

## 8. Nieuwe spelers en andere zekerheden

Boards en valleys in de regio als nieuwe platforms naast de sectorale arbeidsverhoudingen

*Jan Peter van den Toren*

Lieshout, Peter van (ed.), *Sociale (on)zekerheid. De voorziene toekomst*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2016.

DOI: 10.5117/9789462984608/CH08

### Samenvatting

Vanouds gaven sociale partners hun doelen rond arbeidsmarkt en inkomenszekerheid vorm via afspraken binnen sectoren. Hun rol bij de werknemersverzekeringen is echter verdwenen en het sectorale arbeidsvoorwaardenoverleg verliest aan betekenis. Er komt in de regio echter een nieuwe werkelijkheid op van boards en valleys, waar overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven afspraken maken met het oog op innovatie, verdienvermogen en werkgelegenheid. Het aantal platforms groeit en hun agenda dijt uit. Zij stimuleren de innovatiekracht van de regio met projecten en investeringen. Geholpen door regelingen als Techniekpact, Sectorplannen en Regionaal Investeringsfonds krijgen deze boards ook een human capital agenda. Daarmee zijn ze een nieuwe speler geworden op het domein van werkzekerheid en sociale zekerheid. Ze bieden ook nieuwe kansen voor werkgeversorganisaties en vakbonden.

**Keywords:** Sector, innovatie, board, valley, regio, arbeidsmarkt, werkzekerheid, vakbond, werkgeversorganisatie

De groeiende mondialisering leidt ertoe dat bedrijven elkaar steeds meer opzoeken in de regio en daar afspraken maken met kennisinstellingen en overheden. Zichtbare uitingen daarvan zijn de boards, valleys en clusters. Zij hebben steeds vaker ook een agenda op het terrein van de arbeidsmarkt en zijn daarmee relevant voor de sociale zekerheid. Bedrijven willen investeren in de instroom in die beroepen die bijdragen aan hun concurrentiestrategie, de overheden in de boards (en de vakbonden – als ze al aan 'board' zijn) vragen ook aandacht voor de werkloze beroepsbevolking

in de regio. Hoe worden deze belangen verzoend? En hoe verhouden deze nieuwe platforms zich tot de klassieke, sectorale inrichting van ons stelsel van arbeidsverhoudingen? Daarover gaat dit essay.<sup>1</sup>

De sociale zekerheid in dit land staat van oorsprong in het teken van inkomenszekerheid als personen onvrijwillig hun baan zijn kwijtgeraakt. Het stelsel bestaat uit rechten en plichten die voor iedereen van toepassing zijn en voor iedereen gelijk zijn. Beleid, regelgeving en uitvoering zijn dan ook in handen van de landelijke overheid en haar uitvoeringsorganen. Steeds meer wordt sociale zekerheid verbonden met arbeidsmarktbeleid: bij het UWV krijg je bijvoorbeeld advies via welke banen je als werkzoekende zo snel mogelijk weer terug kunt keren naar een betaalde baan.

Naast deze landelijke instrumenten is de afgelopen drie decennia voortdurend gewerkt aan een regionale aanpak van het arbeidsmarktbeleid. De ambitie was om een aanpak te ontwikkelen die in alle regio's uitgerold zou kunnen worden. Na de regionale besturen voor de arbeidsvoorziening en de regionaal platforms arbeidsmarkt (RPA's, vanaf 2001) wordt nu gewerkt aan de inrichting van regionale Werkbedrijven die een rol krijgen bij de uitvoering van de Participatiewet voor mensen met een arbeidsbeperking. De focus van RPA en Werkbedrijf is het verbeteren van het functioneren van de arbeidsmarkt en het terugdringen van werkloosheid. Het model van het RPA en het Werkbedrijf vloeit voort uit landelijke regelgeving – wat niet wegneemt dat de intensiteit waarmee sociale partners en gemeenten hun werk oppakken verschilt per regio.

Tot in de jaren tachtig speelden sociale partners een grote rol in de sociale zekerheid, en dat verliep langs de lijnen van sectoren. De rol van sectoren is echter vervangen door een – nog bescheiden – rol van de regio. De rol van sociale partners in de regio is de afgelopen twintig jaar eerst afgenomen, maar neemt langzaam weer toe. De gemeenten daarentegen zijn een groeiende rol gaan spelen. Bovendien organiseerden bedrijven en kennisinstellingen zich op regionaal niveau. Hoe verloopt dit proces waarin sociale zekerheid steeds meer in verbinding is geraakt met het arbeidsmarktbeleid?

## Land van sectoren

Nederland is vanouds georganiseerd in *sectoren*. In de loop van de vorige eeuw is een bijna dekkend stelsel van sectoren ontstaan, ondersteund door het instrument van de collectieve arbeidsovereenkomst (1927) en de algemeen verbindend verklaring daarvan (1937).<sup>2</sup> Per sector werden brancheorganisaties opgericht en cao's afgesloten: textielabrikanten bij

textielfabrikanten, schilders bij schilders enzovoorts. Nederlanders werden zo meesters in het regisseren van de arbeidsmarkt, vanaf 1945 en 1950 aangevuld met landelijke coördinatie binnen de Stichting van de Arbeid en de SER. Zo konden decentrale onderhandelaars aansluiten bij de omstandigheden in hun sector maar door de aanwezigheid van deze organen tegelijkertijd hun inzet afstemmen op die in andere sectoren. In zijn comparatieve onderzoek duidt Franz Traxler (1995) dit aan als 'georganiseerde decentralisatie'. In de jaren negentig kwam de internationale erkenning van dit model als 'Dutch miracle' en werd ook wetenschappelijk verklaard waarom coördinatie paradoxaal genoeg juist bijdraagt aan efficiënte prijsvorming op de arbeidsmarkt (Visser & Hemerijck, 1995; Teulings & Hartog, 1998). Nederland kon zijn werkgelegenheid behouden en laten groeien door een concurrerend arbeidsvoorwaardenbeleid, waar andere landen versneld afscheid namen van oude bedrijfstakken en in nieuwe sectoren stapten. Dat gebeurde soms door middel van welbewust industriebeleid (zoals in Finland, zie Daveri & Silva, 2004), soms door liberalisering (die bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk de industrie versneld saneerde maar ook de opkomst van de financiële sector mogelijk maakte).<sup>3</sup>

Tot 1983 had Nederland nog een industriebeleid, waarin zelfs een rol voor sociale partners was weggelegd. De naoorlogse Nederlandse regeringen hadden tussen 1945 en 1970 een beleid gevoerd gericht op georganiseerde versterking van de Nederlandse industrie met een rol voor paritaire product- en bedrijfschappen. In 1980 leek het industriebeleid zelfs weer een nieuwe impuls te krijgen met het fameuze *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie* van de WRR. Dit werd in 1981 gevolgd door het rapport van de commissie-Wagner en in 1982 bracht ook de SER nog advies uit over dit onderwerp. Aan het begin van de jaren tachtig kwam dit industriebeleid echter abrupt tot stilstand door het RSV-debacle en de daaropvolgende parlementaire enquête. Het werk van de commissie-Wagner zou wel leiden tot het Akkoord van Wassenaar in 1982. De Nederlandse sectoren kozen daarmee voor een concurrentiestrategie gericht op loonmatiging en – vanaf 1996 – arbeidsflexibiliteit. Dit pakte zo succesvol uit dat het thema van industriebeleid naar de achtergrond verschoof.

In de Nederlandse strategie stonden de prijs en flexibiliteit van arbeid centraal. Vanaf de jaren zeventig zijn sectoren ook schoorvoetend gaan werken aan de kwalificaties van werkenden. Na de oprichting van het eerste O&O-fonds in 1971 (in de installatiebranche) zijn er nu zo'n honderd fondsen in evenzovele sectoren. De focus ligt daarin bij de opleiding van jonge mensen en de bijscholing van werknemers van en voor de eigen sector.

## Innovatie op de agenda: andere sectoren

Terwijl de wereld van sociale partners in Nederland rond de eeuwwisseling nog meedeinde op de internationale erkenning van het 'poldermodel' (zoals het in 1996 plotseling werd genoemd), werd het bij enkele Nederlandse bedrijven en beleidsmakers duidelijk dat Nederland de boot dreigde te missen als het ging om innovatie en concurrentiekracht. Nederland zakt van 2000 naar 2002 van de derde naar de dertiende plaats op de World Competitiveness Index van het World Economic Forum.

Het succes op de arbeidsmarkt had verhuld dat innovatie en industriebeleid waren verwaarloosd. In de jaren tachtig en negentig was het beleid erop gericht om meer publieke R&D te stimuleren. Die mogelijkheid bleek echter slecht benut te worden door het bedrijfsleven. Dat werd na 2000 de innovatieparadox genoemd, en het aanpakken daarvan bleek een paradigmawisseling te vergen op twee terreinen: van *backing losers* naar *backing winners* en een overlegrol voor de wetenschappers.

Het polderoverleg was er altijd op gericht geweest om door loonmatiging ook de meest kwetsbare bedrijvigheid zo lang mogelijk in Nederland te behouden.<sup>4</sup> In 2003 zette de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid de sleutelgebiedenaanpak op de agenda: Nederland moet juist zijn sterkste sectoren verder versterken.

Ook bij de wetenschap werd er getornd aan vanzelfsprekendheden. Wetenschappers werden steeds meer uitgedaagd om de terreinen van hun onderzoek te bepalen samen met het bedrijfsleven. In steeds meer sectoren werden regieorganen ingericht waar bedrijven en wetenschappers gezamenlijk een programma gingen uitzetten. Bewust of onbewust koos de overheid ook hier voor het vertrouwde mechanisme van overleg: als onderzoekers en bedrijven het samen eens zijn over een onderzoeksprogramma, dan is dat voor de overheid voldoende reden om te vertrouwen in de kwaliteit ervan. Door het thema innovatie werden bedrijven en wetenschappers aan één tafel gebracht. Maar die hadden op dat moment nog nauwelijks gezamenlijke ervaring met overleg door vertegenwoordigers. Ze moesten hun eigen routines gaan ontdekken en hadden niet de ervaring waar sociale partners op konden bogen.

De aandacht voor innovatie leidde zelfs tot kritiek op de rol die klassieke sectoren spelen. Innovatie leidt tot dynamiek bij bedrijven en als de arbeidsmarkt onvoldoende flexibel is, zullen werknemers niet snel genoeg terecht komen bij de meest productieve bedrijven en zullen bedrijven onvoldoende experimenteren met risicovolle technologieën. Dit geluid wordt breed bediscussieerd in het academische debat sinds Peter Hall en

David Soskice in hun bekende studie *Varieties of Capitalism* (2001) hadden aangegeven dat Rijnlandse economieën minder goed zijn in radicale innovaties maar juist wel goed zijn in incrementele innovaties en de diffusie ervan. Brancheorganisaties kunnen, zeggen zij, een rol spelen in diffusie, maar zetten ook standaarden die het voor radicale innovaties lastig maken.<sup>5</sup> Uitdaggers als Route Mobiel, Thuisapotheek, Buurtzorg, Oxxio en Uber kunnen daarover meepraten.

Vanuit Den Haag werd het innovatiebeleid zo vooral vormgegeven via de lijn van sectoren – niet via de sectoren van sociale partners maar langs de lijn van nieuw afgebakende sectoren. Deze topsectoren moesten hun eigen achterbannen realiseren, wat met wisselend succes gepaard ging. Sommige topsectoren konden gebruikmaken van de kanalen van bestaande brancheorganisaties als VNCI (chemie) en FME (metaal), anderen moesten zelf een achterban opbouwen. Dat leidde tot de nodige verschillen – recent onderzoek toont ook aan dat de aanwezigheid van bestaande netwerken veel van de performance van een innovatiesysteem bepaalt (Musiolik e.a., 2012).

De oude wereld van de sectorale arbeidsverhoudingen werd rond 2010 zo ingehaald door de nieuwe wereld van de topsectoren, met een uitdijende agenda, ook op terreinen van de oude wereld zoals human capital. Oude structuren voldeden minder: bij het reeds lang bestaande overleg met de Stichting van de Arbeid waarin zowel de bewindslieden van SZW als EZ aan tafel zitten, is de koppeling tussen de domeinen van innovatie en arbeidsmarkt nooit tot stand gekomen. Dat is, in ieder geval formeel, wel gelukt in het Techniepact (2013). Daar zitten de bewindslieden van EZ, SZW en OCW gezamenlijk aan tafel met vertegenwoordigers van bedrijfsleven, onderwijs en regio. Zo kwam er op het terrein van innovatie na topsectoren al snel een nieuwe speler op: de regio.

### **Internationale volatiliteit – regionale diversiteit**

Veel bedrijven voelen zich niet alleen onderdeel van een sector, ze zijn ook onderdeel van een regio. In de gevarieerde economische werkelijkheid van de regio proberen ze samen te werken met toeleveranciers, afnemers en kennisinstellingen. Het grote onafhankelijke concern – het bedrijf dat zelf controle heeft over alle productieprocessen, werknemers en hun opleidingen – bestaat niet meer. Bedrijven realiseren zich dat ze niet alle competenties in eigen huis kunnen organiseren (Langlois, 2003). Nieuwe producten en diensten volgen elkaar sneller op. Weinig concerns nemen meer de tijd

**Figuur 1. Vijf OEM's in Brainport en hun toeleveranciers**

Bron: Brainport 2020, Top Economy, Smart Society

voor lange, risicovolle productontwikkelingstrajecten. Grote concerns zijn goed in grote, efficiënte productie en kostbare marketingcampagnes, maar moeten voor innovaties een beroep doen op kleine bedrijven. Dat leidt ertoe dat bedrijven steeds bewuster selecteren wat zij in Nederland doen, wat zij uitbesteden en door welke bedrijven ze omgeven willen worden.

Onderzoek van Brainport laat zien dat een groot deel van de eindproductie van OEM's<sup>6</sup> als ASML wordt voorbereid door toeleveranciers in de regio of verder verspreid over het land (*figuur 1*) of daarbuiten. Het is goed om stil te staan bij dit onderscheid in afstand. Nabijheid is van belang, maar ook zonder fysieke concentratie hebben bedrijven belang bij goede toeleveranciers en hebben beide belang bij goed opgeleide mensen – al zijn er grote verschillen tussen regio's: niet elke regio heeft dezelfde constellatie als Brainport.

De Nederlandse industrie is onderdeel van een wereldmarkt en dat leidt tot voortdurende aanpassingen. Nederlandse topsectoren zijn bezig om de positie van Nederlandse bedrijven daarin te versterken. De effecten van al deze verschuivingen in meerdere sectoren komt tot uiting in de regio en het daar functionerende ecosysteem. Sommige regio's hebben een ecosysteem dat de industriële dynamiek waarmee ze te maken krijgen kan opvangen. Andere regio's kunnen met hun ecosysteem vergelijkbare dynamiek niet opvangen. Nogal eens missen de bedrijven in de regio het zicht op de onderliggende dynamiek, waardoor het lastig is daarop in te spelen.

In sommige regio's is het ecosysteem gekoppeld aan grote eindproductcenten als ASML en Philips. De kleinere bedrijven in de Brainportregio bijvoorbeeld zijn vaak ook hun toeleveranciers: de gezamenlijke belangen zijn voldoende groot om zich te organiseren –als bedrijven onderling in Brainport Industries maar ook in het bestuur van de Stichting Brainport. De bedrijven kunnen met elkaar een beeld vormen van huidige en verwachte

veranderingen en zij kunnen dit oppakken met het beroepsonderwijs en in de ontwikkeling en inzet van arbeidsmarktinstrumenten. In regio's als Drenthe of Noord-Holland Noord zijn de aanwezige bedrijven onderdeel van heel diverse (internationale) ketens, is de kennis over relevante veranderingen verspreid en niet gearticuleerd.<sup>7</sup>

De belangen van de bedrijven lopen niet altijd automatisch synchroon. In Twente bijvoorbeeld omvat de sector High Tech Systemen en Materialen negen procent van de werkgelegenheid tegenover landelijk minder dan zeven procent. Twente heeft veel eigen industriële bedrijven die productie en enige R&D in de regio uitvoeren. Van de zeven lang gevestigde industriële ondernemingen heeft er echter slechts één nog het hoofdkantoor en besliscentrum in Nederland. De andere zes bedrijven zullen hun productiviteit en innovatiekracht moeten aantonen naar besliscentra elders. Om dit te realiseren hebben zij belang bij een continue stroom start-ups, betrouwbare toeleveranciers en goed opgeleide mensen vanuit universiteit en beroepsonderwijs. Ze lopen daarin het risico te concurreren om dezelfde medewerkers en werken daarom steeds meer samen.

In Noord-Holland Noord is de maakindustrie met zijn middelgrote en kleine bedrijven toeleverancier voor veelal elders gelegen OEM's. De bedrijven zijn (sequentieel) onderdeel van nationale en internationale productieketens en vangen de marktdynamiek van OEM's elders op. Deze bedrijven hebben er belang bij dat werknemers gemakkelijk van het ene naar het andere bedrijf kunnen stromen.

Ook in Rijnmond lopen de daar aanwezige maritieme bedrijven het risico te concurreren om dezelfde opgeleide werknemers. Om fysieke redenen zitten bedrijven dicht bij elkaar in de buurt, maar ze zijn ook elkaars concurrenten op dezelfde afzetmarkten. Dat maakt samenwerking in de regio op het terrein van onderwijs en onderzoek noodzakelijk maar lastiger. In de aangrenzende procestechnologie is het gemakkelijker. Hier zijn bedrijven niet elkaars concurrenten en zijn hoge investeringen die nodig zijn om actuele apparatuur naar de scholen te brengen een prikkel tot samenwerking.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat, zowel in vooroplopende regio's als in volgende regio's, bedrijven belang hebben bij samenwerking en deze steeds meer opzoeken. Sommige regio's beschikken zelf over de nieuwste technologie en vernieuwen die voortdurend om in de voorhoede te blijven. Bedrijven die niet zelf deel uitmaken van de voorhoede, moeten deze technologie en kennis zien over te nemen (Griffith e.a., 2004). Dit kan binnen de sector, maar gebeurt steeds meer in de regio. Is de arbeidsmarkt daarop afgestemd?

## Arbeidsmarkten: sectoraal geregeld, regionale werkelijkheid

Voor het verdienvermogen van ons land zijn regionale samenwerking en meer dynamiek van belang. Wat betekent dat voor de werkenden in die regio? Er is een gedeeld belang om door mobiliteit meer werkenden in hun regio op een andere plaats terecht te laten komen. Werkenden voelen grotere mondiale volatiliteit en minder *baanzekerheid*. Ze worden teruggeworpen op hun *werkzekerheid*, die wordt bepaald door een mengeling van hun persoonlijke kwaliteiten en van de beschikbaarheid van passende banen, bij voorkeur in de eigen regio. Werknemers vinden het bovendien, anders dan vroeger, veel lastiger om te verhuizen voor hun werk door hun woonhuis en hun werkende partner.

Werknemers hebben zo belang bij meer intersectorale samenwerking. Bovendien verhoogt samenwerking voor werknemers de kans dat hun kennis en inzet maximaal wordt benut. Tussen bedrijven zijn er immers verschillen in productiviteit (Zegveld, 2014). In enquêtes geven werknemers dat ook aan: er is in Nederland veel meer talent dat onderbenut wordt dan talent dat overbelast wordt.<sup>8</sup> Een goede regionale structuur is hier in het voordeel van werknemers: die hebben een goede kans nieuwe mogelijkheden te krijgen bij bedrijven die met slimmere machines of slimme werkvormen werken. Dat geldt in het bijzonder als de taken die bedrijven in de regio nodig hebben, in beperkte mate verschillen (Kok & Ter Weel, 2014). Economen noemen dat 'skillgerelateerdheid': werknemers kunnen betrekkelijk eenvoudig van de ene werkgever naar de andere overstappen (Neffke & Nedelkoska, 2012).

Concentratie van verwante bedrijvigheid heeft ook als voordeel dat het beroepsonderwijs goed kan aansluiten op nieuwe innovaties. Er ontstaan in allerlei clusters publiek-private samenwerking in het mbo (via het Regionaal Investeringsfonds of in de vorm van Centra voor Innovatief Vakmanschap) en Centres of Expertise en andere consortia en centra in het hbo, die zich richten op jonge instromers en op werkenden. In het moderne beroepsonderwijs werken studenten en werkenden op locaties binnen bedrijven aan concrete oplossingen voor reële issues. Dat gebeurt bijvoorbeeld in de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht, bij Techwise in Twente en in het Waterapplicatiecentrum van het Centre of Expertise Water in Leeuwarden. Anders dan bij bedrijfsscholen werken op deze plaatsen werknemers van meerdere bedrijven uit meerdere sectoren samen met jongeren in opleiding. Zo wordt bijgedragen aan innovatie, verdienvermogen en sectoroverstijgende samenwerking.

Regionale samenwerking heeft ook een eigen effect op de arbeidsmarkt. Als complementaire bedrijven elkaar steeds meer opzoeken en als die



bedrijven méér dynamiek gaan vertonen, dan ontstaat er bij werkgevers behoefte aan meer flexibiliteit. Ook van werknemers die niet van baan veranderen worden meer ‘transactievaardigheden’ verwacht (Berghuis, 2014). Hoe meer die beschikbaar zijn, hoe meer bedrijven kunnen selecteren welke onderdelen zij zelf uitvoeren en welke zij door anderen laten doen (Timmer & De Vries, 2015).

## Nieuwe organisaties in de regio

Om de komst en toepassing van nieuwe innovaties en een soepele toelevering mogelijk te maken, zoeken bedrijven elkaar op in ‘valleys’ en campussen of clusters. Inmiddels zijn er zo’n zestig van dergelijke clusters en valleys te vinden in Nederland (*figuur 2*).

Het is interessant om te zien hoe deze clusters hun domein afbakenen. Een klein aantal van hen (zes) heeft een breed regionaal profiel, zoals de Amsterdam Economic Board en de Economic Board Utrecht. De meeste clusters richten zich op één regio en daarbinnen op een samenhangend portfolio van bedrijven, zoals Energy Valley in Noord Nederland, Pivot Park in Oss of de Medical Delta in Rotterdam-Delft-Leiden. De bedrijven in deze clusters zijn deels sectorgenoten maar vaker elkaars toeleveranciers, afnemers, of ondersteuners en dus afkomstig uit verschillende sectoren.

Boards starten vaak op initiatief van een gemeente of provincie die vertegenwoordigers van bedrijfsleven en kennisinstellingen aan tafel nodig. Vaak zijn het ook overheden die in eerste instantie het ondersteunend bureau van de board leveren. In sommige regio’s is een politieke bestuurder ook de voorzitter: in Brainport (2005) de burgemeester van Eindhoven, in de Metropoolregio Amsterdam (2010) de burgemeester van Amsterdam, in de Economic Board Arnhem Nijmegen (2015) de burgemeester van Nijmegen. In andere regio’s een (oud-)ondernemer: in de Economic Board Regio Zwolle (2013) is Henk ten Hove (oud-CEO Wavin) voorzitter, in de Economic Board Utrecht (2012) Jaarbeurs-CEO Henk Broeders. Vaak bestaat een derde uit overheidsvertegenwoordigers, een derde uit vertegenwoordigers van kennisinstellingen en een derde uit ondernemers. Soms zijn er individuele ondernemers aan verbonden, soms officiële vertegenwoordigers van regionale ondernemersorganisaties. Deelnemers van overheidszijde zijn vaak wethouders of gedeputeerden Economische Zaken.

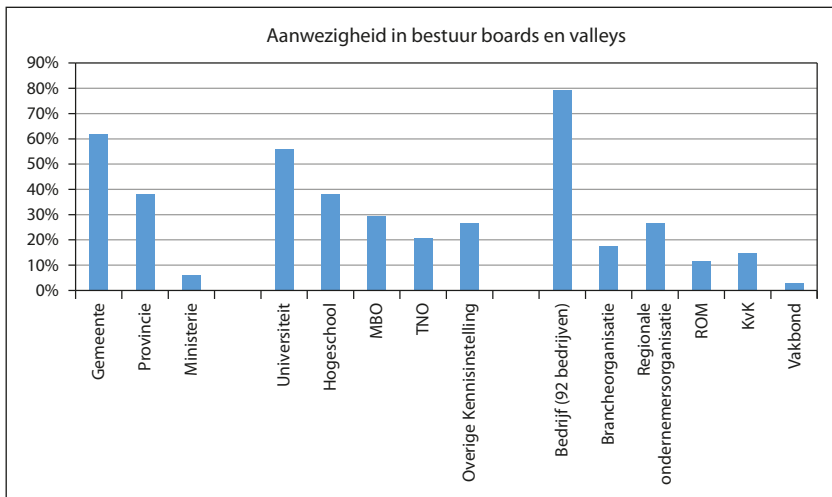
Anders dan in wereld van arbeidsmarkt of beroepsonderwijs is er geen landelijk model en kent elke regio een model dat aansluit bij de geschiedenis, kenmerken en eerdere organisatiestructuur van de regio. In *figuur 3* is

**Figuur 2. Clusters en valleys in Nederland (2015)**



Bron: Birch

**Figuur 3. Deelnemers aan besturen van boards en valleys (N=35)**



Bron: Birch

weergegeven welke organisaties vertegenwoordigd zijn in het bestuur van een board en in welk deel van de boards zij te vinden zijn (gebaseerd op een tussenstand van 35 boards in 2015 waarvan de bestuursamenstelling bekend was). Duidelijk is dat sociale partners (het duo werkgevers- en werknemersorganisaties) nog niet formeel zijn doorgedrongen tot de wereld van boards en valleys.

## **Agenda en aanpak**

Boards en valleys zijn jong. Ze ontwikkelen zich los van elkaar zonder voorgeschreven format. In de aanpak en agenda van de meeste boards is echter wel een aantal overeenkomstige elementen te onderkennen.

### **1. Smart Specialisation**

Allereerst specificeren alle boards in welke sectoren of ketens de regio naar verhouding sterk is en waarin de regio sterker wil worden. Hierin is de Smart Specialisation Strategy van de EU te herkennen. Vaak gebeurt dat door in beeld te brengen in welke sectoren relatief veel bedrijvigheid is en welke sectoren sneller groeien dan gemiddeld. Soms wordt ook in kaart gebracht op welke domeinen de kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen en mbo-instellingen) relatief sterk zijn. Zo worden 'clusters' geselecteerd.

### **2. Triple helix**

Op basis van deze analyse wordt een economische strategie opgebouwd. Vaak gebeurt dat door bedrijven en kennisinstellingen per cluster aan tafel te brengen. Bedrijven geven aan op welk terrein zij behoefte hebben aan meer onderzoek, meer innovatie en meer gericht opgeleid personeel, en de deelnemers uit de onderzoeks- onderwijswereld geven aan welke kennis bij hen op de plank blijft liggen, en gaan na hoe zij beter kunnen aansluiten bij de wensen van de bedrijven. In deze triple-helixaanpak wordt de landelijke aanpak van sleutelgebieden (tot 2010) en topsectoren (vanaf 2010) als het ware herhaald op regionaal niveau en wordt zo de kennis- en innovatieagenda van de eigen regio vastgesteld.

Het maken van zo'n agenda is niet eenvoudig. Bedrijven hebben hun individuele ervaringen en groei-ambities, en dat leidt tot een heterogeen beeld. Ook tijdshorizonnen verschillen. Dit geldt voor onderzoek: universiteiten vertalen onderzoeksvragen bij voorkeur in een programma waarin

onderzoek uitgevoerd kan worden door promovendi die nu eenmaal vier jaar over hun promotieonderzoek doen. Dit geldt ook voor het onderwijs. Als een mbo, hbo of universiteit per direct een nieuwe opleiding zou starten of een opleiding ingrijpend zou aanpassen, zouden de eerste afgestudeerden pas na vier op de arbeidsmarkt komen. Bovendien vergt het ook enkele jaren voordat de kwalificatiestructuur formeel is aangepast of een opleiding is geaccrediteerd. Dat maakt dat boards ook naar andere groepen kijken om in hun behoefte aan meer en beter opgeleid talent te voorzien.

### 3. Ecosystemen

Een gedeelde agenda op het terrein van onderzoek en R&D is belangrijk maar niet voldoende. Regio's maken daarom ook een agenda voor versterking van hun ecosysteem in de breedte. De groeiende interactie in clusters en regio's krijgt duiding met het concept van *entrepreneurial ecosystems* (zie voor achtergrond Stam, 2014). Het ecosysteem bestaat uit diverse elementen die ondernemerschap mogelijk maken. Het meer of minder aanwezig zijn van deze elementen bepaalt voor een groot deel de kansen tot succesvol ondernemerschap. Basiselementen zijn elementen waar de regionale actoren op korte termijn weinig invloed op kunnen uitoefenen, maar die wel sterk sturend zijn voor de kansen tot succesvol ondernemerschap. Deze basiselementen zijn regelgeving, cultuur, fysieke infrastructuur en markt vraag. Systeemelementen worden beïnvloed door basiselementen en zijn directer te beïnvloeden door regionale actoren. Deze systeemelementen zijn netwerken van ondernemingen, leiderschap door ondernemers, financiering, aanbod van talent, de generatie van nieuwe kennis en de aanwezigheid van zakelijke dienstverlening.

Aan de ontwikkeling van een ecosysteem ligt de vraag ten grondslag hoe je op stedelijk, regionaal en landelijk niveau zodanige condities kunt scheppen dat productief ondernemerschap kan floreren en de sociaal-economische uitkomsten optimaal zijn. Door de economie van een regio te zien als een levend netwerk van en rond individuele ondernemers, kan beter in kaart worden gebracht hoe dat netwerk functioneert en wat ervoor nodig is om het nog beter te laten functioneren.

### 4. Human Capital Agenda

Na de Kennis- en Innovatieagenda wordt vaak een Human Capital Agenda (HCA) opgesteld. Dit instrument is voor het eerst systematisch toegepast voor de negen topsectoren: zij moesten in 2011 elk een Human Capital Agenda

opstellen, die onder leiding van Rein Willems werd samengevoegd tot een Masterplan Bèta en Technologie: *Naar 4 op de 10. Meer technologietalent voor Nederland* (2012). In 2013 waren het de regio's die werden uitgenodigd om een regionale HCA te schrijven. Deze regionale plannen zouden eind 2013 worden samengevoegd tot het zogeheten landelijk Techniekpact. Deze regionale agenda's werden ook wel regionale techniekpacten genoemd. Zo ontstonden zeventien, deels overlappende, regionale arbeidsmarktagenda's.<sup>9</sup> Ook na 2013 zijn de regionale HCA's blijven komen. In de regio Amsterdam was de AEB de initiator van de HCA die in 2014 uitkwam, net zoals Brainport in 2012 de initiator was van de regionale HCA.

Hoewel de focus van het Techniekpact ligt op technische beroepen, vormen de regionale agenda's wel een eerste markering van de vertaling van de economische en innovatie-agenda naar een arbeidsmarktagenda. Waar het Innovatieplatform en het Topsectorenbeleid een coproductie waren van EZ en OCW, werd bij het landelijk Techniekpact voor het eerst szw betrokken.

Wie al deze regionale agenda's doorbladert ziet dat de meeste aandacht uitgaat naar de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Van de zeventien toenmalige agenda's richten elf zich ook op werkzoekenden<sup>10</sup> – meestal als potentiële instroombron voor vacatures in de techniek, soms ook vanwege de intrinsieke behoefte om met deze agenda ook wat te doen aan de werkloosheid in de regio, zoals in de agenda Focus op Techniek Drenthe.

Boards krijgen steeds vaker een HCA en daarmee speelt de arbeidsmarkt een steeds duidelijkere rol in de afwegingen die worden gemaakt in de boards: we hebben plannen voor meer innovatie en meer kennisintensieve banen, maar hebben we ook de mensen die die banen gaan vervullen? En soms wordt daaraan toegevoegd: hoe zorgen we dat nieuwe banen ook terecht komen bij degenen in de regio die nu geen baan hebben?

## 5. Coördinatie van projecten – sectorplannen

Boards hebben naast een strategische agenda ook vaak de rol om projecten te initiëren en te coördineren. Ze hebben eigen inkomsten – vooral de deelnemende overheden – maar proberen de impact daarvan te vergroten door combinaties te maken met middelen van Europese en nationale fondsen, zoals EIF, Horizon 2020, EFRO, het Regionaal investeringsfonds mbo en de sectorplannen. Daardoor ontstaat er een waaier aan projecten met een variatie aan doelen. Het Europees Investeringsfonds EIF richt zich op investeringen in doorgroeiende bedrijven, Horizon 2020 op excellent wetenschappelijk onderzoek, het Regionaal investeringsfonds mbo op publiek-private samenwerking rond het middelbaar beroepsonderwijs

en de sectorplannen op het beter functioneren van de arbeidsmarkt en van-werk-naar-werktrajecten. De boards coördineren deze projecten vaak doordat ze besluiten waar de gelden van de deelnemende overheden wel en niet aan worden toegekend.

Als het gaat om de relatie tussen innovatie en arbeidsmarktbeleid zijn vooral de sectorplannen interessant. In 2013, 2014 en 2015 konden de nieuw gevormde regionale besturen gebruikmaken van het instrument van sectorplannen. Voorwaarde voor een sectorplan was dat sociale partners instemden met het plan. Dit is een van de redenen dat nu ook de vakbeweging in enkele regio's een plek heeft gekregen in de overlegstructuur – zij het nog op incidentele basis en niet in het bestuur. Er zijn 57 sectorale plannen tot stand gekomen, met soms ook een regionale toespitsing en daarbinnen weer aandacht voor intersectorale arbeidsmobiliteit, bijvoorbeeld in de Sector Woondiensten en in de Sector Zorg. Er zijn 35 regionale sectorplannen, waaronder 19 regionale sectorplannen in de zorg. Zo maakt de Human Capital Agenda Metropoolregio Amsterdam voor haar financiering gebruik van het regionaal sectorplan, met dezelfde titel *Werk maken van talent*. Brainport lanceerde vanaf 2013 diverse arbeidsmarktinitiatieven als Let's Connect, Talent Box en een eigen Arbeidsmarktdashboard, gefinancierd door vooral regionale overheden en zonder formele betrokkenheid van de gezamenlijke sociale partners. Vanaf 2016 maakt Brainport wel gebruik van sectorplanfinanciering met een eigen sectorplan *Op weg naar Werkzekerheid*.

## 6. Eigen instrumenten en projecten

De agenda's van de boards, de specifieke HCA's en de sectorplannen beginnen allemaal met een integrale visie op de regio. Om iets voor elkaar te krijgen, moet die visie vertaald worden in instrumenten en projecten. Soms wordt er in het sectorplan géén specifieke doelgroep geselecteerd: in de regio Groningen is een substantieel deel van de middelen beschikbaar voor alle werkgevers die werknemers willen laten bijscholen. Ook in het sectorplan van de Metropoolregio Amsterdam is de meerderheid van de vouchers en subsidies beschikbaar voor bedrijven die extra aandacht willen geven aan de instroom van groepen die in hun vacatures kunnen voorzien, van vmbo'ers tot '180 hoger opgeleide talenten zonder specifieke ICT-achtergrond'. Meestal worden er echter wel doelgroepen aangewezen. Specifieke middelen zijn er vaak voor scholing van werknemers in krimpsectoren naar groeisectoren en voor scholing en begeleiding van kwetsbare werknemers. Een kleiner deel van de scholing richt zich specifiek op werkzoekenden of jongeren zonder startkwalificatie.

Naast reguliere bijscholing en scholing van kwetsbare groepen bestaat een derde groep van instrumenten uit allerlei vormen van loopbaan- en mobiliteitsscans en bemiddeling van werk naar werk. Een vergaande vorm is die waarbij groepen bedrijven naar elkaar uitspreken dat ze openstaan voor kandidaten voor wie bij een collega-werkgever geen werk meer is. Deze initiatieven komen nu – met wisselend succes – schoorvoetend tot stand, soms onder regie van een regionale board, soms vanuit bijvoorbeeld een Regionaal Platform Arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn het Huis van het Werk (38 bedrijven en organisaties in Noord-Holland Noord), *ACE in West Brabant*, *Let's Connect in Zuid-Oost Nederland*, *Talent Box in regio Brainport* en de *Proeftuin Mobiliteit van werkgevers in de zorg in regio Amsterdam*. Een andere innovatieve variant is de *Quick Scan Jobcarving* in de regio Groningen: bij 250 bedrijven wordt onderzocht hoe banen samengesteld kunnen worden voor lageropgeleiden.

## Evaluatie en vooruitblik

Sinds 2003 is Nederland bezig om zijn verdienvermogen meer te verleggen naar kennis en innovatie door vorm te geven aan de triple helix. De kennisproductie is de afgelopen jaren dan ook steeds verder verbeterd, maar de benutting is nog niet optimaal. In zijn rapport *Naar een lerende economie* heeft de WRR dat ook een getal gegeven. De WRR heeft het economenduo Hausmann en Hidalgo analyses uit laten voeren met behulp van een door hen ontwikkelde Complexity Index. Als Nederland, nummer 6 qua kennisproductie en nummer 23 qua complexiteit van zijn exportpakket, zijn kennis maximaal productief weet te maken, dan zou volgens deze wetenschappers een jaarlijkse groei van 2,3 procent mogelijk zijn. Duidelijk is dat het groeipercentage per regio verschilt. Uit een recente studie voor de OECD naar ecosystemen en de *knowledge triangle* blijkt dat de arbeidsmarkt van de Metropoolregio Amsterdam en Utrecht beter in staat is om het hoge en stijgende kennisniveau te absorberen dan bijvoorbeeld Brainport (Stam e.a., 2016). Nieuwe kennis leidt niet overal even gemakkelijk tot meer banen die kunnen worden ingevuld door de beroepsbevolking in de regio. Er is meer afstemming en meer *guidance* nodig.

## Groeiende vermenging van beleidsdomeinen

De afgelopen honderd jaar zijn achtereenvolgens de wereld van arbeidsverhoudingen, economisch beleid (en later innovatie) en beroepsopvoeding als gescheiden domeinen ontwikkeld. Mede door de opkomst van boards en

valleys worden deze domeinen nu aan elkaar verbonden. Te verwachten valt dat deze verschillende beleidsterreinen de komende jaren verder geïntegreerd raken. Het innovatiebeleid kan alleen blijven rekenen op maatschappelijke steun als het ook banen oplevert: niet alleen voor hoogopgeleiden maar ook voor de rest van de beroepsbevolking in de regio. Bovendien hebben de actoren op de arbeidsmarkt er belang bij om het beschikbare human capital in te zetten op plekken waar de meeste productiviteit wordt geleverd. Arbeidsmarkt en innovatie raken elkaar zo steeds meer.

De verdere integratie van de beleidsterreinen is op sommige plekken een heel eind op streek. Voorbeelden zijn de Metropoolregio Amsterdam en de regio Groningen, al zijn ook daar de laatste stappen nog niet gezet. In de regio Amsterdam is er een economische en innovatiestrategie van de Amsterdam Economic Board, waar overheden, bedrijven en hoger onderwijs en onderzoek deelnemen. Deze Board kent een Stuurgroep Human Capital Agenda waarin ook de formele werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers zitting hebben. Daar wordt het arbeidsmarktbeleid vormgegeven en probeert men zowel bovenkant als onderkant van de arbeidsmarkt te versterken, van expats tot werkvoorziening. Groningen kent als enige regio een board waar de vakbeweging deel van uitmaakt. De Economic Board Groningen is opgericht in 2014 als reactie op de krimpende werkgelegenheid in de regio en de economische problemen als gevolg van de aardbevingen. Deze board heeft een economische agenda, maar geen arbeidsmarktagenda. De arbeidsmarktagenda van de regio is bipartiet vastgesteld in het kader van het Sectorplan en de uitvoering daarvan ligt bij het SNN, een samenwerkingsverband van overheden.

### **Van contractvrijheid naar een breed arbeidsmarktbestuur**

De instrumenten die de laatste jaren zijn ingezet, hebben een hoge mate van contractvrijheid. Als universiteiten, hogescholen, roc's, bedrijven, sociale partners en regionale overheden afspraken weten te maken in enige combinatie, is dat de toegang tot financiering vanuit EIF, Horizon 2020, EFRO, het Regionaal investeringsfonds mbo en de sectorplannen. Er bestaat echter geen verplichtend mechanisme om tot afspraken te komen, en als één van de essentiële partners ontbreekt, of niet in staat is de eigen achterban te mobiliseren, komen er geen afspraken en komen er geen middelen. Dat roept de vraag op of deze contractvrijheid aanvulling behoeft, zonder dat de mogelijkheid om in te spelen op de regionaal uiteenlopende economische werkelijkheid wordt belemmerd.

Er lijkt behoefte aan nieuwe vormen van governance. Wellicht is hier wat te leren van de wereld van sociale partners. In de arbeidsvoorwaardenvorming



is de contractvrijheid op decentraal niveau gepaard gegaan met coördinatie en deals door koepels op centraal niveau ('gecoördineerde decentralisatie'). Wat als we dit model doortrekken naar de vierhoek onderzoek-onderwijs-innovatie-arbeidsmarkt? Dat zou kunnen langs de volgende lijnen.

Allereerst moeten we variëteit respecteren. De boards in dit land hebben een autonomie, variatie en flexibiliteit die we maar even zo moeten laten. Dit is een vorm van wat Sabel en Zeitlin (2012) *experimentalist governance* zouden noemen. Daarnaast zouden alle regio's tot één breed arbeidsmarktbestuur moeten komen, bestaande uit in ieder geval kenniswereld, ondernemers, vakbonden en regionale overheden. Dit klinkt als weer een extra overleg maar in de praktijk zijn er nu vaak meerdere overlegplekken: het bestuur van het Werkbedrijf met een groeiende agenda en daarnaast steeds vaker de Human Capital-werkgroep van de regionale board en de stuurgroep van het regionale sectorplan. Als die zouden samengaan in één bestuur, dan kunnen de verschillende doelen en perspectieven gecombineerd worden: productieve en concurrerende banen voor allen die in de regio wonen.

Binnen zo'n arbeidsmarktbestuur komen de deelnemers tot een gezamenlijke arbeidsmarktroadmap voor de komende tien jaar, formuleren ze ambities voor werkgelegenheid en productiviteit, geven ze aan in welke opleidingen ze gaan investeren, waar overschot- en tekortsectoren en -beroepen zijn die vragen om acties en welke kwetsbare groepen aandacht nodig hebben. De term 'roadmap' is bewust gekozen: het gaat om een mengeling van een toekomstverwachting, een gedeelde visie en een plan. In een roadmap spreek je als partijen uit waar je, op basis van bestaande geografische, technologische en culturele sterkten, naar toe zou willen gaan en via welke route dat het meest waarschijnlijk is. Alleen al zo'n roadmap, met een looptijd van tien jaar, helpt alle bedrijven, scholen en werknemers in de regio bij het maken van logische keuzen (en brengt daarmee de doelen van de roadmap dichterbij). Als je nu de arbeidsmarktanalyses van de sectorplannen, de economische agenda's van de boards en de regiovisies die zijn gemaakt voor het Regionaal investeringsfonds mbo naast elkaar legt, dan zie je dat dat pad naar de toekomst er eigenlijk al is voor elke regio. Maar nog niet op dezelfde tafel en nog niet onderschreven door alle partijen.

## Nieuwe rollen

Een arbeidsmarktbestuur nieuwe stijl impliceert nieuwe rollen, in het bijzonder voor twee partijen: ondernemers en vakbonden. Ondernemers zijn nu sectoraal georganiseerd en moeten iets organiseren om in elke regio enkele vertegenwoordigers namens hen allen in zo'n bestuur zitting te laten

nemen. Dat kan de regiobestuurder van VNONCW-MKB zijn of een specialist vanuit de AWVN, maar een bestuurslid van FME, Bouwend Nederland of Detailhandel Nederland zou dat ook namens heel veel branches kunnen doen. De opdracht is dat ze er moeten zitten als representant van het perspectief van de verzamelde ondernemers (hoe kunnen onze bedrijven groeien in de regio), en niet alleen als werkgever (hoe komen we aan personeel tegen aanvaardbare kosten).

Vakbonden worden nu niet automatisch aan tafel gevraagd, dus die hebben kennelijk nog uit te leggen wat hun meerwaarde is. Ze zouden meer dan nu moeten laten zien dat ze met tienduizenden leden in elk van de regio's beschikken over een peilinstrument dat nauwkeurig kan aangeven wat waar speelt, welke beroepen en bedrijven het moeilijk hebben, en waar kansen liggen. Als er ergens *wisdom of the crowd* is, is het daar, al wordt die kennis nog niet geoogst. Wat als de vakbeweging net zoveel informatie krijgt van haar leden als Google van haar bezoekers? En wat als de vakbond ook voor niet-leden een kennisportaal is, waar iedereen informatie kan ophalen en deponeren? Dat moet er op termijn toe kunnen leiden dat vakbonden een nieuwe rol aannemen door het preciseren van een visie op de economische toekomst van de regio en het dragen van medeverantwoordelijkheid hiervoor. Dat komt dan boven op hun klassieke rol, want vakbonden blijven nodig om steun te realiseren voor ingrijpende veranderingen en om werknemers te ondersteunen bij lastige loopbaankeuzen.

Werkgevers en werknemers zouden hun afspraken op regionaal niveau ook vast kunnen leggen. Formeel gezien zijn er geen bezwaren om hier het instrument van de regionale cao te gebruiken. Die komt niet automatisch in de plaats van sectorale cao's, maar kan worden ingezet voor datgene wat aanvullend in de regio geregeld moet worden.

## Andere zekerheden

Als nieuwe spelers worden betrokken bij de aanpak van de arbeidsmarkt en met de oude spelers aan tafel komen, ontstaan nieuwe zekerheden. Werkenden krijgen dan individueel meer invloed op hun toekomstige werkgelegenheid: zij kunnen weten waar kansen liggen en waar het doodloopt. Werkenden kunnen bovendien via vakbonden en via hun eigen werkgevers een strategie afdwingen waar verlies van banen op de ene plaats gecompenseerd wordt door nieuwe banen elders. Die zekerheden zouden nog aangevuld kunnen worden door ervoor te zorgen dat alle werknemers altijd toegang hebben tot loopbaanbegeleiding. Zoals bijna

alle autobezitters een mobiliteitspas hebben en alle jonge ouders worden begeleid door het consultatiebureau, zouden alle werkenden proactief en curatief toegang moeten krijgen tot begeleiding op de arbeidsmarkt, via vakbonden en via andere aanbieders. De toekomstige positie op de arbeidsmarkt is immers afhankelijk van de innovatiekracht van de werkgevers, de samenwerking in de regio, maar ook van de individuele wendbaarheid van werknemers.

## Noten

1. Dit essay is gebaseerd op eerder onderzoek en op eerdere publicaties die soms ook met anderen tot stand zijn gebracht. De auteur dankt Bas van der Starre, Marc van der Meer, Tammy Lie, Leonie Oosterwaal, Erik Stam en Manon Graafland voor hun bijdragen aan deze tekst.
2. Aan het eind van de vorige eeuw viel zo'n driekwart van de bedrijvigheid in Nederland onder een bedrijfstak-cao en nog eens ruim tien procent onder een ondernemings-cao. Op dat moment was circa negentig procent van de bedrijvigheid in Nederland aangesloten bij een brancheorganisatie, die weer is aangesloten bij een van de koepels. Deze cijfers zullen overigens niet substantieel veranderd zijn.
3. Inmiddels wordt in het Verenigd Koninkrijk de grote rol van de financiële sector ook als risico gezien en wordt weer aandacht gevraagd voor het belang van de maakindustrie, zie E. Davis, *Made in Britain*, BBC, 2011.
4. De keuze voor loonmatiging als centraal paradigma in 1982 vloeyde mede voort uit het toen nieuwe CPB-model FRELA (1977), dat was gebaseerd op het jaargangenmodel. Elke jaargang machines heeft een eigen productiviteit en de oudste machines worden afgeschreven als de loonkosten hoger worden dan hun productiviteit.
5. Deze samenwerking heeft volgens Hall en Soskice (2001) ook een voordeel: ze faciliteert de diffusie van nieuwe technologie.
6. OEM staat voor *Original Equipment Manufacturer*, de eindproducent waaraan een keten aan toeleveranciers voorafgaat.
7. Zie voor een uitgebreide beschrijving van enkele cases J.P. van den Toren e.a. (2015).
8. Zie het OSA Arbeidsaanbodpanel (nu SCP).
9. Dit zijn: Human Capital Agenda Brainport 2020 Zuidoost-Nederland, Uitvoeringsprogramma Brainport 2020, Top Economy, Smart Society, Technologiepact Brainport Regio Eindhoven, Brabants Arbeidsmarktakkoord, Limburgse sectorale human capitalagenda's (Life Science, Chemie en Logistiek), Techniekplan Limburg, Techniekpact Twente, Techniekpact Zwolle, Techniekpact Gelderland, Techniekpact Food Valley, Human Capital Agenda Gelderse Topsectoren 2013-2015, Uitvoeringsprogramma Human

- Capital Overijssel 2012-2015, Techniekagenda Noord-Nederland, Focus op Techniek Drenthe, Techniekagenda Haaglanden, Techniekpact Zuidwest Nederland en Techniekpact Noordvleugel.
10. Dit zijn Drenthe, Brainport, Haaglanden, Rotterdam Rijnmond (en in het verlengde daar van Zuidwest Nederland), Noord-Nederland, Limburg, Overijssel, regio Zwolle en Gelderland.

## Literatuur

- Berghuis, E. (2014). *Labour Market Consequences of International Fragmentation of Production*. Vrije Universiteit, dissertatie.
- Daveri, F. & Olmo S. (2004). Not only Nokia: What Finland tells us about new economic growth. *Economic Policy*, 19(38), 117-163.
- Hall, P. & Soskice, D. (red.) (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford U.P.
- Kok, S. & Weel, B. ter (2014). *Florerende steden door verbonden taken*. *ESB*, 10 juli.
- Langlois, R. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change* 12(2), 351-385.
- Musiolik, J., Markard, J. & Hekkert, M. (2012). Networks and network resources in technological innovation systems: Towards a conceptual framework for system building. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1032-1048.
- Neffke, P. & Nedelkoska, L. (2012). *Skill-gerelateerdheid in de arbeidsmarkt van de provincie Zuid-Holland*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Sabel, C. & Zeitlin, J. (2012). Experimentalistic Governance. In: Levi-Faur, D., *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford U.P.
- Stam, E. (2014). Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap. *ESB*, 20 november.
- Stam, E., Romme, G., Roso, M., Toren, J. P. van den & Stare, B. van der (2016). *The Knowledge Triangle in the Netherlands. An entrepreneurial ecosystem approach*. Report for OECD.
- Teulings, C. & Hartog, J. (1998). *Corporatism or Competition? Labour Contracts, Institutions and Wage Structures in International Comparison*. Cambridge: Cambridge U.P.
- Timmer, M. & Vries, G. de (2016). *Dutch Manufacturing. Competing in Global Value Chains*.
- Toren, J.P. van den, Meer, M van der & Lie, T. (2015). *Van eenheid naar verscheidenheid. Innovatie, beroepsonderwijs en arbeidsmarkt*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

- Traxler F. (1995). Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations. In: Crouch, C. & Traxler, F. (red.), *Organized Industrial Relations in Europe. What Future?* Avebury: Aldershot.
- Visser, J. & Hemerijck, A. (1997). *'A Dutch Miracle'. Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands.* Amsterdam: AUP.
- Zegveld, M. (2008). *Is productiviteit sectorspecifiek?* Eindhoven: TVA Developments.

### Over de auteur

**Jan Peter van den Toren** is econoom, was secretaris van het Innovatieplatform (2005-2010) en is nu managing partner van Birch Consultants.

