken meer vast aan de voorkant. Kleine wijzigingen kunnen wel, grotere wijzigingen moeten op juridische wijze worden aangepakt. Het experiment Innovatief Ontwikkelbudget lijkt nog bezig om het *collaborative governance* regime vorm te geven. Alle zes de arbeidsmarkt-initiatieven hebben regelmatig bijeenkomsten, waarbij de frequentie van overleg in de stuurgroep afneemt naarmate het project verder gevorderd is. Over het algemeen hebben de beslissingsbevoegden van de partijen zitting in de stuurgroep. Open communicatie wordt door alle respondenten als essentieel gezien, net als het besef dat andere partijen andere belangen kunnen hebben, of dat het effectueren van afspraken soms langer duurt door interne processen bij de verschillende partijen. In geen van de initiatieven is er sprake van conflicten op strategisch niveau, al wordt er soms stevig gediscussieerd: *“als de lijntjes maar kort genoeg zijn en als dingen maar uitgesproken worden, dan kun je daar ook snel weer op schakelen”* (R10).

De communicatie vanuit de werkgroepen (operationeel niveau) naar de stuurgroep (strategisch niveau) verloopt soms wat moeizamer - zeker als er weinig tot geen overlap in de bemensing van beide groepen zit. Bij LEO en Beyond ontstaan soms misverstanden doordat aan de voorkant de gemaakte afspraken niet helemaal helder zijn.

De drie componenten van het *collaborative governance* regime

De bij de verschillende arbeidsmarktinitiatieven betrokken bestuurders lukt het vaak goed om gezamenlijke doelen op te stellen en in interactie met elkaar een gezamenlijke betekenis te geven aan de werkelijkheid en probleemdefinitie. Wel geven diverse respondenten aan dat het creëren van draagvlak in de eigen organisatie soms lastig is: *“de uitdaging zit hem vooral in hoe wij onze eigen organisaties hier nog verder in meekrijgen”* (R8). Daar blijken meerdere en soms tegengestelde belangen te spelen. Zo is het voor consultants spannend om een nieuwe manier van kijken naar uitkeringsgerechtigden te omarmen. Voor medewerkers van bedrijven is het confronterend als hun werk ineens ook uitgevoerd wordt door mensen van een sociale werkplaats, en leidinggevendenden lopen aan tegen mensen met een verschillende arbeidsproductiviteit, terwijl ze wel afgerekend worden op resultaten.

Open communicatie en besef van tegengestelde belangen worden door de respondenten als essentieel gezien om over belangentegenstellingen heen te komen. Een helder geformuleerd gemeenschappelijk doel, liever kwalitatief dan cijfermatig, wordt daarbij als belangrijk ervaren. Over de beschikbaarheid van middelen is weinig discussie binnen de initiatieven, wanneer de afspraken eenmaal gemaakt zijn: *“je zal de meerwaarde van iets moeten aantonen”* (R8).

Uit de focusgroep komt naar voren dat partners eerder hun energie in projecten stoppen waar alle andere partners ook bij betrokken zijn, en bereid zijn *“om de winst te pakken, maar ook het verlies te ondersteunen”* (R17). De angst bestaat ook dat de projecten te veel subsidie-gedreven zijn, waardoor er te weinig naar de eigen doelstellingen wordt gekeken en teveel naar de subsidiekaders.



De bekwaamheid voor gezamenlijke actie hangt volgens de focusgroep ook samen met de mate waarin de partner de rest van de organisatie heeft meegenomen in het project. Dit blijkt vooral bij gemeenten nog wel lastig te zijn.

Resultaten

Bij alle initiatieven is er naast de meetbare output ook sprake van impact van het project op de eigen organisatie, waar soms werkwijzen veranderen als gevolg van het project. Ook merken respondenten van de focusgroep dat de samenwerkingsrelaties veranderen. Het aflopen van de subsidies levert vragen op over de juridische vormgeving van de samenwerking, maar ook over de kans op voortzetting. Niet alle respondenten vinden het even 'eerlijk' dat sommige partijen investeren, terwijl andere partijen, zoals gemeenten, maar ook partners die later instappen, kunnen profiteren van de opbrengsten.

Uit de focusgroep komt naar voren dat kwalitatieve output als belangrijker wordt gezien dan kwantitatieve output. Kwantitatieve doelstellingen worden beschouwd als 'lagere doelstellingen' en kwalitatieve doelstellingen als 'hoger'. Leren van elkaar en de bereidheid om eigen structuren aan te passen vindt men essentieel. Het doel van alle arbeidsmarktprojecten moet volgens de respondenten zijn en blijven om mensen langdurig aan het werk te houden. Daarvoor is het ontwikkelen van soft skills cruciaal. De arbeidsmarktprojecten worden gezien als manier om diverse partijen beter te leren kennen. De respondenten geven aan dat door de projecten ook de systeemcontext verandert; arbeidsmarktactoren weten elkaar gemakkelijker te vinden. Het delen van succesverhalen zien ze als belangrijk onderdeel van het project.

Als aandachtspunt geeft de projectgroep nog mee dat het individuele niveau niet vergeten moet worden: *"als je zo'n project begint, dan neem je een verantwoordelijkheid op je ten opzichte van de deelnemers. Daar moet je met zijn allen voor zorgen"* (R2).

5 Conclusie

Het doel van het onderzoek was het in beeld brengen van regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven teneinde een eerste zicht te geven op de succes- en faalfactoren van dergelijke arbeidsmarktinitiatieven in de provincie Limburg. In het onderzoek stond de volgende vraagstelling centraal: 'Hoe verloopt de dynamiek bij het ontstaan en voortzetten van samenwerkingen tussen arbeidsmarktactoren bij regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven?'

Aan de hand van het model van Emerson et al. (2012) zijn zes regionale technologie gedreven arbeidsmarktinitiatieven beschreven. Uit deze beschrijvingen zijn verschillende succes- en faalfactoren naar voren gekomen.

De eerste succesfactoren zijn gelegen in de systeemcontext: een juiste timing, actoren die elkaar vertrouwen, een geëngageerde ambassadeur met visie én wederzijdse afhankelijkheid zijn de ingrediënten voor het opstarten van een samenwerkingsverband. Ontbreekt een van deze factoren, dan wordt de kans op succes rap kleiner. Vertrouwen tussen actoren, dan wel de bereidheid dit op te bouwen, lijkt veruit de belangrijkste succesfactor te zijn. Dit vertrouwen kan vergroot worden door vertrouwen in een leider of ambassadeur met een visie op het probleem en de gewenste oplossing.

De tweede set succesfactoren ligt in het *collaborative governance regime*. Om de samenwerking op gang te brengen, is enige bereidheid tot informeel samenwerken en afstemmen noodzakelijk. Echter, op de langere termijn lijkt dit juist een faalfactor te zijn; verhoudingen kunnen op scherp komen te staan. Duidelijkheid en overeenstemming over het gemeenschappelijke doel, ieders inbreng en het moment van inbrengen en begrip wanneer een partij door omstandigheden toch moet afwijken van de gemaakte afspraken, zijn andere succesfactoren binnen het *collaborative governance regime*. Ook begrip voor de verschillende eigen belangen die een rol spelen bij de keuze om aan de samenwerking deel te nemen, blijkt een succesfactor. Tot slot lijkt een persoonlijke klik misschien nog wel het belangrijkste te zijn.

De derde set succesfactoren is te vinden in de behaalde resultaten. Iedereen wil deelnemen aan een winnend, succesvol project. Het delen van successen en het oog hebben voor de positieve, indirecte impact en neveneffecten zorgen voor vertrouwen in elkaar en in het project als geheel. Niets stimuleert harder om te blijven deelnemen dan succes.

Tabel 1: Succes- en faalfactoren van de onderzochte arbeidsmarktinitiatieven

Succesfactor	Faalfactor
- Complementaire partijen - Achterban in de eigen organisatie meenemen - Oog hebben voor cultuurverschillen tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen - Verbindende leider/ambassadeur die boven de deelnemende partijen staat - Persoonlijke klik tussen de vertegenwoordigers van de deelnemende partijen - Voldoende tijd nemen om elkaar te leren kennen en vertrouwen - Delen en vieren van grote en kleine successen	- Focus op formele afspraken - Geen tijd nemen om elkaar te leren kennen - Geen oog of begrip hebben voor verschillen in belangen en achtergronden - Gebrek aan helderheid over het projectdoel - Focus op langetermijnresultaten, waardoor korte-termijn-successen vergeten worden - Gebrek aan intern draagvlak bij de deelnemende partijen - Te weinig deelnemende partijen, waardoor de inspanning en kosten per partij te hoog worden

Verder onderzoek

Systematisch onderzoek naar arbeidsmarktinitiatieven is belangrijk om de arbeidsparticipatie in de regio verder te verhogen en zo een bijdrage te leveren aan het bevorderen van de leefbaarheid in de regio (McCann & Ortega-Argilés, 2015). Het vergroten van de kennis omtrent de wijze waarop regionale arbeidsmarktactoren de regionale context kunnen beïnvloeden, is noodzakelijk om arbeidsmarktvraagstukken het hoofd te bieden.

Zo blijkt het borgen van arbeidsmarktinitiatieven op de langere termijn lastig te zijn. Met het wegvallen van subsidies worden de kosten voor de overige deelnemers vaak hoger dan zij willen of kunnen missen. Meer onderzoek naar bestendige businessmodellen na de eerste gesubsidieerde periode is noodzakelijk.

Onduidelijk is ook hoe de opbrengsten van de arbeidsmarktinitiatieven geborgd worden binnen de deelnemende organisaties, en hoe de opgedane kennis verspreid wordt in de regio en daarbuiten. Verder is het nog niet duidelijk in hoeverre de opgedane kennis transfereerbaar is naar andere regio's. Meer onderzoek naar het borgen en verspreiden van de opbrengsten van arbeidsmarktinitiatieven is wenselijk.

Er zijn verschillende manieren om partners te selecteren. Op dit moment is niet helder wat de relatie is tussen partnerselectie en resultaten. Veel deelname lijkt op basis van interesse, toeval en 'ons kent ons' tot stand te komen. Een andere samenstelling van de groep deelnemende partners leidt mogelijk tot meer succes. Meer onderzoek hiernaar zou tot nieuwe inzichten en wellicht hogere opbrengsten van de arbeidsmarktinitiatieven kunnen leiden.

Kortom, de onderzochte arbeidsmarktinitiatieven in de regio Limburg worden elk op een andere manier aangestuurd en zijn op verschillende manieren tot stand gekomen. Hoewel naar verwachting elke regio te maken krijgt met dezelfde uitdagingen, zal als gevolg van de regionale context de impact verschillen. Meer helderheid over welke wijzen van aansturing in welke regionale contexten tot meer succes leiden, is wenselijk - om de regionale arbeidsmarktgerelateerde uitdagingen op de best mogelijke manieren aan te kunnen gaan.

Literatuurlijst

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

AWTI (2014). *Regionale hotspots*. AWTI. Retrieved 11 januari from www.awti.nl

Bosselaar, H., & Bannink, D. (2020). De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat. *Met andere ogen. Onderzoekers over 5 jaar*, 139-156.

Brennenraedts, R., de Haas van Dorsser, S., van Houtem, E., de Boer, D., Smits, M., Reinders, L., Loeber, L., Strijkland, P., Bijlmakers, R., Helwig, R., & van den Ham, L. (2019). *Digitale samenleving Limburg, strategische verkenning*. Maastricht: Provincie Limburg.

Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.

Corporaal, S., Vos, M., van Riemsdijk, M., & de Vries, S. (2018). Werken in de nieuwe industriële revolutie Verwachtingen van werkgevers in de techniek over de werknemer van de toekomst. *Tijdschrift Voor HRM*, 21(2), 20-44.

Currid, E., & Stolarick, K. (2010). The Occupation—Industry Mismatch: New Trajectories for Regional Cluster Analysis and Economic Development. *Urban Studies*, 47(2), 337-362.

Dekker, R., & Verbiest, S. (2020). Arbeid hamsteren in coronatijd. *Sociaal Bestek*, 82(2), 13-15.

Deterding, N. M., & Waters, M. C. (2018). Flexible coding of in-depth interviews: A twenty-first-century approach. *Sociological methods & research*, 0049124118799377.

Duijn, S., Phlippen, S., & van Uitert, E. (2020). *Ondanks corona en hoger arbeidsaanbod blijft mismatch op arbeidsmarkt aanwezig*. https://www.abnamro.nl/nl/media/200605-Arbeidsmarktrapport-1_tcm16-65561.pdf

Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 417-446.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.

Eversdijk, A., & Korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen*, 3, 29-56.

Fareri, S., Fantoni, G., Chiarello, F., Coli, E., & Binda, A. (2020). Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in industry*, 118, 103222.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.

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. <https://www.platform31.nl/publicaties/land-in-samenhang>

Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. Abingdon, UK: Routledge.

Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & society*, 42(2), 193-221.

Klijn, E. H. (2016). The managerial aspect of interactive governance. In *Critical Reflections on Interactive Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Künn, A., Poulissen, D., & De Grip, A. (2020). *Profielschets uitkeringsafhankelijke inwoners in Limburg*. Maastricht: ROA UM

Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179-205.

Loubere, N. (2017). Questioning transcription: The case for the systematic and reflexive interviewing and reporting (SRIR) method. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*.

Manpower. (2018). *Mens en robot: Samen sterk, Skills Revolution 4.0* [E-booktype] manpower-group https://nl.manpowergroup.nl/aanvraag_skills-mens-en-robot?hsCtaTracking=cef-f3e92-9592-4d88-95eb-159cbdob0566%7C297a8054-fa81-41c7-8528-52d45d1dd77a

McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302.

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks* (Vol. 8). Washington DC: IBM Center for the Business of Government.

Mischen, P. A. (2015). Collaborative network capacity. *Public Management Review*, 17(3), 380-403.

O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 57 (1), 45 –52.

Prick, A. (2020). De coronaklap komt nog, maar er zijn ook veel vacatures. 1Limburg. <https://www.1limburg.nl/de-coronaklap-komt-nog-maar-er-zijn-ook-veel-vacatures>

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public administration review*, 72(5), 638-648.

Provincie Limburg. (2019). *Vernieuwend verbinden, collegeprogramma, 2019-2023* <https://www.limburg.nl/bestuur/collegeprogramma/>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Schrijver, I., Bruinsma-Muller, J., & Stoffers, J. (2020). *Nieuwe Start. Kwalitatief onderzoek naar factoren die kunnen bijdragen aan (re-)integratie op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

Schrijver, I., & Stoffers, J. (2021). *Onderzoek naar de impact van digitale ontwikkelingen (economy 4.0) op de gevraagde vaardigheden in de beroepskolom mbo-hbo in de sectoren Finance, HR en IT*.

Stoffers, J., & Biemans, P. (2018). Focus op technologie. *PW De Gids*, 46-47.

Stoffers, J., Kleefstra, A., Wijnen-Amannchar, J., Gerards, R., Hendriks, M., & De Grip, A. (2019). *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019: Economie 4.0: werken aan digitale vaardigheden*. Maastricht: ROA UM.

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. The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439-1466. doi: 10.1080/09585192.2017.1407953

Stoffers, J., Wijnen-Amannchar, J., & Kleefstra, A. (2019). *Arbeidsmarktverkenning Smart Services; Economie 4.0, werken aan digitale competenties en kwalificaties [Labor Market Smart Services. Economy 4.0, let's work on digital competences and qualifications]* Maastricht: ROA UM.

Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance scheme? *Public administration review*, 62(2), 197-205.

Thijssen, J. G. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift HRM*, 1, 7-34.

TNO. (2020). De juiste zorg met de juiste logistiek. Retrieved 7 april 2021, from <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:2d7095eb-dc23-4232-84c1-cd3d9a29e1e8/datastream/URL/download>

Tubbing, L., Tjemkes, B., Vos, P., Keijsers, J., & Paulussen, T. (2012). *Intersectorale Allianties* (42.01026/01.04).

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.