



Op welke wijze kan Leo de activiteiten borgen en verder uitbreiden, om bij te kunnen dragen aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking?



Colofon

Titel

Op welke wijze kan Leo de activiteiten borgen en verder uitbreiden, om bij te kunnen dragen aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking?

Relatie

Provincie Limburg: Leo Loopbaan en Ontwikkeling

Contactpersonen

Ramon Niessen & Janneke Gardeniers, MSc

Datum

Oktober 2019

Auteurs

Joost Hoedemakers, MSc, drs. Ilse Schrijver & prof. dr. Jol Stoffers

Opdrachtnemer

Zuyd Lectoraat Employability

Samenvatting

Om nu en in de toekomst de Limburgse beroepsbevolking in kwantiteit en kwaliteit aan te laten aansluiten op de vraag naar arbeid, heeft de Provincie het Aanvalsplan arbeidsmarkt 'Zo WERKT Limburg'; een uitvoeringsstrategie met als doel het geven van een extra impuls aan de Limburgse arbeidsmarkt, opgezet. 'Zo WERKT Limburg' verbindt, initieert, experimenteert, versterkt en ondersteunt binnen de kaders van het Aanvalsplan arbeidsmarkt. In dit onderzoek staat Leo centraal. Leo, de nieuwe naam van het Limburgs Ontwikkel Centrum, is een van de projecten binnen 'Zo WERKT Limburg'. Het doel van Leo is het ontwikkelen van een ondersteuningsstructuur die de Limburgse burger wegwijs maakt en begeleidt bij zijn of haar ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Door het aanbieden van laagdrempelige, onafhankelijke activiteiten die toegankelijk zijn voor elke Limburger, wil Leo bijdragen aan het vergroten van de employability van de Limburgse beroepsbevolking.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt: 'Op welke wijze kan Leo de activiteiten borgen en verder uitbreiden ten einde bij te dragen aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking?'

Technologische veranderingen en het veranderde overheidsbeleid hebben tot gevolg dat het steeds belangrijker is voor individuen om te blijven werken aan hun employability zodat ze niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst werk kunnen krijgen én behouden. Om een proactieve houding ten opzichte van ontwikkeling van de eigen employability te stimuleren dienen geschreven en ongeschreven regels en gewoonten van een reactieve naar een proactieve benadering veranderd te worden. Door een samenwerking tussen relevante stakeholders, respectievelijk overheid, bedrijfsleven en onderwijs kunnen ongeschreven regels en gewoonten veranderd worden, waardoor individuen dus eerder zullen werken aan hun employability. Een netwerkorganisatie maakt het hierbij voor de relevante stakeholders mogelijk om gezamenlijk dit doel te bereiken, wat voor elk van de partijen afzonderlijk niet mogelijk is. Het nastreven van het gezamenlijke doel, verhogen van de employability, verkleint de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt; draagt bij aan verhoging van de productiviteit en innovatiekracht van organisaties.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat werknemers niet altijd steun ervaren vanuit het bedrijfsleven om te werken aan hun employability; de geschreven en ongeschreven regels en gewoonten binnen bedrijven sluiten soms onvoldoende aan. Ook zien Limburgers er zelf niet altijd de noodzaak van in om te werken aan de employability. Leo verandert het referentiekader van deelnemers en bedrijven, waardoor een nieuw referentiekader ontstaat, passend bij het huidige beleid van de overheid, waarin eigen regie voorop staat.

Om heersende ongeschreven regels en gewoonten verder en blijvend te veranderen, is het toekomstbestendig maken van Leo essentieel. De financiering van de voortzetting ligt nu als vraagstuk bij de betrokken partners, tezamen met de keuze voor een passende juridische en organisatorische structuur waarbij de gewenste onafhankelijkheid van Leo geborgd kan worden.

Over de financiering van Leo op de langere termijn zijn diverse ideeën, waarbij de onafhankelijkheid van Leo naar zowel de Limburgse beroepsbevolking, het bedrijfsleven, als de strategische partners voorop staat. Alle strategische partners, en ook de deelnemers, zijn het erover eens dat deelname aan Leo-activiteiten voor de deelnemers kosteloos moet blijven om op deze wijze de laagdrempeligheid van de activiteiten te waarborgen. Kwaliteit leveren is essentieel om ook in de toekomst de toegevoegde waarde van Leo te behouden.

Als Leo in gesprek blijft met alle stakeholders, respectievelijk overheid, bedrijfsleven, onderwijs en Limburgers in de vorm van deelnemers van Leo, ontstaat er door de tijd heen een gemeenschappelijk referentiekader, waarin het belang van leven lang ontwikkelen en employability als essentieel gezien

worden en eenieder zijn of haar eigen rol hierbij ziet. De Limburger door het nemen van eigen regie; het bedrijfsleven door het creëren van ondersteuning in de vorm van faciliteiten en een goede informatievoorziening; Leo- partners door het bieden van een steuntje in de rug in de vorm van activiteiten gericht op bijdragen aan employability.

Uitbreiding van Leo zal plaats kunnen vinden door het betrekken van meer strategische partners. Het vinden van een bestendig businessmodel en bijbehorende financiering, juridische en organisatorische structuur -waarbij onafhankelijkheid, kwaliteit, maatwerk en kosteloos voor de individuele Limburger voorop staan- is essentieel om de dienstverlening te borgen en de gewenste verandering te realiseren.

Uit het onderzoek vloeien onderstaande aanbevelingen voort:

Op dit moment richt de communicatie vanuit Leo zich op het individu. Het advies is om daarnaast richting het bedrijfsleven te communiceren over het belang van werken aan de employability van medewerkers.

Om de activiteiten van Leo te borgen, dienen er op korte termijn keuzes gemaakt te worden in de juridische structuur en het businessmodel. Hierbij moet de wisselwerking van deze keuzes met de gewenste verandering in de maatschappij in acht genomen worden. De kernwaarden onafhankelijkheid, kennis van de Limburgse arbeidsmarkt, kwaliteit, maatwerk en kosteloze deelname voor het individu, dienen voorop te staan.

Tot slot is het belangrijk dat er voldoende speelruimte blijft bestaan in de formele regels binnen Leo om in te kunnen blijven spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt.



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Leo	6
1.2 Doelstelling	6
1.3 Vraagstelling	7
1.4 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 De Limburgse Arbeidsmarkt	8
2.2 Employability	9
2.3 Werken aan employability vanuit een institutionele benadering	9
2.4 Borging van het algemeen belang: een netwerkbenadering	10
2.5 Conclusie	11
3. Methode van onderzoek	13
4. Resultaten	15
4.1 Employability van deelnemers	15
4.2 Werken aan employability vanuit een institutionele benadering	17
4.2.1 Visie en kernwaarden van Leo	17
4.2.2 Doelgroep, activiteiten en huidige en potentiële deelnemers Leo	17
4.2.3 Diensten van Leo en communicatie	19
4.3 Werken aan employability vanuit een institutionele benadering	20
4.4 Borging van de activiteiten van Leo	23
5. Conclusie	25
Aanbevelingen	27
Literatuurlijst	28
Bijlage 1 Topiclijst focusgroep	31
Bijlage 2 Topiclijst diepte-interviews	32

1. Inleiding

De Provincie Limburg staat voor de uitdaging om nu en in de toekomst de Limburgse beroepsbevolking in kwantiteit en kwaliteit te laten aansluiten op de vraag naar arbeid (Foppen & Stoffers, 2014). De Provincie is zich hiervan zeer bewust en heeft de uitdaging om de beroepsbevolking kwalitatief van voldoende niveau te krijgen en behouden opgepakt middels het Aanvalsplan arbeidsmarkt 'Zo WERKT Limburg'; een uitvoeringsstrategie met als doel het geven van een extra impuls aan de Limburgse arbeidsmarkt.

'Zo WERKT Limburg' verbindt, initieert, experimenteert, versterkt en ondersteunt binnen de kaders van het Aanvalsplan arbeidsmarkt. De focus van het programma is gericht op een achttal toonaangevende projecten. In deze projecten wordt de noodzaak tot een leven lang ontwikkelen benadrukt (Provincie Limburg, 2018). Het voortdurend blijven leren en het in ontwikkeling blijven, is essentieel om employabel te blijven (Froehlich, Beusaert, Segers & Gerken, 2014; SER, 2015; Thunnissen, Stoffers & Sjoer, 2017).

1.1 Leo

In dit onderzoek staat Leo centraal. Leo, de nieuwe naam van het Limburgs Ontwikkel Centrum, is een van de toonaangevende projecten binnen 'Zo WERKT Limburg'. Het doel van Leo is het ontwikkelen van een ondersteuningsstructuur die de Limburgse burger wegwijs maakt en begeleidt bij zijn of haar ontwikkeling op de arbeidsmarkt.

Het ontwikkelprogramma van Leo kent een open structuur. Partners en stakeholders kunnen voortdurend toetreden, passend binnen de uitgangspunten en doelstellingen van Leo. Om partners actief te betrekken is de website leo-connect.nl opgezet.

Door een laagdrempelige, onafhankelijke dienstverlening te bieden voor elke Limburger, wil Leo bijdragen aan het vergroten van de employability van de Limburgse beroepsbevolking. De dienstverlening wordt zowel online, via de website leo-loopbaan.nl, als offline, via diverse activiteiten aangeboden. De activiteiten van Leo zijn te groeperen in de volgende categorieën:

- Bewustwordingsactiviteiten, bijvoorbeeld socialmedia-berichten posten, testen op de website leo-loopbaan.nl, etc.
- Kennis, zoals deze aangeboden wordt op leo-loopbaan.nl
- Activiteiten, zoals workshops, koffiebreak, individuele gesprekken, e.d.

Alle activiteiten hebben als doel mensen bewust te maken, te inspireren en te ondersteunen richting het vergroten van de eigen employability en worden op hoofdlijnen onderverdeeld in de activiteitenlijnen individuele ondersteuning en workshops.

De primaire doelgroep van Leo is de gehele beroepsbevolking van Limburg. Deze doelgroep is op te splitsen in vier subgroepen. De eerste groep bestaat uit werkenden binnen beroepsbevolking van de Provincie Limburg. De tweede groep zijn werkzoekenden, de derde en vierde groep zijn respectievelijk scholieren en studenten.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is inzicht krijgen in de wijze waarop Leo de activiteiten kan borgen en verder uitbreiden ten einde advies te geven over hoe er verder bijgedragen kan worden aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking.

1.3 Vraagstelling

Om bovenstaande doelstelling te realiseren, luidt de centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek:

Op welke wijze kan Leo de activiteiten borgen en verder uitbreiden om bij te kunnen dragen aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking?

Deelvragen:

- Op welke wijze kan worden bijgedragen aan het vergroten van de employability van individuen?
- Op welke wijze worden bijgedragen aan de borging van het algemeen belang?
- Op welke wijze dragen huidige activiteiten van Leo bij aan het vergroten van de employability?
- Hoe ervaren deelnemers de huidige activiteiten van Leo?
- Welke mogelijkheden zijn er om de employability van Limburgse burgers verder te vergroten?
- Op welke wijze kan de dienstverlening van Leo geborgd worden?

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt antwoord gegeven op de vragen 'Wat is employability'; 'Op welke wijze kan worden bijgedragen aan het vergroten van de employability van individuen?' en 'Op welke wijze kan worden bijgedragen aan de borging van het algemeen belang?'. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode toegelicht, waarna in hoofdstuk vier de resultaten volgen waarmee een antwoord wordt gegeven op deelvragen 3, 4, 5 en 6. Tot slot wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord in hoofdstuk 5.



2. Theoretisch kader

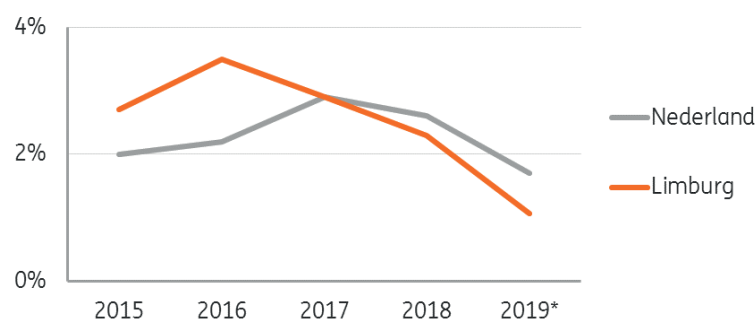
In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de Limburgse arbeidsmarkt, waarna het begrip employability wordt toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op mogelijkheden om bij te dragen aan de employability van individuen en het algemeen belang te borgen, waarna wordt afgesloten met een conclusie.

2.1 De Limburgse Arbeidsmarkt

De economie in Limburg groeit naar verwachting in 2019 met iets meer dan 1%. Hiermee groeit de economie in Limburg minder hard dan in de rest van Nederland. Deze lagere groei wordt mede veroorzaakt door internationale onzekerheden in de exportgerichte sectoren (CBS, 2019; ING, 2019). Daarnaast is de groei in de zakelijke dienstverlening in Limburg lager en is er minder impuls vanuit de consumentenbestedingen door een bevolkingskrimp (ING, 2019).

Economische groei in Limburg onder landelijk gemiddelde

Groei bbp, jaar-op-jaar



Bron: CBS, *raming ING Economisch Bureau

Figuur 1. Economische groei in Limburg, ING, 2019

De arbeidsmarkt profiteert van de groei van de economie, die al een aantal jaren aanhoudt. Er is al een aantal jaren sprake van een daling van de werkloosheid. In het tweede kwartaal van 2019 was nog maar 3,4% van de Limburgse beroepsbevolking werkloos (CBS, 2019).

Ondanks de positieve ontwikkelingen, staat de Provincie Limburg voor grote uitdagingen. Zo is de arbeidsparticipatie onder lager- en middelbaar opgeleiden nog altijd lager dan tijdens de vorige hoogconjunctuur. Oorzaken van deze lagere arbeidsparticipatie zijn de toenemende eisen die bedrijven stellen aan hun huidige en toekomstige medewerkers en de verandering in gevraagde vaardigheden als gevolg van digitalisering, robotisering en automatisering (Stoffers, 2017; Corporaal, Vos, Van Riemsdijk & De Vries, 2018).

Routinematige werkzaamheden worden steeds vaker vervangen door automatisering, waardoor functies veranderen (Autor & Salomons, 2018) en functies zelfs verdwijnen (Stoffers & Biemans, 2017; Dekker, 2018). Daarnaast ontstaan nieuwe functies (Stoffers & Biemans, 2018; Dekker, 2018). Deze veranderingen vinden ook plaats in de Provincie Limburg. Limburgse organisaties verwachten dat ruim 65% van de taken binnen organisaties in samenhang met technologie uitgevoerd zal gaan worden en dat naar verwachting één op de vijf taken in de toekomst geheel wordt overgenomen door technologie (Stoffers, Amanchar & Kleefstra, 2019; Stoffers et. al., 2019).

Het werk dat overblijft na automatisering en digitalisering is complexer, gevarieerder en veeleisender (Corporaal et. al., 2018). Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de inzetbaarheid van werkenden en werkzoekenden (Van Ruitenbeek, Mulders & Zijlstra, 2019). Als mensen geen nieuwe competenties ontwikkelen, zal het voor hen steeds lastiger worden om werk te verkrijgen en te behouden; hun employability neemt af.

Het verhogen van de employability van de beroepsbevolking is essentieel om de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt te verkleinen. Daarnaast draagt een hogere employability bij aan de productiviteit en innovatiekracht van organisaties (Van de Heuvel, Leijten, De Vroome, & Geuskens, 2016; Smit, Andriessen & Stark, 2005). Uit onderzoek van Accenture (2018) blijkt dat voor elke euro die geïnvesteerd wordt in het verhogen van de employability van een individu de economische opbrengst 2,50 euro is. Investeren in het verhogen van de employability van individuen is daarmee economisch rendabel.

2.2 Employability

Employability gaat over het vermogen van een medewerker om goed te functioneren in een functie, vooruitgang te boeken binnen zijn loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk (Stoffers & Van der Heijden, 2014). Dit vermogen bestaat uit verschillende ontwikkelbare persoonsgebonden kenmerken, waarmee iemand zich effectief kan aanpassen aan loopbaangerelateerde veranderingen die zich voordoen in de hedendaagse economie (Fugate et al., 2004). Van der Heijden et al. (2018) operationaliseren employability in de onderstaande vijf dimensies:

- Beroepsexpertise|SKILLS: de specifieke kennis en vaardigheden die de werknemer bezit.
- Anticipatie & Optimalisatie|PRO ACTIVE: het vermogen om op persoonlijke en creatieve manier voor te bereiden op toekomstige werkveranderingen.
- Persoonlijke flexibiliteit|REACTIVE: het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne- en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op de huidige functie.
- Organisatie sensitiviteit|CORPORATE SENSE: de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken.
- Balans|BALANCE: het kunnen omgaan met tegenstrijdige belangen van werkgever en werknemer zelf, zoals werk-, loopbaan- en privédoelen.

2.3 Werken aan employability vanuit een institutionele benadering

De economische crisis eind jaren zeventig, begin jaren tachtig leidde tot een meer neo-liberalistische visie bij de overheid (Peck, Theodore & Brenner, 2009). Het neo-liberalisme gaat ervan uit dat het menselijk welzijn vergroot wordt door het garanderen van zoveel mogelijk economische vrijheden (Peck et al., 2009). Deze visie vindt zijn weerslag in het overheidsbeleid (De Lange, Ybema, & Schalk, 2011), waarbij de overheid steeds meer uitgaat van eigen regie: werknemers en werkzoekenden worden steeds meer zelf verantwoordelijk geacht voor hun loopbaan (De Jong & Van het Hul, 2017). De combinatie van technologische veranderingen, zoals digitalisering en automatisering, en een veranderend beleid als gevolg van de neo-liberalistische visie van de overheid, zorgt ervoor dat individuen zullen moeten werken aan hun employability om werk te krijgen en te behouden.

Individen zullen eerder geneigd zijn te werken aan hun employability, als zij de noodzaak inzien. De mate waarin een individu de noodzaak inziet, wordt beïnvloed door de heersende instituties (Hooghe & Houtman, 2003). Een institutie is een formele of informele regel die het gedrag binnen de groep beperkt. Wetten, zoals de AVG zijn formele instituties, terwijl dagelijks de email checken een informele institutie is. Deze informele instituties worden wel gewoonten of ongeschreven regels genoemd (Zijderveld, 2000).

Doordat instituties aan de ene kant sociaal gesanctioneerde beperkingen opleggen aan de individuele vrijheid en aan de andere kant juist hierdoor nieuwe handelingsmogelijkheden creëren, zijn instituties in hun aard ambivalent (Hooghe & Houtman, 2003).

Volgens de institutionele benadering zijn niet alleen individuen, maar ook organisaties ingebed in een bredere context waarop zij hun handelen dienen af te stemmen om als legitiem te worden beschouwd

(Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Instituties maken het gedrag van mensen en organisaties voorspelbaar, doordat een institutie algemeen geaccepteerd is in de samenleving en organisaties en individuen zich hieraan conformeren (Scott, 2014).

Scott (2014) onderscheidt drie soorten instituties.

Ten eerste de regulatieve instituties. Dit betreffen formele regels en afspraken met een dwingend karakter. De overheid stelt dit type instituties vaak op en handhaaft ze. Een voorbeeld van een formele regel is de eis vanuit het UWV tot sollicitatieactiviteiten om de uitkering te behouden.

De tweede soort instituties zijn normatieve instituties: normen en waarden vanuit de omgeving en de eigen (organisatie)context beïnvloeden het handelen van de stakeholders. Uit onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2017) komt naar voren dat het van belang is dat individuen het gevoel hebben dat zij zich mogen ontwikkelen; dat ze er de gelegenheid voor krijgen; dat kaders en faciliteiten binnen de organisatie helpend en ondersteunend zijn.

De derde soort instituties zijn cultureel-cognitieve instituties. Dit betreft een gedeeld referentiekader of overtuiging waarmee mensen kijken naar de werkelijkheid. Dit referentiekader wordt gevormd door een proces van interactie met, en door leren van elkaar. Culturele elementen liggen hieraan ten grondslag. Zo zijn we in Nederland langzaam aan het veranderen van de overtuiging 'life time employment' naar 'life time employability'.

Op dit moment wordt dienstverlening richting werk ingedeeld naar fasen van werkloosheidsdreiging. Het UWV (2008) onderscheidt vijf fasen van werkloosheidsdreiging:

1. Dienstverlening aan elke burger om zelf aan de slag te gaan met de beschikbare vacatures, cv's en arbeidsmarktinformatie. Dit bevordert de toegankelijkheid en dynamiek op de arbeidsmarkt.
2. Dienstverlening aan met werkloosheid bedreigden om preventief werkloosheid te voorkomen.
3. Dienstverlening bij frictiewerkloosheid aan werklozen gedurende de eerste drie maanden van werkloosheid.
4. Dienstverlening aan werklozen die na drie maanden van werkloosheid langer werkloos dreigen te worden.
5. Dienstverlening aan langdurig werklozen of mensen die het risico lopen langdurig werkloos te worden.

Deze indeling van het UWV sluit aan bij de huidige instituties. Het is de vraag of deze instituties, in deze tijd van digitalisering, robotisering en automatisering, houdbaar blijven. Employability-bevorderende dienstverlening vraagt om een nieuwe indeling van de dienstverlening gericht op bijdragen aan employability, in plaats van het voorkomen van werkloosheid; maar het vraagt ook om nieuwe instituties, nieuwe regelgeving en nieuwe overtuigingen bij relevante stakeholders. Het veranderen van instituties is niet eenvoudig te realiseren door één stakeholder. Samenwerking tussen diverse stakeholders is noodzakelijk om het algemeen belang, het verhogen van de employability van burgers, te realiseren.

2.4 Borging van het algemeen belang: een netwerkbenadering

De netwerkbenadering gaat uit van meerdere stakeholders, die ondanks verschillen in belangen, samenwerken aan het realiseren van een gemeenschappelijk belang, in dit geval een employabele beroepsbevolking (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995). In een netwerkorganisatie is het zoeken naar een goede balans tussen zelfstandigheid en gemeenschappelijk belang, waardoor een netwerkorganisatie relatief lastig bestuurbaar is. Een voordeel van een netwerkorganisatie is dat de gezamenlijke kracht van het netwerk het mogelijk maakt om doelen te realiseren, die voor de afzonderlijke partners niet haalbaar zijn (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995).

Er zijn drie verschillende vormen van netwerksturing, namelijk *zelfsturend netwerk*, *leidersorganisatie-netwerk* en de *Netwerk Administratieve Organisatie* (NAO) (Provan & Kenis (2008)). Deze drie vormen zijn in te delen aan de hand van twee dimensies. De eerste dimensie is de mate en frequentie van de interactie tussende actoren in het netwerken. Deze dimensie is te zien als een continuüm, met aan de ene kant interactie tussen alle actoren onderling, tot aan de andere kant interactie met één partij die contact heeft met de andere actoren in het netwerk. De tweede dimensie is de wijze van besturing van het netwerk, extern of intern (Provan & Kenis, 2008). Aan de hand van deze twee dimensies beschrijven zij drie vormen van netwerksturing. Deze worden hierna beschreven aan de hand van de belangrijkste karakteristieken.



Figuur 2: Vormen van netwerksturing (Hamdiui, 2017)

Het zelfsturend netwerk is de meest gebruikte vorm van netwerksturing (Provan & Kenis, 2008). Bij deze vorm van netwerksturing interacteren de actoren met elkaar op basis van gelijkwaardigheid zonder een unieke besturende organisatie. Zelfsturende netwerken zijn compleet afhankelijk van de betrokkenheid en commitment van alle actoren. Commitment van alle actoren aan de doelen van het netwerk is een randvoorwaarde voor succes (Provan & Kenis, 2008).

In het leidersorganisatienetwerk wordt het netwerk bestuurd door één centrale organisatie, de leider (Provan & Kenis, 2007). De centrale organisatie bezit deze positie op basis van haar legitimiteit of de middelen waarover zij beschikt. Meestal fungeert een publieke organisatie als leidersorganisatie in het netwerk (Teisman & Klijn, 2002).

Het laatste sturingsmodel gaat uit van een afzonderlijke administratieve entiteit die wordt opgezet en belast is met het besturen van het netwerk en haar activiteiten. De Netwerk Administratieve Organisatie (NAO) speelt een belangrijk rol bij het coördineren en ondersteunen van het netwerk (Provan & Kenis, 2008). De NAO kan een individu zijn, die vaak aangeduid wordt als netwerkfacilitator of -makelaar, of een formele organisatie met eigen personeel en bestuur opererend vanuit een fysiek afzonderlijk kantoor (Provan, Isett en Milward 2004: in Provan & Kenis, 2008).

2.5 Conclusie

Als gevolg van technologische ontwikkelingen verandert de vraag op de arbeidsmarkt. Hierdoor wordt het steeds belangrijker voor individuen om te blijven werken aan hun employability, om niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst werk te kunnen krijgen en te behouden. Verhogen van de employability draagt bij aan de productiviteit en innovatiekracht van organisaties en blijkt voldoende return on investment te hebben.

De huidige instituties ondersteunen het werken aan employability nog onvoldoende, doordat de focus ligt op het voorkomen van werkloosheid, in plaats van bijdragen aan employability. Er is dus sprake van een reactieve benadering, in plaats van een proactieve benadering.

Door een samenwerking tussen relevante stakeholders, -respectievelijk overheid, bedrijfsleven en onderwijs- kunnen instituties veranderd worden, waardoor individuen eerder zullen werken aan hun employability. Door deze samenwerking vorm te geven in een netwerkorganisatie is het voor de relevante stakeholders mogelijk om gezamenlijk het doel te bereiken, wat een ieder voor zich niet kan realiseren. In het empirisch onderzoek zal vanuit de institutionele benadering dieper ingegaan worden op de wijze waarop de activiteiten van Leo op dit moment bijdragen aan de employability van Limburgers en hoe deze bijdrage geborgd kan worden vanuit de netwerkbenadering.



3. Methode van onderzoek

Binnen dit onderzoek heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, die als basis diende voor het empirisch onderzoek. De verzamelde data zijn gebaseerd op de interpretatie van “de werkelijkheid” van de deelnemers, ook wel interpretisme genoemd (Saunders, Lewis & Thornhill et al, 2013). Het literatuuronderzoek was de basis voor de drie focusgroepen en tweeëntwintig verklarende diepte-interviews.

Een focusgroep is een niet gestandaardiseerd interview waarin de onderwerpen duidelijk en nauwkeurig omschreven zijn op basis van de literatuurstudie. Het voordeel van het kiezen voor deze methode, is dat in een relatief kort tijdsbestek een interactieve discussie gevoerd kan worden met een groep mensen die over veel kennis van het onderwerp binnen de context van de organisatie beschikken (Van Dolderen, Stoffers & Kleefstra, 2017). Omdat het onmogelijk was om tijdens het interview alle informatie vast te leggen, zijn er audio opnames gemaakt (Van Assema, Kok & Mesters, 1992).

Eerst vond er een verkennende focusgroep plaats met vier projectleden. Het doel van deze focusgroep was om de kaders die op basis van de literatuurstudie opgesteld zijn, in het licht van de Leo context onderbouwen, toetsen, aanscherpen en bij te stellen. Hiermee werden de topics nog relevanter en toepasselijker voor de Leo-context.

De deelname aan de drie focusgroepen en de deelname aan de tweeëntwintig verklarende diepte-interviews hebben plaatsgevonden op basis van vrijwilligheid en op basis van een persoonlijke, dan wel telefonische uitnodiging die schriftelijk (via email) bevestigd is. De verkregen data hieruit zijn vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

De totale verkregen kwalitatieve data vanuit de focusgroepen zijn getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd conform het volgende proces: data open coderen, in categorieën indelen en structureren (*axial coding*) om verbanden vast te stellen en het formuleren van conclusies (*selective coding*).

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode januari 2019 tot en met september 2019. De onderzoekspopulatie bestond uit deelnemers die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van Leo. De steekproeftrekking vond plaats op basis van ‘convenience sampling’. Hierbij worden respondenten op basis van toegankelijkheid en beschikbaarheid op een bepaald moment gekozen (Rahi, 2017). Alle deelnemers van Leo-activiteiten zijn benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen aan het onderzoek. De mensen die reageerden, hebben een uitnodiging gekregen met daarin de datum en tijd waarop de focusgroepen zouden plaatsvinden. Het risico van convenience sampling is dat er een bias kan optreden, omdat de steekproef kan verschillen van de onderzoekspopulatie (Rahi, 2017).

In totaal hebben 25 verschillende respondenten deelgenomen aan de interviews. De groep respondenten die deelnamen aan het onderzoek bestaat uit 8 mannen en 17 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van alle respondenten bedraagt 40,7 jaar, waarbij de leeftijd varieert van 21 jaar tot en met 56 jaar. De respondenten met als hoogst genoten opleidingsniveau hbo zijn het beste vertegenwoordigd in de steekproef. Het hoogst genoten opleidingsniveau varieert van vmbo (één respondent) tot en met wetenschappelijk onderwijs (vier respondenten).

Er is getracht een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid en validiteit te realiseren (Saunders et al, 2013) door meerdere focusgroepen te houden en tijdens de focusgroepen een op basis van literatuurstudie opgestelde topiclijst te hanteren. De aanvullende verklarende diepte-interviews verhogen de betrouwbaarheid. De generaliseerbaarheid van deze studie is laag. Doordat de focus is gelegd op de case Leo hebben de resultaten geen voorspellende waarde voor andere initiatieven om de verantwoordelijkheid van burgers over hun eigen employability te vergroten.

Dit onderzoek is voor wat betreft de tijd waarbinnen het is uitgevoerd, begrensd. Derhalve is gekozen voor een cross-sectioneel onderzoek (Fischer & Julsing, 2014). Het betreft een momentopname, waarbij onderzocht is op welke wijze deelnemers aankijken tegen de impact van deelname aan activiteiten van Leo op hun employability.

Aansluitend op de twee focusgroepen met deelnemers, de focusgroep met de vier projectleden van Leo en de 16 diepte-interviews met deelnemers, vonden er aanvullende diepte-interviews plaats met vier projectleden van Leo. Een diepte-interview, ook wel semi-gestructureerd interview genoemd, wordt gekenmerkt door een losse structuur, waarbij vastgestelde topics met de deelnemer worden verkend. Dit met als doel het verkrijgen van de individuele opvattingen van de respondent. De diepte-interviews hadden als doel de uitkomsten van de focusgroepen nader te duiden.



4. Resultaten

In paragraaf 4.1 wordt antwoord gegeven op de deelvraag 'Op welke wijze de huidige activiteiten van Leo bijdragen aan het vergroten van de employability van deelnemers?'. In paragraaf 4.2 komt de deelvraag 'Hoe ervaren deelnemers de huidige activiteiten van Leo?' aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag 'Welke mogelijkheden zijn er om de employability van Limburgse burgers verder te vergroten?', waarbij de door deelnemers en strategische partners genoemde instituties -die een rol spelen bij de het vergroten van de employability en daarmee de dienstverlening van Leo- aan bod komen. Tot slot wordt in paragraaf 4.4 ingegaan op de wijze waarop de dienstverlening van Leo volgens respondenten geborgd kan worden.

4.1 Employability van deelnemers

Het doel van Leo is bij te dragen aan de employability van Limburgse burgers. Hoewel een uitspraak over de toename van de employability als gevolg van deelname aan Leo-loopbaanactiviteiten niet mogelijk is, omdat er geen voor- en nameting heeft plaatsgevonden, kan er op basis van de uitspraken van de respondenten wel een indicatie gegeven worden over de invloed die deelnemers ervaren van Leo op hun employability. Hierna wordt eerst ingegaan op het perspectief van de deelnemers van Leo, waarna het perspectief van de strategische partners aan bod komt.

Op de vraag wiens verantwoordelijkheid het is om employabel te blijven, geven deelnemer-respondenten aan het vooral de eigen verantwoordelijkheid te vinden om te werken aan employability. Als reden om hier toch niet aan te werken, geven zij het gebrek aan financiële middelen aan. Het gaat hier niet om de korte cursussen en trainingen, maar juist om de vakinhoudelijke langer durende opleidingstrajecten die veel geld kosten. Werkgevers zijn niet altijd bereid om hierin te investeren en werknemers beschikken niet altijd over de financiële middelen.

- *Financiën is vaak een belangrijk aspect. Voor sommige mensen vormen de kosten vaak een belemmering voor leren en ontwikkelen. Dus als Leo dit weet te organiseren, heeft dit écht een meerwaarde.* •

Respondenten zijn van mening dat weinig mensen ervoor kiezen om niet te werken. Veel mensen willen wel, maar kunnen niet, die missen de skills. Ze vinden een initiatief als Leo-Loopbaan zeer geschikt voor mensen die loopbaanadviseurs en opleidingen niet zelf kunnen bekostigen.

Bijna alle respondenten erkennen het belang van een leven lang ontwikkelen en het investeren in hun beroepsexpertise (de eerste dimensie van employability). Ze doen hierover uitspraken als *"Ik ben intrinsiek gemotiveerd om me te blijven ontwikkelen"* en *"Ik investeer in mijn kennis door het lezen van boeken, het volgen van trainingen en workshops"*. Uit de interviews blijkt dat veel respondenten op eigen initiatief werken aan het behouden, dan wel het vergroten van hun skills. Zij doen dit middels het volgen van een weekendopleiding, het deelnemen aan trainingen/workshops en het tot zich nemen van kennis via nieuwsbrieven, boeken, online seminars en/of LinkedIn. Het is onduidelijk of ze deelname aan de Leo- activiteiten zien als een manier om te werken aan hun beroepsexpertise. Zo noemen ze Leo niet als het gaat over het behouden en ontwikkelen van hun beroepsexpertise.

Als het gaat om anticipatie en optimalisatie (de tweede dimensie van employability) wordt de meerwaarde van een loopbaandeskundige erkend. *"In principe is er een externe partij nodig om mij te laten nadenken over mijn loopbaan."* Zeker daar waar het gaat om een switch naar een nieuwe functie, al dan niet in een andere branche. Diverse respondenten geven aan vaardigheden en kennis in relatie tot solliciteren te missen. Ook wordt kennis over de arbeidsmarkt en toegang tot bedrijven voor een korte of langere (meeloop-)stage gemist bij zichzelf. Leo wordt op deze dimensie van employability gezien als van toegevoegde waarde. Leo

biedt duidelijk meerwaarde voor de respondenten. *“Het volgen van workshops van Leo heb ik gedaan vanuit loopbaanperspectief. Ik heb in korte tijd veel loopbaaninformatie gekregen en de workshops hebben mij inzicht gegeven in mijzelf, hetgeen een positief effect heeft op mijn employability.”*

Met betrekking tot de derde dimensie van employability, persoonlijke flexibiliteit, geven diverse respondenten aan in verschillende sectoren te hebben gewerkt en voor diverse werkgevers in diverse functies. Ze zijn zich er daardoor terdege van bewust dat ze *“niet meer 40 jaar lang hetzelfde werk kunnen doen”*. De invloed van digitalisering op de noodzaak tot flexibilisering wordt gezien. Zo geeft één van de respondenten aan: *“De afgelopen jaren hebben er veel wijzigingen plaatsgevonden in mijn werk, waaronder het werken met gewijzigde software. De opkomst van digitalisering komt natuurlijk stap voor stap. Ondanks de geboden extra uitleg vanuit de werkgever, red ik het daar niet mee. Zo heb ik ook noodzakelijke eigen tijd besteed aan het verder ontwikkelen van mijn skills gericht op het leren werken met deze nieuwe software”*. Respondenten lijken persoonlijke flexibiliteit vooral te zien als persoonlijke eigenschap en kennen hiervoor geen rol toe aan Leo. Dikwijls ervaart men flexibel zijn ook als een noodzaak, gezien de wijzigingen binnen de werkcontext. De verbinding tussen organisatiestrategie en zingeving van het werk, wordt vaak genoemd als factor om te kunnen omgaan met deze gevraagde persoonlijke flexibiliteit.

Respondenten werken graag in een bedrijfscultuur die bij hen past, waarmee bedoeld wordt op de vierde dimensie van employability ‘organisatiesensitiviteit’. Ook hierbij wordt door de respondenten niet spontaan een rol toegekend aan Leo.

De balans tussen werk en privé, de vijfde dimensie van employability, wordt door respondenten als belangrijk ervaren. *“De disbalans tussen werk-privé heeft me bewust laten veranderen van werkgever.”* Hierbij wordt door diverse respondenten de reistijd als belangrijke factor genoemd. *“Reistijd wordt voor mij een steeds belangrijkere factor in de beleving of ik werk leuk of minder leuk vindt.”* Respondenten noemen Leo niet bewust als partner, als het gaat om het herstellen of behouden van de balans tussen werk en privé. Ze geven aan de balans werk-privé niet altijd even makkelijk te vinden. Enkele reacties: *“hard te werken aan het behoud van deze balans”* en het *“niet nee kunnen zeggen is een groot attentiepunt.”* De aandacht die er binnen zowel de loopbaancoaching als de workshops voor deze dimensie is, wordt gewaardeerd.

Strategische partners geven aan geen voorstander te zijn van voor- en nametingen rondom Leo-activiteiten. De effecten van Leo zijn niet altijd direct zichtbaar en zeer gevarieerd. Zo kan iemand geënthousiasmeerd worden door deelname aan een experience en hierdoor gemotiveerd worden om een aanvullende opleiding of training te volgen.

Deelname aan de experience verhoogt de employability niet direct, maar wel de bereidheid om te werken aan de employability. Ook kan iemand na een loopbaangesprek tot de conclusie komen heel blij te zijn op de huidige werkplek. Niet langer blijft de medewerker werken, omdat hij geen keuze voelt. Blijven is ineens een bewuste keuze geworden.

Ook het aantal deelnemers of het aantal ingevulde Mijn Leo e-profielen zegt weinig over de impact van Leo op de employability. De activiteiten van Leo blijken niet alleen een direct, maar ook een indirect effect te hebben op de employability. Door de aanwezigheid van Leo in bedrijven met coffee breaks en workshops komt het loopbaanbeleid en loopbaanontwikkeling ‘ineens’ op de organisatieagenda. Ook groeien scholieren op met een beeld van regie over eigen loopbaan dankzij de integratie van Leo in het onderwijs. *“De impact van Leo is niet direct meetbaar. Deze wordt pas echt zichtbaar als gekeken wordt naar de mate van eigen regievoering als het gaat om de eigen loopbaan en de kansen die ontstaan op de arbeidsmarkt voor het individu.”*

De strategische partners zijn daarom van mening dat Leo direct en indirect effect heeft op alle vijf de dimensies van employability. Het effect zal, naar hun verwachting, door de tijd heen steeds zichtbaarder worden. Eén van de respondenten kwam met de suggestie om eenmaal per jaar een ‘thermometer’ in de Limburgse samenleving te steken en zo te bepalen of het algemeen heersende beeld rondom employability, eigen verantwoordelijkheid en regie over de loopbaan, is gewijzigd. Dit lijkt een effectieve manier om grotere bewustwording te genereren en het thema bij herhaling op de beleidsagenda te kunnen zetten.

Conclusie

Volgens de deelnemer-respondenten heeft Leo op twee van de vijf dimensies van employability direct invloed. Dit zijn respectievelijk anticipatie & optimalisatie | PROACTIVE en balans | BALANCE.

Strategische partners geven aan een invloed te verwachten op alle vijf de dimensies van employability en niet alleen bij deelnemers van Leo-activiteiten, maar ook op de gehele Limburgse beroepsbevolking. Zij pleiten daarom voor een breed meetinstrument om de impact van arbeidsmarkt gerelateerde interventies, waaronder de Leo-activiteiten, te meten. Te meer daar zij verwachten dat deze invloed door de jaren heen steeds zichtbaarder zal worden.

4.2 Deelnemerservaringen van Leo

Allereerst wordt nogmaals kort de visie van de strategische partners op Leo weergegeven en wat uitgebreider de belangrijkste waarden en kerncompetenties van Leo. Daarna wordt de huidige en potentiële doelgroep van Leo besproken. Ook komen hier de Leo-activiteiten aan bod en de redenen die deelnemers en niet-deelnemers geven om wel of niet te participeren in Leo-activiteiten, de mening van de deelnemers hierover en wat de deelname de respondenten heeft gebracht. Vervolgens komen de diensten en communicatie vanuit Leo aan bod, met diverse sterke en ontwikkelpunten bekeken vanuit het oog van de deelnemers.

4.2.1 Visie en kernwaarden van Leo

Strategische partners zien als ideaal dat alle inwoners van Limburg een Mijn Leo profiel hebben op Leo, en zowel in het onderwijs als in het bedrijfsleven actief aan de slag gaan met het opbouwen en bijhouden van hun portfolio. Werken aan de loopbaan dient verweven te zijn in het dagelijks leven.

De belangrijkste kernwaarden van Leo zijn volgens de strategische partners: eigen regie, bewustwording, ontwikkeling, persoonlijk, laagdrempelig, onafhankelijk en gezamenlijk. Hoewel deelnemers niet expliciet gevraagd is naar de waarden van Leo, zijn dit ook de waarden die doorklinken in de antwoorden van de respondenten.

Uit de interviews komen diverse kerncompetenties naar voren. Zo wordt door deelnemers aangegeven dat de uitvoerende partijen van Leo goed zijn in het bieden van maatwerk. Verder geven zowel deelnemers aan het zeer te waarderen dat uitvoerende partijen goed op de hoogte zijn van de Limburgse Arbeidsmarkt. Deelnemers noemen verder nog de volgende competenties: zeer professioneel, deskundig, verhelderend, goed luisterend, persoonlijk, zonder waardeoordeel, praktisch, snelle reactietijd op mails, zet aan tot nadenken, variatie in aanbod. Tot slot vonden deelnemers de diensten laagdrempelig en prettig dat ze kosteloos zijn.

4.2.2 Doelgroep, activiteiten en huidige en potentiële deelnemers Leo

De primaire doelgroep van Leo is de gehele (potentiële) beroepsbevolking van Limburg. Hierbinnen ligt de focus op de werkenden, scholieren en studenten. Groepen die vaak vergeten worden als het gaat om actief arbeidsmarktbeleid.

Daarnaast zijn de bedrijven in de Provincie Limburg te zien als secundaire doelgroep, omdat zij kunnen dienen als communicatiekanaal richting de beroepsbevolking, een financiële bijdrage of bijdrage in natura kunnen leveren Leo. Het bedrijfsleven kan ook zelf voordeel hebben van Leo bijvoorbeeld bij werving & selectie, doorstroom, en verantwoorde uitstroom.

Leo Activiteiten

Leo biedt zeer uiteenlopende activiteiten aan voor haar doelgroepen. De activiteiten worden aangepast aan de vraag in de markt. Enkele activiteiten zijn koffiebreaks, individuele loopbaangesprekken, experiences en workshops.

Deelnemers geven aan dat ze het bestaan van Leo erg waarderen, alsmede de mogelijkheid om laag-drempelig te komen praten. Daarnaast worden de kennis van de arbeidsmarkt en de onafhankelijkheid erg gewaardeerd.

Leo-activiteiten worden door het bedrijfsleven gewaardeerd, al geven projectleden van Leo aan wat huiver bij HR-managers te ervaren. Het is lastig om deze huiver weg te halen, daar het Leo-platform symbool staat voor de verandering van het HR-werkveld.

Zo noemen enkele respondenten als nadeel van de goede en verzamelde kennis van de Limburgse arbeidsmarkt, dat dit mogelijk een bedreiging kan vormen voor HR-managers. HR-managers zullen daardoor mogelijk minder snel zullen deelnemen aan Leo, en deelname van werknemers ook minder snel stimuleren.

Positieve punten

- Onafhankelijk
- Afstemming op Limburgse arbeidsmarkt
- Informatie mee naar huis
- Concrete resultaten
- Passend advies
- Opgedane inzichten
- Assessments
- Goede kwaliteit inhoud
- Kosteloos

Aandachtspunten

- Uitkomsten testen website lastig te onthouden
- Workshops zijn kort
- Follow up na workshop wordt gemist

Tabel 1: feedback van deelnemers aan Leo-activiteiten over de activiteiten

Deelnemers geven aan in fasen bezig te zijn met het bijhouden en vergroten van kennis en vaardigheden. Redenen om dit niet continu te doen zijn o.a. persoonlijke omstandigheden; gebrek aan steun vanuit de werkgever; gebrek aan financiële middelen, onduidelijk welke kant op ontwikkeld moet of wil worden en leeftijd.

Respondenten zijn zich ervan bewust dat ze zelf regie moeten voeren over hun loopbaan, al herkennen ze deze houding niet altijd bij collega's en vrienden. Als redenen voor hen om op dit moment regie te voeren, zijn genoemd: *'vastlopen in hun baan'*; *'geen werkplezier meer hebben'*; *'de sector, functie en werkgever passen niet meer'*; *'altijd al mee bezig geweest'*. Ze zien investeren in leven lang ontwikkelen als gedeelde verantwoordelijkheid van het individu, bedrijfsleven en overheid.

Deelnemers geven aan dat Leo hen meer inzicht heeft gegeven in hun eigen competenties, mogelijkheden buiten de huidige functie of zelfs sector inzichtelijk heeft gemaakt, nieuwe vaardigheden op o.a. sollicitatiegebied heeft gegeven.

Uit het bedrijfsleven komt de feedback dat Leo het thema loopbaanoriëntatie en loopbaanbewust zijn weer op organisatieniveau op de agenda heeft geplaatst. Het is een tool om met collega's in gesprek te raken.

4.2.3 Diensten van Leo en communicatie

De promotie vanuit Leo is zowel online via een website LinkedIn, als offline via roadshows, aanwezigheid op beurzen en mond op mondreclame. Dit laatste wordt niet actief gestimuleerd.

De kennismaking met Leo-diensten vindt proactief en reactief plaats: er zijn deelnemers die actief op zoek zijn naar activiteiten om zicht te krijgen op hun loopbaan, dan wel hun competenties willen verbeteren. En er zijn deelnemers die door derden gestimuleerd worden om deel te gaan nemen aan activiteiten van Leo.

Bijna alle deelnemers geven aan dat ze in eerste instantie kennis hebben gemaakt met Leo via het internet, geconcretiseerd via de website van Leo, LinkedIn en/of via het zoeken in Google. Niet genoemd worden facebook, twitter, instagram. Ook blijken deelnemers op Leo geattendeerd te worden op Leo via mond op mondreclame. Deze mondelinge reclame gebeurt zowel binnen de privésfeer als binnen de werkcontext. De kennismaking vanuit werkgeversperspectief kan zowel positief als negatief zijn. Zo worden bij sommige bedrijven werknemers actief aangemoedigd deel te nemen aan Leo-activiteiten, waarbij de HR-manager deze actie initieert. Bij andere bedrijven is er meer sprake van een ontmoedigingsbeleid, en hebben de respondenten te horen gekregen dat ze toestemming moesten vragen aan de werkgever voordat ze deel mochten nemen aan een activiteit van Leo. Dit kan een gevolg zijn van de angst die HR-managers ervaren.

Communicatie is op dit moment vooral gericht op het individu. Zowel deelnemers als partners denken dat dit zo moet blijven. Het geeft ook de mogelijkheid om deel te nemen aan workshops op het moment dat de organisatie nergens bij is aangesloten, of het individu tussen twee banen inzit. Al zijn er ook signalen dat communicatie richting de secundaire doelgroep, bedrijfsleven, van meerwaarde is om de gewenste cultuurverandering in Limburg te realiseren. Opvallend is dat Leo door deelnemers aan Leo-activiteiten wordt gezien als concurrent van organisaties als Baandomein, Move en soortgelijke organisaties.

Redenen om gebruik te maken van Leo-diensten

Deelnemers geven verschillende redenen om gebruik te maken van Leo-diensten. De eerste reden, die ook het vaakst genoemd wordt is het verkrijgen van advies, hulp en inzicht in de persoonlijke competenties en drijfveren. *“Middels gerichte positieve feedback heeft de loopbaancoach mij inzicht gegeven in mijn competenties. Ik weet nu waaraan ik moet werken”.*

Een tweede is het vergroten van de eigen competenties, vooral sollicitatievaardigheden wordt hier genoemd. Hierbij wordt het verkrijgen van concrete, praktische hulp bij loopbaan gerelateerde vraagstukken rondom solliciteren zeer gewaardeerd. *“Leo heeft mij geholpen met het zetten van stappen rondom het solliciteren naar een nieuwe baan”*

Een derde reden die respondenten benoemen is de mogelijkheid inzicht te krijgen in mogelijkheden om over te stappen naar een andere functie of sector.

Daarnaast worden als redenen ook nog genoemd: het feit dat Leo onafhankelijk is, niet bij de organisatie is aangesloten en de mogelijkheid om kosteloos gebruik te maken van Leo. *“Ik vond het erg fijn dat er in het loopbaangesprek bij Leo onafhankelijk en planmatig structuur werd aangebracht in mijn zoektocht naar een passende baan”*

De meeste deelnemers geven aan graag pro-actief te willen anticiperen ten aanzien van hun loopbaan. Toch wordt er ook aangegeven dat de dienstverlening van Leo puur gericht is op mensen die urgentie voelen vanuit loopbaanperspectief, waarmee de deelneming aan Leo meer als reactief, dan proactief werken aan employability bestempeld kan worden. Hetgeen ook blijkt uit het citaat afkomstig uit een van de interviews: *“Ik ben in contact geraakt met de loopbaancoach van Leo, daar ik volledig vastloop in mijn loopbaan”.*

Redenen om geen gebruik te maken van Leo-diensten

Onbekendheid met Leo, onduidelijkheid op de website en gebrek aan urgentie worden door respondenten genoemd als redenen om (nog) geen diensten af te nemen van Leo.

Hieronder worden deze drie redenen verder uitgewerkt.

Onbekendheid met Leo: Enkele deelnemers geven aan dat Leo nog niet bekend is bij de gemeente en het UWV. Hierdoor zijn ze 'toevallig' of na een lange zoektocht bij Leo terecht gekomen. Zo wordt vermeld dat Leo niet snel wordt gevonden bij het zoeken via Google.

Leo kiest op dit moment voor één manier van communiceren richting alle doelgroepen. Niet alle doelgroepen reageren gelijk op de algemene communicatie. De actief werkzoekende, die pikt signalen wel op. Andere doelgroepen, zoals de doelgroep scholieren, studenten en werkenden reageren nauwelijks tot niet op de algemene communicatie. Respondenten geven aan dat afstemmen van de communicatie op de doelgroep noodzakelijk is, om het platform Leo-loopbaan te laten slagen.

Onduidelijkheid op de website: De meningen over het beeldmerk zijn uiteenlopend en variëren van een frisse look tot en met minder flitsend, aantrekkelijk. Eén van de respondenten geeft dan ook aan dat de website en de bijbehorende pictogrammen vooral gestuurd zijn op jongeren en dat terwijl de pictogrammen de jongeren niet aanspreken.

Gebrek aan urgentie: Weinig respondenten zijn actief bezig geweest met het invullen van het portfolio "Mijn Leo". Als argument wordt gegeven dat het te veel tijd kostte om het portfolio volledig te vullen. Ook geven respondenten aan altijd te werken aan het verbeteren van hun vaardigheden. Zij zien dit als noodzakelijk in de huidige tijd. Respondenten denken dat niet iedereen deze noodzaak ziet, en pas als de noodzaak gezien wordt, zullen mensen activiteiten ontplooiën via Leo. Op het moment dat een potentiële bezoeker niet actief bezig is met het vormgeven van de loopbaan, is de meerwaarde van een profiel op Leo, of bezoek van de Leo-websites niet voor iedereen even duidelijk. Zo wordt dan onder andere een netwerkfunctie, zoals die wel is op LinkedIn, gemist.

Conclusie

Deelnemers kunnen het bestaan van Leo erg waarderen. Vooral de mogelijkheid om laagdrempelig te komen praten; de kennis van de arbeidsmarkt en de onafhankelijkheid worden gezien als sterke punten. Ze geven aan dat Leo hen meer inzicht heeft gegeven in hun eigen competenties, nieuwe carrièremogelijkheden inzichtelijk heeft gemaakt en nieuwe vaardigheden op o.a. sollicitatiegebied heeft gegeven. Volgens de deelnemers kan de communicatie vanuit Leo kan offline nog verbeterd worden, waarbij centraal mag staan dat het ook zinvol is te werken aan employability op het moment dat de burger werk heeft.

4.3 Werken aan employability vanuit een institutionele benadering

Om haar visie te realiseren en de employability van elke inwoner van Limburg te vergroten, dient Leo ingebed te zijn in de regionale instituties (regels). Binnen de Provincie zijn er instituties die de positie van Leo versterken en verzwakken. Hieronder komen de door deelnemers-respondenten en strategische partners genoemde instituties die een rol spelen bij de het bijdragen aan employability en daarmee de dienstverlening van Leo aan bod.

Regulatieve instituties

De deelnemers noemen geen wet- en regelgeving als het gaat om Leo. Het gebrek aan formele regels (regulatieve instituties) binnen Leo, namelijk de mogelijkheid om vrijblijvend deel te nemen aan activiteiten van Leo, wordt erg gewaardeerd door de deelnemers.

Strategische partners noemen als eerste de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De AVG biedt Leo de mogelijkheid om haar onafhankelijkheid te bewaren. Deze wet verbiedt Leo om gegevens over deelnemers door te geven aan derden, zoals werkgevers. Daarnaast wordt de juridische structuur genoemd. Ook de (toekomstige) juridische structuur van Leo beïnvloedt de mate waarin Leo haar onafhankelijkheid kan bewaren. Alle strategische partners zien onafhankelijkheid als essentiële waarde voor Leo. Tot slot zijn volgens de strategische partners de cao's van invloed op de mate waarin zelfregie in de loopbaan gezien wordt als relevant en haalbaar door de Limburgse beroepsbevolking en het bedrijfsleven en hiermee zijn ze dus ook van invloed op de aard en behoefte van activiteiten verzorgd door Leo.

Strategische partners geven aan dat Leo de mogelijkheid biedt om nieuwe ervaringen op te doen. Niet alleen voor de deelnemers, maar ook voor de (strategische) partners. Door niet te veel vast te leggen in regels en formele procedures, zoals formele evaluatieformulieren, blijft de mogelijkheid om te innoveren en snel in te spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt bestaan. Met een groei van het aantal deelnemers en/of het aantal (strategische) partners kan de noodzaak ontstaan tot meer regulatieve instituties en kan een spanningsveld ontstaan vanwege de omvang en de noodzaak tot minder regulatieve instituties om innovatief en slagkrachtig te blijven.

Normatieve instituties

Binnen de eigen organisatie ervaren deelnemers niet altijd steun van de werkgever om te werken aan de eigen employability. Gebrek aan financiële tegemoetkoming, praktische ondersteuning en het faciliteren van tijd voor werken aan employability vanuit de werkgever, zijn ongeschreven regels en gewoonten (normatieve instituties) die volgens deelnemers het werken aan de employability negatief beïnvloeden. Als deelnemers kijken naar Leo, dan zijn deelnemers veel positiever. Leo sluit deels aan bij de heersende normatieve instituties en deels wijkt Leo af. Een aansluiting bij bestaande normatieve instituties is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat er deelnemers naar Leo-activiteiten komen. Doordat Leo als doel heeft het gemeenschappelijk referentiekader -als het gaat om bezig zijn met de eigen loopbaan- te veranderen, is het belangrijk dat het daar waar kan aansluit bij normatieve instituties. Dit bevordert de acceptatie van Leo in de maatschappij en ook het gebruik van Leo door Limburgers.

Op dit moment sluit Leo volgens de deelnemer-respondenten aan op gebruiken als 'digitaal informatie zoeken en persoonlijke informatie digitaal delen'. Ook zijn de activiteiten van Leo herkenbaar: workshops, coffee breaks, loopbaangesprekken en experiences (meeloopstages). Deze vallen binnen het bestaande referentiekader van deelnemers en worden gewaardeerd om hun kwaliteit en maatwerk.

Op een aantal punten sluit Leo nog minder goed aan bij normatieve instituties.

Zo positioneert Leo zich op dusdanige wijze richting de burgers dat deelnemers verwachten dat alle stakeholders Leo kennen en ernaar verwijzen. Ze zijn verbaasd als dit niet zo is. Een van de respondenten: *"Ik dacht van 'waarom is dit niet bekend bij de gemeente?'"*

Verder blijkt dat deelnemers een jaarkalender verwachten op de website. Een jaarkalender staat symbool voor de continuïteit van Leo. Een respondent: *"Het aanbod van activiteiten zou door een jaarkalender onder de aandacht gebracht moeten worden."*

Tot slot verwachten deelnemers Leo fysiek tegen te komen. Het niet aanwezig zijn op bijvoorbeeld een leer-/werkmarkt van het UWV wordt ervaren als een gemis.

Niet aansluitend bij bestaande normen en gezien als zeer positief, is de kwaliteit in combinatie met de kosteloze deelname. Deelnemers reageren hier zonder uitzondering zeer positief en regelmatig verrast op.

● *Ik vind Leo een heel verrassend initiatief, te meer daar de deelname voor deelnemers kosteloos is en daarmee de activiteiten laagdrempelig toegankelijk zijn.* ●

Strategische partners benoemen Leo als 'het steuntje in de rug' als het gaat om loopbaanperspectief. Het wordt gezien als verbindend en ondersteunend naar de Limburgse beroepsbevolking, waarbij Leo steunt op individueel niveau vanuit de waarde 'zelfregie'. Het gedachtegoed van Leo leidt tot gedeelde normen bij de strategische partners, te weten: onafhankelijkheid, openheid, maatwerk en de focus op het individu. Ook het leren en ontwikkelen door middel van pilots en projecten, wordt door alle strategische partners benoemd als gedeelde visie op de manier van werken.

Cultureel-cognitieve instituties

Deelname aan Leo verandert het referentiekader van deelnemers. Ze geven aan nieuwe inzichten te hebben opgedaan, een beter beeld te hebben van hun competenties en makkelijker met collega's te praten over het thema 'loopbaanoriëntatie en loopbaanbewustzijn'. Ook zien ze nog meer het belang in van leven lang ontwikkelen en werken aan hun employability. Tegelijkertijd ervaren ze ook dat nog niet iedereen dit referentiekader heeft. In de woorden van een respondent: *"Mijn generatie heeft een negatief beeld van jobhoppen, terwijl mobiliteit heden ten dage een hot issue is op de arbeidsmarkt"*.

Strategische partners zien een rol voor Leo weggelegd in de vanuit de huidige situatie gewenste verandering van het referentiekader. Zij geven aan: *"Het schuiven vanuit urgentie bezig zijn met je loopbaan, naar preventief hiermee bezig zijn, zou een mooie stap zijn waaraan Leo een bijdrage kan leveren."*

Binnen Leo zien alle strategische partners de meerwaarde van blijven leren. Dit doen zij door continu oog te hebben voor ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, te leren van elkaar en door uit te proberen. "Learning by doing" zit in het DNA van Leo en komt onder andere naar voren in de verschillende projecten en pilots die er zijn. Door zeer frequent overleg en continu informeel te evalueren en monitoren, heerst er een leercultuur, waardoor het mogelijk is om voorop te blijven lopen.

Deelnemers verwachten dat relevante stakeholders betrokken zijn bij Leo, gepassioneerd zijn en bereid zijn hun kennis te delen. Strategische partners geven aan dat het referentiekader van de deelnemers aansluit bij het ideaal waarnaar gestreefd wordt. Op dit moment zijn veel, maar nog niet alle relevante, stakeholders betrokken. Tegelijkertijd zien strategische partners hier een risico op het moment dat het aantal strategische partners sterk toeneemt: blijft het gedeelde referentiekader dan wel overeind? Strategische partners geven niet expliciet aan dat hun eigen referentiekader is gewijzigd door deelname aan Leo.

Conclusie

Er kan een spanningsveld ontstaan tussen de noodzaak tot meer regulatieve instituties als het aantal deelnemers en partners toeneemt, en tegelijkertijd de noodzaak tot minder regulatieve instituties om innovatief en slagvaardig te blijven.

Het gedachtegoed van Leo leidt tot gedeelde normen bij de strategische partners. Deze normen zijn onafhankelijkheid, openheid, maatwerk en de focus op het individu. Deze normen beïnvloeden de keuzes die Leo maakt. Deelnemers geven aan dat hun referentiekader is gewijzigd als gevolg van deelname aan Leo-activiteiten. Zij ervaren dit als positief.

Binnen Leo is er onder de strategische partners een gedeeld referentiekader. Strategische partners geven aan toetreding van nieuwe relevante strategische partners als belangrijk te zien en tegelijkertijd betwijfelen ze of het gedeelde referentiekader dan wel in voldoende mate overeind blijft. Een manier om het gedeelde referentiekader van 'Eigen regie over eigen loopbaan' te stimuleren bij de Limburgers, is het goed inrichten van de netwerkstructuur.

4.4 Borging van de activiteiten van Leo

Uit de focusgroep met de strategische partners komt naar voren dat er momenteel sprake is van gefragmenteerd eigenaarschap. Hierbij is er de kans dat de visie van Leo ondergesneeuwd raakt. Er is dan meer oog voor het eigen belang, dan voor het gezamenlijke belang.

● *Onderwijs ziet ownership op enkele onderdelen.*
Bedrijven zien ownership, maar niet voor Leo op de volledige breedte. ●

Het vraagstuk van de verankering van visie van Leo in de samenleving en daarmee de aansturing van Leo om deze verankering van de visie van Leo te realiseren, is een belangrijk vraagstuk, dat niet eenvoudig te beantwoorden is. Hieronder wordt vanuit netwerkperspectief ingegaan op mogelijke manieren van aansturing en de in te zetten instrumenten.

Op dit moment lijkt er binnen Leo sprake te zijn van een tussenvorm van een leidersorganisatienetwerk en een NAO. Doordat de financiering grotendeels van één partij komt, heeft deze partij dusdanig veel potentiële macht, dat deze partij gezien kan worden als leidersorganisatie. Andere relevante partijen dragen middels in-kind bij. De oprichting van de klankbordgroep en de projectgroep duidt erop dat betrokken actoren de voorkeur hebben voor een NAO. Uit interviews met strategische partners komt naar voren dat deze NAO in de toekomst de vorm kan krijgen van een coöperatie of stichting, waarbij de strategische partners zitting hebben in het bestuur. Het voordeel van een NAO is dat de belangrijkste kernwaarde van Leo, onafhankelijkheid, geborgd kan worden. Daarnaast wordt de inbedding van de visie van Leo gerealiseerd, doordat relevante actoren betrokken zijn en als strategische partner zitting hebben in een bestuur. Doordat er gelaagdheid is in de structuur van een NAO, wordt ook voorkomen dat het gemeenschappelijk referentiekader en daarmee de uitvoering sterkt wijzigt met de toetreding van elke nieuwe partner. Van partners kan gevraagd worden om de visie van Leo te onderschrijven, alvorens men kan toetreden.

Er lijken geen spanningen te zijn tussen de huidige strategische partners, al zien zij wel risico's op de langere termijn. Als Leo groter wordt, zullen meer partijen participeren en mee willen praten. Het netwerkbeheer vraagt dan meer aandacht: er zal goed nagedacht moeten worden over noodzakelijke regulatieve instituties en hun impact. Strategische partners geven aan dat een goed ontwerp van het netwerk en het adequaat inzetten van regulatieve en normatieve instituties, de spanningen tussen actoren naar alle waarschijnlijkheid laag zal houden. De netwerkparticipatie is op dit moment hoog. De partners leren met en van elkaar. Ze zijn voornemens om, middels continu informeel evalueren en monitoren, de succesvolle pilots voort te zetten in projecten en nog minder succesvolle pilots succesvoller te maken. Bij dit alles vinden de strategische partners het belangrijk dat er niet te veel geïnstitutionaliseerd wordt, maar dat er juist continu ruimte is voor ontwikkeling en inspelen op nieuwe trends.

Om de activiteiten van Leo goed te borgen, dient ook de financiering op langere termijn zeker gesteld te worden. Op dit moment ontvangt Leo een subsidie vanuit de Provincie. De Provincie heeft de verwachting uitgesproken dat Leo toewerkt naar een businessmodel, waarbij enerzijds de duurzaamheid van Leo wordt geborgd en anderzijds Leo niet volledig afhankelijk is van subsidie vanuit de Provincie. Voor het verwezenlijken van deze bestendigheid zal de tijd genomen moeten worden, wetende dat dit niet van vandaag op morgen te realiseren valt en daarmee dit dus vasthoudendheid vergt van alle betrokken stakeholders. Over de financiering van Leo op de langere termijn zijn de strategische partners al enige tijd in gesprek. Er circuleren diverse businessmodellen, waarbij de onafhankelijkheid van Leo naar zowel de Limburgse burgers, het bedrijfsleven, als de strategische partners geborgd kan worden. De opties variëren van Leo zien als basisvoorziening -gelijk aan onderwijs en gezondheidszorg- betaald door de overheid,

tot bedrijven die lid worden van Leo en middels contributie de activiteiten van Leo mogelijk maken. Alle strategische partners en ook de deelnemers zijn het erover eens dat deelname aan de Leo-activiteiten voor de deelnemers kosteloos moet blijven om op deze wijze de laagdrempeligheid te waarborgen. Kwaliteit leveren is essentieel om ook in de toekomst de toegevoegde waarde van Leo te behouden.



5. Conclusie

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt: 'Op welke wijze kan Leo de activiteiten borgen en verder uitbreiden ten einde bij te dragen aan de employability van de Limburgse beroepsbevolking?' Hieronder worden eerst de deelvragen beantwoord, waarna het antwoord op de hoofdvraag volgt.

Op welke wijze kan worden bijgedragen aan het vergroten van de employability van individuen?

Digitalisering, robotisering en automatisering veranderen de vraag op de arbeidsmarkt. Daarnaast gaat de overheid, vanuit een neo-liberale visie, steeds meer uit van zelfregie als het gaat over de eigen loopbaan. Deze twee ontwikkelingen maken het steeds belangrijker voor individuen om te blijven werken aan hun employability zodat ze niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst werk kunnen krijgen én behouden.

Door het aanpassen van formele, informele regels en gewoonten van gericht op een reactieve houding naar gericht op een proactieve benadering zullen individuen meer gaan werken aan hun employability. De huidige instituties (formele-, informele regels en gewoonten) ondersteunen het werken aan employability nog onvoldoende, doordat de focus ligt op het voorkomen van werkloosheid, in plaats van bij het bijdragen aan employability. Door een samenwerking tussen de relevante stakeholders, respectievelijk overheid, bedrijfsleven en onderwijs kunnen deze instituties veranderd worden, waardoor individuen dus eerder zullen werken aan hun employability. Een netwerkorganisatie maakt het hierbij voor de relevante stakeholders mogelijk om gezamenlijk het doel 'het verhogen van de employability van Limburgers' te bereiken, wat een ieder voor zich niet kan realiseren.

Op welke wijze dragen huidige activiteiten van Leo bij aan het vergroten van de employability?

Uit de analyse komt naar voren dat Leo op individueel niveau een directe bijdrage levert aan het vergroten van twee dimensies van employability; respectievelijk anticipatie & optimalisatie en balans, en indirect ook een bijdrage levert aan het vergroten van de andere drie dimensies van employability, doordat Leo de visie van mensen op hun loopbaan wijzigt, van reactief naar proactief.

Strategische partners zien in de nabije toekomst Leo ook bijdragen aan het bewust maken van het bedrijfsleven om te investeren in de employability van werknemers. De Spin-off van Leo zal naar hun verwachting vele malen groter zijn dan enkel het aantal deelnemers of ingevulde E-profielen.

Welke mogelijkheden zijn er om de employability van Limburgse burgers verder te vergroten?

Deze vraag kan instrumenteel beantwoord worden: welke activiteiten zijn nodig om te werken aan de employability? In dit onderzoek is gekozen voor de institutionele benadering: welke instituties belemmeren of bevorderen het werken aan de employability van Limburgers? Uit het onderzoek blijkt dat werknemers niet altijd steun ervaren vanuit het bedrijfsleven om te werken aan hun employability; de geschreven en ongeschreven regels (normatieve instituties) sluiten onvoldoende aan. Ook zien Limburgers er zelf niet altijd de noodzaak van in om te werken aan de employability. Leo verandert het referentiekader, de cultureel-cognitieve instituties, van deelnemers en bedrijven, waardoor een nieuw referentiekader ontstaat, passend bij het neo-liberale beleid van de overheid: een referentiekader waarin eigen regie voorop staat. Door een verandering in het referentiekader, de cultureel- cognitieve instituties zullen ook geschreven en ongeschreven regels (normatieve instituties) binnen organisaties gaan veranderen.

- *Het ontwikkelen van Leo heeft tijd nodig.*
- *Geef niet op en blijf geloven in dit initiatief* ●

Op welke wijze kunnen de activiteiten van Leo geborgd worden?

Om heersende formele en informele regels te veranderen, is het toekomstbestendig maken van Leo essentieel. De financiering van de voortzetting ligt nu als vraagstuk bij de betrokken partners. Net zoals de keuze, bij gevolg hiervan, om voor een passende juridische structuur te kiezen, waardoor de door iedereen gewenste onafhankelijkheid van Leo geborgd kan worden. Hierbij lijkt de voorkeur uit te gaan naar een niet-winstgerichte vorm, zoals een coöperatie of stichting. Meerdere strategische partners gaven aan de meerwaarde te zien in het bestaan van een NAO in de vorm van een bestuur waarin de verschillende strategische partners zitting hebben. De uitvoering van de activiteiten kan deels uitgevoerd worden door strategische partners en deels door uitvoerende partijen.

Over de financiering van Leo op de langere termijn zijn diverse ideeën, waarbij de onafhankelijkheid van Leo naar zowel de Limburgse beroepsbevolking, het bedrijfsleven, als de strategische partners voorop staat. Alle strategische partners en ook de deelnemers zijn het erover eens dat deelname aan de Leo-activiteiten voor de deelnemers kosteloos moet blijven om op deze wijze de laagdrempeligheid te waarborgen. Kwaliteit leveren is essentieel om ook in de toekomst de toegevoegde waarde van Leo te behouden.

Het antwoord op de hoofdvraag *‘Op welke wijze kan LEO de activiteiten borgen en verder uitbreiden ten einde bij te dragen aan de employability van de Limburgse burgers?’* is hiermee:

Als Leo in gesprek blijft met alle stakeholders, respectievelijk overheid, bedrijfsleven onderwijs en Limburgers in de vorm van deelnemers van Leo, ontstaat er door de tijd heen een gemeenschappelijk referentiekader, waarin het belang van leven lang ontwikkelen en employability als essentieel gezien worden en eenieder zijn of haar eigen rol hierbij ziet.

De Limburger door het nemen van eigen regie; het bedrijfsleven door het creëren van ondersteuning in de vorm van faciliteiten en een goede informatievoorziening; de Leo-partners door het bieden van een steuntje in de rug in de vorm van activiteiten gericht op bijdragen aan employability.

Uitbreiding van Leo zal kunnen plaatsvinden door het betrekken van meer strategische partners. Het vinden van een bestendig businessmodel en bijbehorende financiering -waarbij onafhankelijkheid, kwaliteit, maatwerk en kosteloze deelname voor de individuele Limburger voorop staan- is essentieel om de activiteiten te borgen en de gewenste paradigmashift te realiseren.



Aanbevelingen

Uit het onderzoek vloeien onderstaande aanbevelingen voort:

Op dit moment richt de communicatie vanuit Leo zich op het individu. Om versterking van alle vijf de dimensies van employability te realiseren, is het aan te raden om daarnaast richting het bedrijfsleven te communiceren over het belang van het werken aan de employability van medewerkers. Op die manier ontstaat ook bij het bedrijfsleven inzicht in het belang van employability. De communicatie dient zich te focussen op het creëren van een gedeeld referentiekader en op het dusdanig inrichten van normatieve instituties, zodanig dat deze bijdragen aan employability.

Om de activiteiten van Leo te borgen, dienen er op termijn keuzes gemaakt te worden in de juridische structuur en het businessmodel. Hierbij moet de wisselwerking van deze keuzes met de gewenste verandering in de maatschappij in acht genomen te worden. De kernwaarden onafhankelijkheid, kennis van de Limburgse arbeidsmarkt, kwaliteit, maatwerk, laagdrempelige toegang en kosteloze deelname voor het individu, dienen voorop te staan. Anders bestaat het risico dat Leo één van de vele loopbaanbureaus wordt en daarmee haar doelen niet bereikt.

Bij het nadenken over de toekomst van Leo en het betrekken van nieuwe strategische partners, dienen de volgende zes kernvoorwaarden in gedachten gehouden te worden (Pröpper en Steenbeek, 2009) bij het verder vormgeven van de netwerkorganisatie Leo:

1. *Openheid*
Alle betrokken stakeholders dienen elkaar inzicht te kunnen en willen verschaffen in de eigen doelen. Zo kan er een open dialoog tot stand komen.
2. *Duidelijkheid over rol van alle stakeholders*
Als stakeholders zowel hun eigen rol, als elkaar rollen duidelijk voor ogen hebben, dan schept dat duidelijke en reële verwachtingen van ieders bijdrage aan het proces. Deze rollen en verwachtingen zijn overigens dynamisch gedurende het proces.
3. *Meerwaarde van samenwerking*
Alleen als de samenwerking zowel voor de beleidsmakers als de participant voordelen oplevert, heeft een netwerkorganisatie zin.
4. *Constructieve relatie*
Samenwerking vraagt een werkbare relatie. Belangen hoeven niet noodzakelijkerwijs overeen te komen en invloed hoeft niet gelijk verdeeld te zijn, als er maar voldoende aanknopingspunten zijn om samen te werken.
5. *Geschikte problematiek*
Niet elk type loopbaanprobleem is geschikt om in Leo op te lossen.
6. *Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen*
Samenwerken vraagt extra tijdsinspanning van alle deelnemers. Indien deelnemers, om wat voor een reden dan ook, niet in staat zijn dit te leveren, dan komt de netwerkorganisatie in gevaar.

Tot slot is het belangrijk dat er voldoende speelruimte blijft bestaan in de regulatieve instituties om in te kunnen blijven spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt.

Literatuurlijst

Accenture (2018). The Business case for employability programmes in the NHS. Geraadpleegd op 1 oktober 2019 van https://hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/HEE_ROI_Validation_Employability_Programmes_Exec%20Summary.pdf.

Autor, D. & A. Salomons (2018), Is automation labor-displacing? Productivity growth, employment, and the labor share, BPEA conference drafts Brooking papers on economy activity

Centraal Bureau voor de Statistiek (2019). *De staat van Limburg*. Geraadpleegd op 20 september 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/12/de-staat-van-limburg-2019>

Corporaal, M. Vos, M van Riemsdijk & S. de Vries (2018), Werken in de nieuwe industriële revolutie: verwachtingen van werkgevers in de techniek over de werknemer van de toekomst, in: *Tijdschrift voor HRM*, editie 2, 2018 p. 20-44

De Lange, A. H., J. F. Ybema & R. Schalk (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), pp. 1-19

De Jong, G., I. van het Hul (2017). Loopbaanbegeleiding in de 21e eeuw: Ontwikkeling en toetsing van een zachte professie geraadpleegd op 10 april 2019, van <https://cminl.nl/Portals/0/RapportCMI Eindversie.pdf>

Dekker, F. (2018). *Arbeidsmobiliteit in Nederland, Probleem of oplossing?* Publicatie nummer 17, Amsterdam: De Burcht.

Fischer, T. & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen! Kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.

Foppen, W. & Stoffers, J. (2014). *Employability in een Euregionale arbeidsmarkt* [Employability in a Euregional labor market]. Amsterdam: Bravenew- books.

Froehlich, D.E., Beausaert, S., Segers, M. & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508-525.

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.

Hamdiui, T. (2017). *Sturen op prestaties: Een vergelijkend onderzoek naar het effect van netwerksturing op de prestaties van netwerken*. masterscriptie Radboud Universiteit

Hooghe, M., Houtman, D. (2003). Omstreden instituties, Instellingen in een geïndividualiseerde samenleving. *Sociologische gids*. 50, 115-130

ING(2019), Groei schakelt tandje terug, Economie Limburg in 2019 Geraadpleegd op 20 september 2019 van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/voorzichten-regios/regios/limburg.html>

Klijn, E. H., Koppenjan, J. F. M. And Termeer, C. J. A. M. (1995) 'Managing Networks in the Public Sector'. *Public Administration*, 73:3 437-54.

Peck, J., Theodore, N., & Brenner, N. (2009). Postneoliberalism and its malcontents. *Antipode*, 41(s1), 94-116

Pröpper, I.M.A.M. & D.A. Steenbeek (2009) De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders, Uitgeverij Coutinho, Bussum

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.

Provincie Limburg (2018). *Aanvalsplan arbeidsmarkt Zo Werkt Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.

Rahi, S., "Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development," *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(2), 1-5, 2017.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2013). Research methods for business students (6th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations*: London: Sage.

Smit, A.A., S. Andriessen & K. Stark (2005). *Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Sociaal-Economische Raad (SER) (2015). Hoe leren wij in de toekomst? Verslag van de SER-dialogbijeenkomsten over leren in de toekomst. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Stoffers, J.M.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie [Participation of older employees in innovation]. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.

Stoffers, J. (2017). Employability; De uitdaging om blijvend wendbaar en flexibel te opereren op de arbeidsmarkt [Employability; The Challenge to stay agile and flexible in the labour market]. Heerlen- Zuyd Research.

Stoffers, J. & Biemans, P. (2018). Focus op Technologie, datagestuurd werken & HRM [Focus on Technology, data-driven HR practices] PW De Gids, maart 2018.

Stoffers, J., Amanchar, 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]. Heerlen: Zuyd Research.

Stoffers et al., (2019). Sociale Innovatiemonitor Limburg; werken aan digitale vaardigheden. Heerlen / Maastricht: Zuyd Research / Maastricht University ROA.

Teisman, E., & Klijn, E. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197-205.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Thunnissen, M., Stoffers, J., & Sjoer, E. (2017). Manager aan zet bij talentbeleid [Manager in charge with talent management]. PW De Gids, Juni 2017.

UWV (2008), Steeds meer mensen aan het werk Businessplan CWI, het WERKbedrijf van UWV, 2009 – 2012

Van Assema, P., Mesters, I. and Kok, G. (1992), "Het focusgroep-interview: een stappenplan [The focus group interview: a step-by-step plan]", *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, Vol. 70 No. 7, pp. 431-7.

Van den Heuvel, S., F. Leijten, E. de Vroome & G. Geuskens (2016). *Het relatieve belang van determinanten van duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers: Integrale analyses STREAM 2010-2013*. Rapport in opdracht van Het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid

Van der Heijden, B., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J., De Lange, A., Froehlich, D., & Van der Heijde, C. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106(2), 236-248.

Van Dolderen, B., Stoffers, J., & Kleefstra, A. (2017). Delphi als onderzoeksmethode voor consensus en draagvlak. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 6(1), 24-30.

Van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & Zijlstra, F. (2019). Inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven. *Sociaal Bestek*. 81. 46-48.

Van Vuuren, T. & Marcellissen, F. Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. *TBV*. 25., 364-367

Zijderveld, A.C. (2000) *The institutional imperative: The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage 1 - Topiclijst focusgroep

Onderstaande vragen zijn startvragen. Afhankelijk van het verloop van de focusgroep, werd verder doorgevraagd.

Aan welke activiteit of activiteiten van Leo heb je meegedaan?

Hoe heb je de deelname aan Leo ervaren?

Hoe heb je Leo leren kennen?

Waarom koos je ervoor om deel te nemen aan een Leo-activiteit?

Wat heb je uit je deelname aan een Leo-activiteit gehaald?

In hoeverre draagt Leo bij aan het vergroten van je beroepsvaardigheden (specifieke kennis en vaardigheden)? En op welke wijze?

In hoeverre vergroot Leo de mate waarin je in kan spelen op veranderingen in je werk en op de arbeidsmarkt? En op welke wijze?

In hoeverre draagt Leo bij aan het vergroten van je vermogen om je aan te passen op veranderingen binnen en buiten de organisatie? En op welke wijze?

In hoeverre draagt Leo bij aan je vaardigheid om in verschillende teams deel te nemen? En op welke wijze?

In hoeverre draag Leo bij aan het behouden van een balans tussen werk en privé? En op welke wijze?

Wat vind je sterke punten van Leo?

Welke punten kunnen nog verbeterd worden? Waarom?

Hoe denk je over de communicatie vanuit Leo?

Bijlage 2 - Topiclijst diepte-interviews

1. Een van de sterke punten van Leo is de onafhankelijkheid. Hoe kan deze volgens jou in de toekomst het beste geborgd blijven?
2. Een risico van Leo is dat het bedreigend is voor HR-managers. Hoe kunnen we volgens jou deze dreiging weghalen?
3. Bij wie ligt volgens jou het eigenaarschap voor employability van Limburgers?
4. Wat betekent dit voor het eigenaarschap van Leo?
5. De communicatie is nu erg gericht op het individu. In hoeverre sluit dat aan bij het eigenaarschap voor employability?
6. De communicatie is nu algemeen voor iedereen. Als Leo zich gaat richten op doelgroepencommunicatie, welke doelgroep moet dan in ieder geval aan bod komen/als eerste aan bod komen en waarom?
7. Welke regels en afspraken bevorderen volgens jou de groei van Leo?
8. Welke regels en afspraken belemmeren volgens jou de groei van Leo?
9. Wanneer is het doel van Leo bereikt?
 - a. Wat is het doel?
 - b. Wanneer bereikt?
10. Nu is Leo een aparte organisatie, die verschillende partijen verbindt. Wat vind je van deze structuur? (zo houden/ Van Leo een 'cultuur'/ geloof maken/ meerdere partijen erbij betrekken,...)
11. Er is nu Leo-loopbaan en Leo-connect. Welke bijdrage levert iedere site aan de groei van employability? Welke site is volgens jou het meest essentieel en waarom?