

INDUSTRIËLE TRANSFORMATIE IN GOEDE BANEN

Stichting Innovatie & Arbeid
sterk door overleg

SERV
sterk door overleg

Finaal rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/

Stichting Innovatie & Arbeid

Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting – T +32 2 209 01 11 – E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 27 oktober 2026

Contactpersonen Eveline Durinck edurinck@serv.be

Miet Lamberts mlamberts@serv.be

Inhoud

1. Over dit rapport: regio's in industriële transformatie & sociaal overleg 6

2. Onder de loep: regionale industriële transformatie 8

   2.1 Industriële transformatie plaatst regio's voor belangrijke uitdagingen … 9

   2.2 … maar door in te zetten op systemische transitie … 10

   2.3 … en de bouwstenen van succesvolle industriële transformatie … 15

   2.4 … worden nieuwe perspectieven geopend voor de regio's, bedrijven en werknemers 20

3. Inspiratie uit de praktijk: cases van regio's in industriële transformatie 23

   3.1 Inspiratie voor werknemersorganisaties: Project Revierwende 26

   3.2 Inspiratie voor werkgevers: Brainport 39

   3.3 Inspiratie voor sociale partners: Limburg 59

4. Overkoepelende beschouwingen: rollen van sociale partners in regionale industriële transformatie 73

   4.1 Van analysekader naar praktijk 74

   4.2 Overkoepelende beschouwingen uit de praktijk 77

Referentielijst 89

Lijst met figuren en tabellen 96

Bijlagen 97

   Bijlage 1: Overzicht Interviews 98

   Bijlage 2: Kerncijfers praktijkcases 99

   Bijlage 3: Bonuscase: ReTraNetz Berlijn Brandenburg (BB) 102

   Bijlage 4: Interviewleidraad cases Industriële Transformatie 105

Samenvatting

Industriële transformatie stelt regio's voor belangrijke economische en maatschappelijke uitdagingen. Onder invloed van megatrends zoals technologische ontwikkelingen, globalisering, demografische veranderingen en de transitie naar een klimaatneutrale economie komen bestaande industriële structuren onder druk te staan. Tegelijk opent industriële transformatie nieuwe perspectieven voor regio's, bedrijven en werknemers. Tegen deze achtergrond onderzoekt dit rapport welke rollen het sociaal overleg en zijn partners kunnen opnemen om **industriële transformatie op een duurzame en rechtvaardige manier** mee vorm te geven.

Om deze vraag te beantwoorden, ontwikkelt het rapport een analysekader dat inzichten uit de transitiewetenschap combineert met de bouwstenen van succesvolle industriële transformatie. Het kader maakt een onderscheid tussen verschillende **transitierollen** die kunnen bijdragen aan systemische verandering en de werkdomeinen waarop deze bijdrage zich kan richten via **bouwstenen** zoals vaardigheden, O&O&I, infrastructuur, sociale impact, duurzame concurrentiekracht en investeringen en financiering. Daardoor biedt het niet alleen een kader om industriële transformatie te analyseren, maar ook een **praktische tool voor sociale partners** om na te denken over hun mogelijke bijdrage aan transitieprocessen.

Aan de hand van drie **cases** wordt onderzocht hoe deze rollen en bouwstenen in de **praktijk** worden ingevuld. De cases situeren zich elk in een andere fase van industriële transformatie en worden gekenmerkt door uiteenlopende regionale uitdagingen. De **Revierwende** case biedt inspiratie over de bijdrage van werknemersorganisaties in een vroege fase van transitie in Duitse koolregio's die worden geconfronteerd met de gevolgen van de kolenuitstap. De **Brainport** case biedt inspiratie over de bijdrage van werkgevers in een mature fase van transitie in een innovatieve hightechregio in Nederland die inzet op een duurzame schaalsprong en het bewaken van de balans tussen economische ontwikkeling en maatschappelijke vraagstukken**.** De **Limburg** case biedt inspiratie over de bijdrage van het sociaal overleg en de sociale partners in een intermediaire fase van transitie in een Vlaamse regio die na het verlies van traditionele industriële activiteiten verdere stappen zet om haar productiviteits- en welvaartskloof met Vlaanderen te verkleinen.

Over de praktijkcases heen wordt duidelijk dat het **sociaal overleg en zijn partners in elke fase van industriële transformatie een betekenisvolle bijdrage** kunnen leveren. Zij helpen mee om urgentie rond verandering zichtbaar te maken, dragen bij aan de ontwikkeling van een gedeelde visie voor de

toekomst, ondersteunen de totstandkoming van nieuwe netwerken en samenwerkingen, faciliteren experimenten en helpen inzichten en goede praktijken te verspreiden. Hun meerwaarde ligt daarbij in hun **sterke verankering bij bedrijven, werknemers en werkvloeren,** waardoor zij signalen vanuit de praktijk kunnen verbinden met regionale strategieën en transitie-initiatieven en tegelijk de gemaakte keuzes opnieuw kunnen verbinden met hun achterban.

De praktijkcases maken ook zichtbaar op welke bouwstenen van industriële transformatie sociale partners en hun partnerschappen vooral actief zijn. Over de drie cases heen valt een sterke **inzet op vaardigheden en sociale impact** op. Het sociaal overleg en zijn partners ondersteunen competentie-opbouw, informeren en begeleiden werknemers in transitie, werken mee aan projecten rond talent, arbeidsmarktparticipatie en inclusie en brengen **signalen vanuit bedrijven, werknemers en werkvloeren binnen in regionale transitieprocessen**. Daarnaast dragen zij, afhankelijk van de regionale context, ook bij aan duurzame concurrentiekracht, O&O&I, infrastructuur en investeringen en financiering. De cases tonen daarmee dat hun bijdrage ook raakvlakken heeft met bredere regionale ontwikkelingsuitdagingen.

Een terugkerende vaststelling over de praktijkcases heen is het **belang van samenwerking**: **industriële transformatie** is een **gezamenlijke opdracht**. Geen enkele actor beschikt afzonderlijk over alle kennis, middelen of hefbomen die nodig zijn om een transitie succesvol vorm te geven. Samenwerking tussen sociale partners, bedrijven, overheden, kennisinstellingen en andere stakeholders komt daarom naar voren als een belangrijke stuwende kracht achter duurzame regionale transformatie. De **betrokkenheid van sociale partners versterkt deze samenwerking** door hun sterke verankering bij bedrijven, werknemers en werkvloeren. Hun bijdrage helpt om verschillende perspectieven samen te brengen, draagvlak te creëren en de transitie op een duurzame en rechtvaardige manier mee vorm te geven.

Dit rapport reikt het **sociaal overleg en zijn partners inspiratie aan over de mogelijke rollen die zij kunnen opnemen ten bate van industriële transformatie**. Het ontwikkelde analysekader maakt zichtbaar hoe sociale partners, samen met andere actoren, kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van industriële transitie en op welke werkdomeinen deze bijdrage zich kan richten.

Dit rapport werd geschreven door Eveline Durinck.

1. Over dit rapport: regio's in industriële transformatie & sociaal overleg

Industriële transformatie kent vele gezichten. Enerzijds brengt het (al dan niet uit noodzaak) veranderingen in de economische structuur in een bepaalde regio, waarbij traditionele structuren door nieuwe industrieën worden vervangen, wat gepaard kan gaan met significante uitdagingen in termen van werkloosheid, skills mismatch, afgenomen investeringsaantrekkelijkheid van de regio… Anderzijds biedt industriële transformatie ook kansen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen (zoals o.m. de twin transities), met positieve impact op loon- en arbeidsvoorwaarden en de competitiviteit van bedrijven (OECD, 2019 en SERV, 2025).

Recent werden toolboxen (o.m. OECD, 2023 en 2026) ontwikkeld voor beleidsmakers met handvaten om industriële transities te bevorderen. De rollen van het sociaal overleg blijven hierin echter onderbelicht. Zoals aangegeven in de recente oproepen van de SERV[1] **kan sociaal overleg er net voor zorgen dat de industriële transformatie op een duurzame, rechtvaardige, efficiente en effectieve manier vooruit gestuwd wordt** en dat diverse maatschappelijke overwegingen meegenomen worden en verbonden worden met industriële kansen. **Welke rollen vervullen het sociaal overleg en zijn partners in regio's in industriële transitie en hoe wordt hun bijdrage en samenwerking met andere actoren vormgegeven?** Met dit onderzoek willen we **in kaart brengen** welke **functies het sociaal overleg en de partners** kunnen **opnemen ten bate van duurzame en rechtvaardige industriële transformaties.**

We kaderen industriële transformaties hierbij in de recente transitiewetenschap (zie o.m. Silvestri et al. 2022 en Loorbach et al., 2017), die niet alleen de patronen van opbouw en afbraak blootlegt die gepaard gaan met industriële transformaties, maar ook belangrijke inzichten verschaft over de rollen die kunnen worden opgenomen om deze transities te bewerkstelligen. Aan de hand van **3 regionale praktijkcases**, die zich elk in een verschillend stadium van industriële transitie bevinden, analyseren we **de rol van het sociaal overleg en de sociale partners, ook in samenwerking met andere actoren, in diverse fases van industriële transformatie.** Het resultaat van dit onderzoek **reikt inspiratie aan voor het sociaal overleg en zijn partners over de mogelijke rollen die zij kunnen opnemen ten bate van duurzame en rechtvaardige industriële transities.**

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- In het volgende hoofdstuk nemen we **regionale industriële transformatie onder de loep**: met welke uitdagingen worden regio's in industriële transformatie geconfronteerd, op welke manieren kan industriële transformatie succesvol worden gerealiseerd en welke

[1] SERV (2025), Oproep 'Een industriestrategie van en voor de toekomst: meer grip voor duurzame groei', 3 maart en SERV (2026, in voorbereiding), Vlaams industriebeleid: Actuele uitdagingen en prioriteiten.

nieuwe perspectieven biedt dit voor regio's, bedrijven en werknemers? De antwoorden op deze vragen vormen de basis van het **analysekader voor de praktijkcases**, dat wordt opgebouwd rond **transitierollen en bouwstenen van succesvolle industriële transformatie**.

- Op basis van dit analysekader brengen we aan de hand van **3 praktijkcases** de rollen van het sociaal overleg en de sociale partners in verschillende regio's en verschillende fases van regionale industriële transformatie in kaart.
- In het laatste hoofdstuk formuleren we **overkoepelende beschouwingen over het analysekader en de praktijkcases heen** die **inspiratie** aanreiken voor het sociaal overleg en de sociale partners over de manieren waarop zij hun bijdrage aan regionale industriële transformatie kunnen vormgeven.

2. Onder de loep: regionale industriële transformatie

De OECD[2] (2023) definieert **regio's in industriële transformatie** als "regio's die een ingrijpende herstructurering van hun economie en industrieel profiel hebben ondergaan of momenteel ondergaan. Deze regio's hebben te maken (gehad) met aanzienlijke ontwikkelingen op sectoraal en bedrijfsniveau, met gevolgen voor jobs en werknemers."

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe industriële transformatie regio's voor **grote uitdagingen** plaatst. Deze uitdagingen kunnen worden aangepakt door de **industriële transformatie te benaderen als een systemische transitie**, waarbij de overgang van de gevestigde industriële structuur naar de opkomende structuur kan bewerkstelligd worden door de invulling van zogenaamde **transitierollen**. Deze transitierollen geven de **handvaten waarbinnen we de bijdrage van het sociaal overleg en zijn partners aan de industriele transitie kunnen kaderen**: op welke manier kunnen het sociaal overleg en zijn partners bijdragen aan de invulling van deze rollen en met welke andere actoren kunnen sociale partners samenwerken om (één of meerdere) van deze rollen mee vorm te geven?

Naast het inzetten op systemische verandering en het invullen van deze transitierollen, is het belangrijk dat regio's in transitie aan de slag gaan met de elementen die de basis vormen van een succesvolle industriële transformatie. Deze **bouwstenen van industriële transformatie,** vormen de **werkdomeinen** waarin actie dient te worden ondernomen om de transitie succesvol te realiseren.

Samen met de transitierollen vormen deze bouwstenen het analysekader waarmee we onderzoeken op welke manier (via de transitierollen) en in welke werkdomeinen (via de bouwstenen) het sociaal overleg en zijn partners- zowel in hun onderlinge samenwerking als in de samenwerking met andere actoren – een bijdrage leveren aan de bewerkstelliging van industriële transitie in de praktijkcases (zie volgend hoofdstuk). We sluiten dit hoofdstuk af met een overzicht dat illustreert hoe regio's die inzetten op deze componenten en succesvol transformeren, erop kunnen vooruitgaan en welke **nieuwe perspectieven** dit biedt **voor bedrijven en werknemers**.

[2] De OECD heeft de laatste jaren diverse rapporten rond regionale industriële transformatie gepubliceerd, toegankelijk via de website: https://www.oecd.org/en/topics/industrial-transitions-in-regions.html.

2.1 Industriële transformatie plaatst regio's voor belangrijke uitdagingen …

Regio's in industriële transformatie worden geconfronteerd met een aantal gedeelde uitdagingen die voortvloeien uit hun lange geschiedenis van **traditionele, vaak koolstofintensieve maakindustrieën**. Door dit industrieel verleden beschikken deze regio's vaak over goed opgeleide arbeidskrachten en huisvesten ze regionale innovatiecentra en universiteiten, maar beide zijn sterk **gericht op bestaande industrieën**. Ook innovatie is in deze regio's vaak hoogontwikkeld, maar blijft veelal beperkt tot **incrementele verbeteringen** binnen vertrouwde technologische trajecten. Tegelijkertijd blijft **innovatie en ondernemerschap bij kleine bedrijven beperkt**, mede door de dominantie van grote ondernemingen die verankerd zijn in deze volwassen industriële en technologische specialisaties. Ook de **productiviteits- en investeringsmogelijkheden** in deze regio's zijn veelal **geconcentreerd in de traditionele industriële sectoren** (OECD, 2019; VARIO, 2024).

Deze verregaande specialisatie brengt een aanzienlijk **risico** op zogenaamde **lock-ins** met zich mee: door de dominantie van grote ondernemingen in oudere industrieën, een specifieke kennisbasis en een beperktere ondernemersdynamiek dreigen deze regio's 'opgesloten' te raken in traditionele industrieën (OECD, 2019). In deze context wordt vaak het begrip '**path dependency**' **(pad-afhankelijkheid)** gebruikt: succesvolle ontwikkelingen en tradities uit het verleden zetten een pad uit waarbij het verleden niet alleen kansen biedt, maar ook kan leiden tot een **negatieve lock-in** wanneer de traditionele industriële structuren een bron worden van toenemende inflexibiliteit en een rem op vernieuwing zetten (Blazek et al, 2020; Martin en Sunley, 2006 en Valdaliso et al, 2025).

Ten gevolge van deze lock-in kunnen **traditionele sterktes in deze regio's omslaan in zwaktes onder invloed van schokken aangevuurd door** (een complex samenspel van) **megatrends**[3] zoals o.m. globalisering, technologische ontwikkelingen, demografische veranderingen en de overgang naar een klimaatneutrale economie (Garretsen, 2025). Bijgevolg zijn deze regio's, wanneer industriële transformatie zich opdringt, minder bestand om de impact van deze megatrends op te vangen: in veel gevallen moeten dergelijke regio's het industriële verval uit het verleden zien te beheersen en tegelijkertijd gefocust blijven op de kansen die de transformatie kan bieden. (OECD, 2019). Op deze manier kunnen de **megatrends de regionale pad-afhankelijkheid versterken**: daar waar economisch sterke gebieden hun voorsprong verder kunnen uitbouwen, worden kwetsbare regio's geconfronteerd met een cumulatie van nadelen en transitie-kosten (OECD, 2019).

Als gevolg hiervan worden regio's in industriële transformatie doorgaans **geconfronteerd met de uitdagingen** die weergegeven zijn Figuur 1. Deze uitdagingen kunnen zich verder doorvertalen in **lager dan gemiddelde inkomens,** een **achteruitgang van publieke en maatschappelijke ruimte**, met hieraan gelinkt vaak een hogere werkloosheid en een **grotere afhankelijkheid**

[3] Zie ook JRC Knowledge Hub over megatrends: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en

van overheidssteun (OECD, 2023). Daarnaast kunnen deze uitdagingen inwerken op het **vertrouwen in de overheid**, waarbij lagere niveaus van institutioneel vertrouwen de aanvaarding van beleid door inwoners ondermijnen en het risico vergroten op verzwakte regionale en lokale democratische processen (OECD, 2023).

Figuur 1: Kenmerken regio's in industriële transformatie



Bron: OECD, 2023
(a) Zie https://www.oecdregionalwellbeing.org/ - dit omvat o.a. indicatoren m.b.t. banen, inkomen, milieu, gemeenschap, tevredenheid met het leven, huisvesting, gezondheid, onderwijs.

2.2 … maar door in te zetten op systemische transitie …

Uit bovenstaande is duidelijk geworden dat de uitdagingen waarmee industriële transformatie gepaard gaat, een grote verwevenheid vertonen over verschillende maatschappelijke domeinen heen. Daarom vraagt effectieve transformatie om oplossingen die een **integrale en samenhangende aanpak** voorstaan, waarbij het systeem als geheel wordt benaderd. Om de negatieve lock-in en pad-afhankelijkheid te doorbreken dienen regio's de industriële transformatie bijgevolg als een **systemische transitie** aan te pakken (zie ook VARIO, 2024).

In deze sectie tonen we aan dat industriële transformaties de karakteristieken van langetermijntransities vertonen, aangezien ze een fundamentele en onomkeerbare verandering teweegbrengen in de structuren en praktijken van een maatschappelijk systeem (Loorbach et al, 2017). Alleen door industriële transformatie als een systemische transitie te benaderen, kunnen effectieve strategieën ontwikkeld worden die niet alleen de symptomen van de transformatie aanpakken maar **structurele verandering** mogelijk maken.

Hieronder plaatsen we industriële transformatie binnen de transitiewetenschap en ontwikkelen we een analysekader voor de rollen die het sociaal overleg kan opnemen om industriële transformatie te bewerkstelligen.

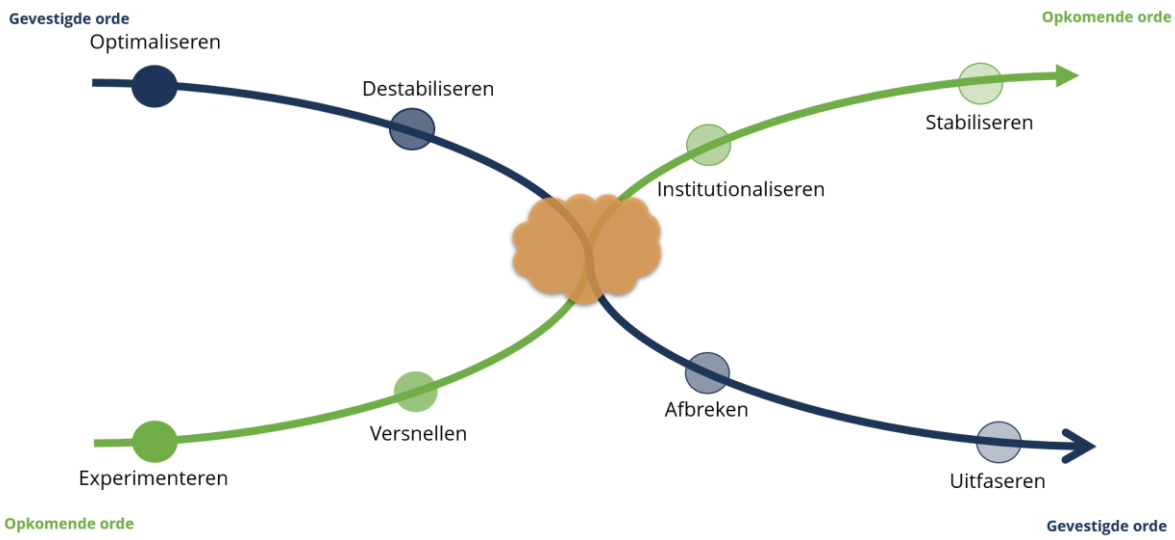
2.2.1 Industriële transformatie als systemische transitie

Industriële transformaties dragen de typische **kenmerken van systemische transities** (Loorbach et al., 2017) in zich:

- langetermijn;
- een fundamentele en structurele verandering;
- op systeemniveau;
- niet-lineair en chaotisch;
- met een dualiteit van 'creatie versus destructie'.

In de transitieliteratuur zijn meerdere modellen en concepten ontwikkeld voor het **conceptualiseren, managen en sturen van transformaties**. In dit onderzoek maken we gebruik van **de X-curve van Drift**[4] - zie Figuur 2.

Figuur 2: De X-curve van transitie



Bron: Drift, 2017

[4] Deze tool heeft al breed verspreide doorwerking gevonden op diverse beleidsniveaus (Europees, nationaal, regionaal en lokaal) en wordt ondertussen frequent gehanteerd om transities in kaart te brengen en te sturen. Zie: https://drift.eur.nl/nl/.

De X-curve visualiseert de elkaar versterkende of tegenwerkende patronen van opbouw en afbraak die transities van zogenaamde 'gevestigde' naar 'opkomende' regimes kenmerken. Achtereenvolgens visualiseert de X-curve de volgende **dynamieken van opbouw en afbraak** (Drift, 2017, p 8-9):

- Een fase van **optimalisatie en experiment**, waarin het huidige systeem goed functioneert en innovatie voornamelijk gericht is op het verbeteren van het bestaande regime. Tegelijkertijd ontstaan er alternatieven van actoren die gaan experimenteren met andere visies, structuren en praktijken.
- Een fase van **destabilisatie en versnelling**: het dominante systeem begint vast te lopen en er komen vragen rond hoe volhoudbaar de dominante manieren van werken en organiseren zijn. Dit creëert binnen de opkomende orde ruimte voor versnelling van de alternatieven en laat meer actoren naar deze alternatieven binnen het nieuwe regime overstappen. Dit wordt gevolgd door een stadium waarin de **dominante structuren, patronen en routines deels wegvallen** en **de richting van verandering duidelijker** wordt.
- Een fase van **institutionalisering en afbraak:** de verandering is onomkeerbaar, nieuwe regels en structuren ontstaan. Tegelijk brokkelen oude structuren verder af en verdwijnen bepaalde routines, beroepen en patronen.
- Een laatste fase van **stabilisering en uitfasering**: de ontwikkelde alternatieven uit het nieuwe regime worden verder uitgewerkt tot een nieuwe orde terwijl het oude regime wordt uitgefaseerd.

Deze wisselwerking tussen 'opbouw' en 'afbraak' vindt plaats binnen een context en onder invloed van een complex samenspel van ontwikkelingen in technologie, economie, demografie en (geo)politiek i.e. de **megatrends** waar we ook in sectie 2.1 naar hebben verwezen.

We kunnen **de X-curve** nu **toepassen** op **industriële transformatie** waarbij we de uitdagingen van regio's in industriële transformatie (zie sectie 2.1) kunnen koppelen aan de patronen die de 'gevestigde orde' ondergaat en bijgevolg mappen op de X-curve:

- **Optimalisatie:** De regio en bedrijven in de gevestigde industrieën continueren het bestaande pad. Innovatie is incrementeel en binnen bestaande technologische paden; ook de productiviteits- en investeringsfocus ligt bij de grote ondernemingen in de traditionele industriële sectoren. Dit duidt op een optimalisatiestrategie waarbij men voortbouwt op bestaande structuren om het systeem te versterken.
- **Destabilisatie:** Onder invloed van externe factoren – i.e. megatrends zoals o.m. nieuwe technologische ontwikkelingen of de transitie naar een koolstofneutrale economie – vlakt de groei in de gevestigde industrie af of slaat deze om in een krimp. Gevestigde spelers proberen het tij te keren via herstructureringen om te overleven terwijl het urgentiegevoel bij betrokken stakeholders toeneemt dat 'business as usual' niet vol te houden is. Dit kan gevolgd worden door meerdere bedrijfssluitingen of door het omvallen van één iconisch bedrijf in de regio, wat een schokeffect teweegbrengt

- **Afbraak:** De gevestigde industrie valt definitief om. Vaak betekent dit dat één of meerdere ankerbedrijven in de regio onherroepelijk sluiten. Hiermee verliest de 'gevestigde orde' haar dominante positie. De impact wordt nu ten volle duidelijk: oplevingen in werkloosheidscijfers, toeleveringsbedrijven die mee omvallen … Dit kan leiden tot meerdere uitdagingen die opgesomd staan in Figuur 1.
- **Uitfasering:** Wanneer de storm is gaan liggen, richt de aandacht zich op het managen van de laatste sporen van de oude industrie en het verzachten van achterblijvende pijnpunten. Bestaande faciliteiten worden ontmanteld of herbestemd en er worden plannen onthuld voor de herontwikkeling van verlaten sites.

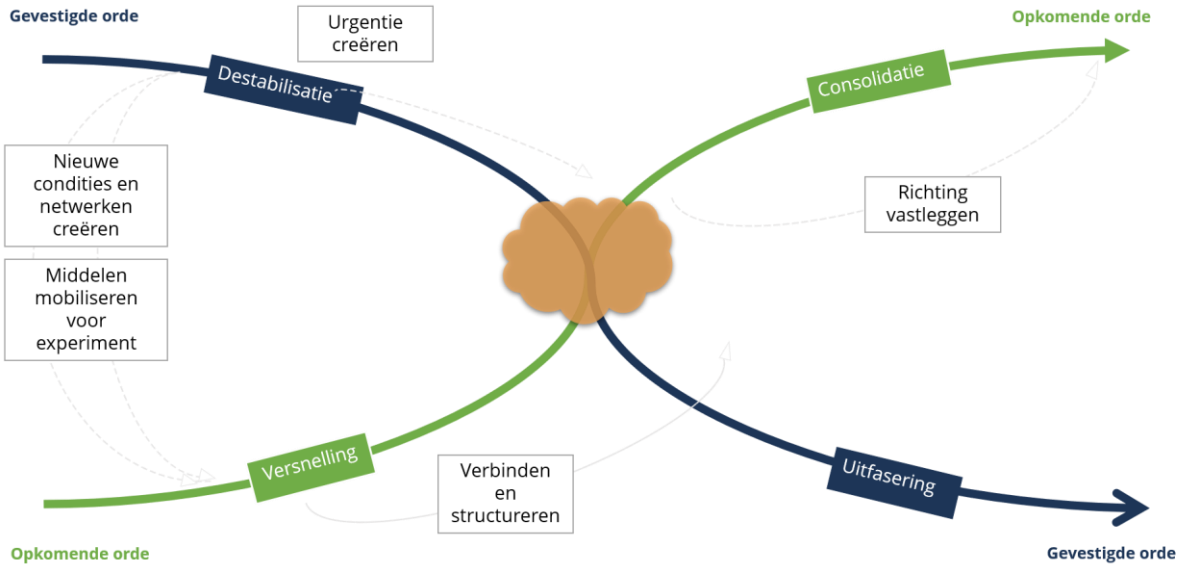
Belangrijk is te beseffen dat deze afbraakfasen niet los staan van de opbouwfasen van nieuw industrieel weefsel: ze zijn met elkaar verstrengeld in de X-curve. Het gecontroleerd afbouwen van het oude systeem creëert **ruimte voor de opkomst van het nieuwe**. Daarom pleit de transitieliteratuur voor een actieve dubbele strategie: exnovatie (uitfasering van de gevestigde orde) hand in hand laten gaan met innovatie (opbouw van de opkomende orde) (zie ook VARIO, 2024). Daarnaast impliceren deze dynamieken dat industriële transformatie ook kan verlopen via de verduurzaming en vernieuwing van bestaande productie, waarbij onduurzame technologieën en praktijken worden uitgefaseerd en industriële activiteiten en werkgelegenheid behouden blijven in bestaande bedrijven of sectoren.

In de volgende sectie gaan we dieper in op de **interventies die kunnen worden ondernomen om deze transitie van gevestigde naar opkomende orde in goede banen te leiden.**

2.2.2 Rollen om systemische transitie te bewerkstellingen

Naast het louter analyseren van de transitie, geeft de X-curve ook handvaten om te reflecteren over de **verschillende rollen** die belangrijk zijn **om** deze **overgang van de gevestigde naar de opkomende orde te bewerkstelligen** (Boode et al., 2019, p 9). Deze zogenaamde transitiesturing kan op 6 manieren worden vormgegeven (zie Figuur 3 en onder).

Figuur 3: Transitierollen op de X-curve



Bron: Boode et al., 2019, p 9

Deze transitierollen geven de handvaten waarbinnen we de bijdrage van het sociaal overleg en zijn partners aan de industriële transitie kunnen kaderen: op welke manier kunnen het sociaal overleg en de sociale partners bijdragen aan de invulling van deze rollen en met welke andere actoren kunnen zij samenwerken om (één of meerdere) van de volgende 6 rollen mee vorm te geven:

- Binnen de gevestigde orde kan dankzij een proactieve transitiesturing – door stakeholders of de overheid - **urgentie en veranderdruk worden verhoogd**. Dit houdt in dat stakeholders de onvolhoudbaarheid van het huidige systeem op een onderbouwde wijze aantonen, naar voor brengen waar de gevestigde orde vastloopt, de maatschappelijke schade van het huidige systeem in kaart brengen … bijvoorbeeld door het opzetten van onderbouwde bewustmakingsacties naar beleid en burgers, ondersteuning bieden aan het beleid door het bijdragen aan de ontwikkeling van een gedragen visie op een transitie samen met stakeholders … Deze rol beoogt om het **bewustzijn te versterken dat het bestaande systeem zijn grenzen bereikt** en dat verandering noodzakelijk wordt.

- De gevestigde orde dient ook **gericht uitgefaseerd** te worden **door onduurzame praktijken stapsgewijs af te breken** d.m.v. het aanmoedigen van fiscale maatregelen, het uitwerken van of adviseren over wet- en regelgeving, …. Hierbij staat het **geleidelijk afbouwe**n van elementen centraal die de verdere ontwikkeling van een nieuwe orde kunnen belemmeren.

- Tussen de opkomende orde en de gevestigde orde kan transitie ondersteund worden **door middelen te mobiliseren voor experiment**. Dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee

te ontwikkelen … Deze rol creëert de ruimte om **nieuwe benaderingen te verkennen** en hun potentieel voor een toekomstige orde beter te begrijpen.

- De overgang van de gevestigde orde naar een nieuwe orde vraagt meestal ook de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**, zoals nieuwe beleidskaders en -regelgeving of samenwerkingen met nieuwe stakeholders. Dit proces faciliteren kan bijvoorbeeld door het opnemen van een verbindende rol tussen/binnen quadruple helix actoren (zie hoger), door de ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein, door de ondersteuning van diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie op te nemen … Het gaat hierbij om het **creëren van voorwaarden** die de verdere **ontwikkeling en verankering van nieuwe praktijken** mogelijk maken.

- Binnen de opkomende orde kan verder sturing gegeven worden aan de transitie door **te verbinden en structureren**. Dit kan gebeuren door de mogelijke impact en inspirerende voorbeelden van vernieuwers te belichten, netwerken op te zetten of te begeleiden tussen actoren in de waardenketen, leerlessen van vernieuwers te delen … Deze rol draagt ertoe bij dat **afzonderlijke initiatieven niet los van elkaar blijven bestaan**, maar deel gaan uitmaken van een **bredere veranderingsdynamiek**.

- **Binnen de opkomende orde kan men ook richting vastleggen**. Dit wil zeggen dat op het niveau van het innovatie-ecosysteem samen met de sleutelactoren die zich al in de versnellingsfase en opkomende orde bevinden, een roadmap wordt opgemaakt met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een duidelijke monitoring en evaluatie van ondernomen acties. Op deze manier wordt de voortgang van de (industriële) transitie gemonitord en geëvalueerd aan de hand van een overeengekomen multidimensioneel kader, met duidelijk afgesproken indicatoren (op vlak van economie, ondernemerschap, wonen en werken, kwaliteit van leven innovatie, onderwijs, milieu …) en daaraan verbonden objectieven (zie ook OECD, 2023). Deze rol zorgt voor een **gedeeld referentiekader** dat actoren helpt om inspanningen op elkaar af te stemmen en de voortgang van de transitie op te volgen.

2.3 … en de bouwstenen van succesvolle industriële transformatie …

Naast het inzetten op systemische verandering en het invullen van bovenstaande transitierollen, is het belangrijk dat regio's in transitie aan de slag gaan met de elementen die een industriële transformatie succesvol kunnen vormgeven. Deze **bouwstenen van industriële transformatie** vormen de **werkdomeinen** waarin **actie** dient te worden ondernomen om de transitie **succesvol te realiseren**.

Samen met de transitierollen vormen deze bouwstenen de componenten om industriële transitie te bewerkstelligen.

Voor de identificatie van de bouwstenen van een succesvolle industriële transitie, maken we gebruik van de '**Blueprint voor de transitiepaden van industriële ecosystemen'**, ontwikkeld door het **Industrieel Forum van de EU**. Deze Blueprint benoemt de belangrijkste bouwstenen

die moeten worden aangepakt binnen industriële ecosystemen om een succesvolle groene en digitale transitie te realiseren en om de veerkracht van industriële ecosystemen te waarborgen (zie Box 1 voor meer informatie hierover).

Box 1

Over de Blueprint voor de transitiepaden van industriële ecosystemen

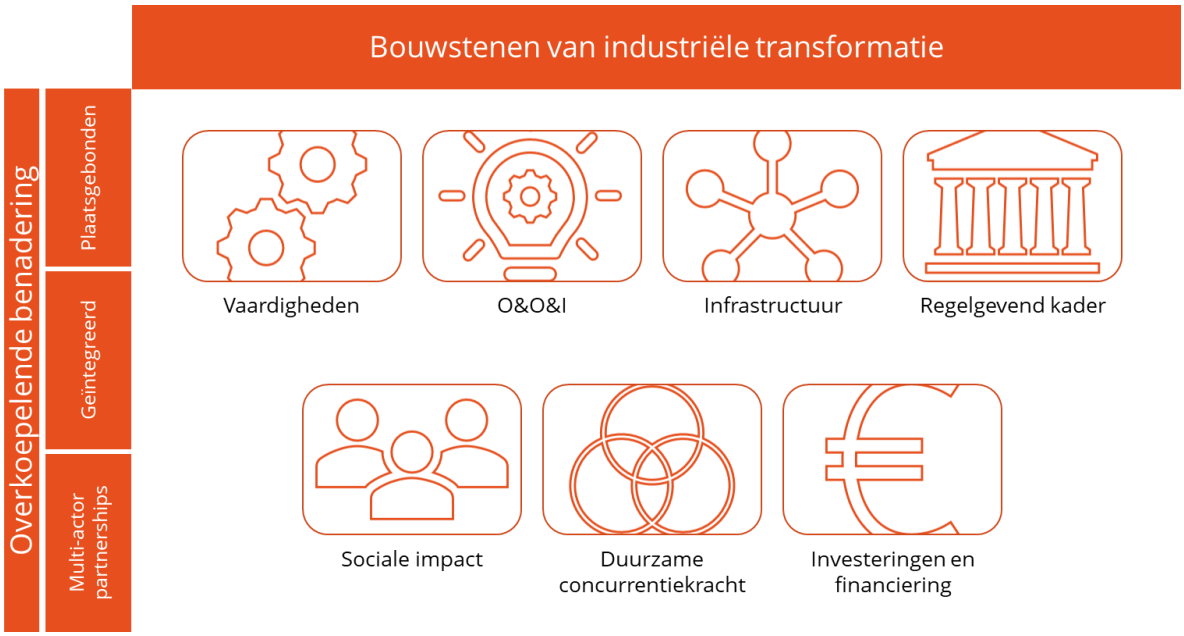
De Europese Commissie lanceerde in 2021 het concept van **'transitiepaden'** (transition path-ways) voor sleutel-industriële ecosystemen[5] in Europa als onderdeel van de geüpdatete EU-industriestrategie. De doelstelling is om per ecosysteem een concreet, actiegericht plan op te stellen om de groene en digitale transitie te realiseren, met aandacht voor veerkracht. Deze transitiepaden worden samen met stakeholders uitgewerkt - industrie, overheden (EU-lidstaten en regio's), sociale partners en anderen – zodat er breed draagvlak is en duidelijke afspraken over wat nodig is om de transitie te doen slagen. Een centrale rol hierbij speelt het door de Commissie opgezette **Industrial Forum[6],** een expertenplatform waarin vertegenwoordigers van EU-landen, industriekoepels, vakbonden, NGO's en kennisinstellingen zetelen. Dit Forum hielp bij het opstellen van een **blauwdruk** ('Blueprint'), die de belangrijkste bouwstenen benoemt die moeten worden aangepakt om een succesvolle groene en digitale transitie te realiseren en de veerkracht van de industriële ecosystemen te waarborgen. Deze blauwdruk dient als basis voor de ontwikkeling van de transitiepaden per industrieel ecosysteem.

Bron: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/transition-pathways_en en Industrial Forum, 2022

[5] Deze industriële ecosystemen zijn: Toerisme, Chemie, Metaalsector, Mobiliteit, Bouw, Nabijheidseconomie en Sociale Economie, Textiel, Detailhandel, Agrovoeding, Lucht- en ruimtevaart. Andere ecosystemen – Energie-Intensieve industrieën, Hernieuwbare energie, Gezondheid, Elektronica, het Digitaal ecosysteem, Cultureel en Creatieve Sectoren en Defensie – maken mee deel uit van de transition pathways maar maken geen gebruik van de Blueprint; hun transities worden geadresseerd in andere strategische documenten van de EC (vb. RePower EU voor renewables, EU Chips Act voor de Elektronica sector,...)

[6] Meer over het Industrial Forum kan je hier vinden: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/industrial-policy-dialogue-and-expert-advice_en.Voor de huidige samenstelling van het Industrieforum, zie: https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?lang=en&groupID=3743

Figuur 4: Bouwstenen van succesvolle industriële transformatie



Bronnen: Industrial Forum, 2022 en OECD, 2019

De Blueprint van het Industrial Forum bevat de **belangrijkste elementen** die moeten worden opgenomen **om de industriële transitie mogelijk te maken.** Deze elementen zijn gevisualiseerd in Figuur 4 en hieronder kort beschreven:

- **Vaardigheden:** Regio's die zich in een industriële transitie bevinden, worden geconfronteerd met een dubbele uitdaging op de arbeidsmarkt. Enerzijds ontstaat er een groeiende vraag naar nieuwe vaardigheden in opkomende sectoren, terwijl anderzijds de werkgelegenheid in traditionele beroepen afneemt. Hierdoor kunnen banenverlies in bestaande activiteiten en moeilijk invulbare vacatures in nieuwe activiteiten naast elkaar voorkomen. De omvang en kwaliteit van de nieuwe werkgelegenheid, evenals de toegankelijkheid ervan voor getroffen werknemers, zijn daarbij niet vanzelfsprekend. Om een mogelijke skills-mismatch te overbruggen, is het essentieel om werknemers uit traditionele sectoren gericht bij- en om te scholen (up- en reskilling), zodat zij kunnen instromen in de nieuwe economische activiteiten en de regionale arbeidsmarkt toekomstbestendig blijft. (OECD, 2019; Industrial Forum, 2022). Bijkomend dient aandacht besteed te worden aan de rol van het onderwijs om sneller in te kunnen spelen op veranderende competentiebehoeften, zodat jongeren met de juiste vaardigheden instromen in opkomende sectoren en de transitie duurzaam wordt ondersteund.
- **O&O&I:** Dit bouwblok benadrukt het belang van onderzoek, ontwikkeling en innovatie als kerncomponenten van de industriële transitie. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar technologische innovatie, maar ook naar niet-technologische aspecten zoals procesverbeteringen, organisatorische vernieuwing, sociale innovatie en innovatieve businessmodellen. De Blueprint onderstreept dat veel oplossingen al beschikbaar zijn, maar dat hun brede toepassing vaak wordt belemmerd door factoren zoals beperkte investeringsbereidheid,

risico-aversie of een gebrek aan demonstratieprojecten. Daarom wordt het belang van kennisvalorisatie en technologieoverdracht tussen onderzoeks- en kennisinstellingen en bedrijven benadrukt, evenals het delen van goede praktijken en het versterken van netwerken die innovatie ondersteunen. Een effectieve interactie tussen de industrie, de academische wereld, de overheid en maatschappelijke actoren (quadruple helix), is hierbij fundamenteel. Deze partnerschappen faciliteren initiatieven op het gebied van onderzoek en ontwikkeling, toegang tot financiering en andere middelen, en een cultuur van innovatie en samenwerking die essentieel is om de industriële transitie vooruit te helpen (OECD, 2023).

- **Infrastructuur**: De beschikbaarheid van efficiënte, duurzame en toekomstgerichte infrastructuur – zoals energie- en digitale netwerken, transportverbindingen, circulaire infrastructuur en industriële faciliteiten – bepaalt in grote mate of industriële ecosystemen succesvol kunnen inspelen op de digitale en groene transitie. Infrastructuur wordt gezien als een 'ontsluitende' ('enabling') factor van industriële transformatie: het legt de fysieke basis voor transitie, waarop andere bouwstenen zoals O&O&I zich kunnen enten.

- **Regelgevend kader:** deze bouwsteen benadrukt het belang van een stabiel, voorspelbaar en doelgericht regelgevend kader om de groene en digitale transitie van industriële ecosystemen te ondersteunen. Daarbij wordt gekeken naar bestaande wet- en regelgeving op EU, nationaal en regionaal niveau, en hoe deze het transitieproces kunnen bevorderen of belemmeren. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan het vermijden van overregulering en administratieve lasten, specifiek ook voor kmo's. Tevens wordt het belang onderstreept van een betere afstemming van regelgeving tussen bestuursniveaus, zodat bedrijven gemakkelijker kunnen navigeren binnen de interne markt. Door regelgeving en bestuur af te stemmen op de doelstellingen van de transitie, kunnen publieke en private actoren effectiever samenwerken aan een toekomstbestendige industrie.

- **Sociale impact**: deze bouwsteen verwijst naar het waarborgen van een rechtvaardige en inclusieve transitie. Concreet betekent dit dat bij de groene en digitale transitie steeds de sociale gevolgen voor werknemers, regio's en gemeenschappen worden meegenomen en aangepakt. Rechtvaardigheid en solidariteit zijn belangrijk leidende principes in de transitie, waarbij tevens aandacht dient besteed te worden aan die regio's, sectoren, werknemers, huishoudens en consumenten die de zwaarste uitdagingen van de transitie ondervinden. Specifiek in de context van de transitie naar een klimaatneutrale economie wordt het belang van een rechtvaardige transitie benadrukt, wat betekent dat de economie op een zo eerlijk en inclusief mogelijke manier wordt getransformeerd, waarbij opportuniteiten voor waardig werk worden gecreëerd en niemand achterblijft (ILO, 2024a).

- **Duurzame concurrentiekracht:** dit bouwblok benadrukt het belang van het behouden en verbeteren van de concurrentiekracht van industriële ecosystemen met het oog op duurzame productie en investeringen en de creatie van hoogwaardige jobs. Hierbij wordt het duurzaamheidsaspect benadrukt i.e. het bewaken van het evenwicht tussen economische prestaties, sociale rechtvaardigheid en milieuduurzaamheid. In deze bouwsteen wordt ook aandacht besteed aan het belang van ondernemerschap en een dynamische kmo- en start-up gemeenschap om duurzaam concurrentievermogen te realiseren, evenals de rol van clusters en andere netwerken in de (verdere) ontwikkeling van deze gemeenschappen. Het

sluitstuk van dit bouwblok verwijst naar de veerkracht van industriële ecosystemen, waarbij o.m. veerkrachtige waardeketens en strategische autonomie worden benoemd als belangrijke elementen.

- **Investeringen en financiering:** In essentie draait deze pijler om twee zaken: (1) het in kaart brengen van de investeringsbehoeften die voortvloeien uit de transitiemaatregelen (bv. kosten voor opleidingen, nieuwe infrastructuur, O&O en implementatie van technologieën), en (2) bepalen hoe die investeringen het best kunnen worden gefinancierd – via private middelen, publieke ondersteuning of een mix. De blauwdruk benadrukt dat deze bouwsteen de realisatie van de andere bouwstenen ondersteunt en de voltooiing van deze pijler dient een financieringsinstrumentarium op te leveren voor zowel publieke als private belanghebbenden die betrokken zijn bij transitieprojecten.

Overkoepelend aan deze bouwstenen zijn er een aantal benaderingen die van belang zijn bij de implementatie van de verschillende pijlers om tot succesvolle industriële transformatie te komen:

- **Multi-actor samenwerking**: de Blueprint benadrukt het belang van multi-actor samenwerking bij het opstellen en uitvoeren van transitiepaden – hierbij wordt o.m. verwezen naar partnerschappen van industrie, beleid, sociale partners en andere belanghebbenden. Multi-actor samenwerkingen stimuleren (pro-actieve) betrokkenheid en eigenaarschap van de transitie-initiatieven. Dit wordt beklemtoond in het werk van de OECD rond industriële transformatie (2023) waarin uitgebreid aandacht wordt besteed aan brede stakeholderbetrokkenheid bij het ontwerpen en uitvoeren van initiatieven voor industriële transitie en waarbij wordt ingezoomd op:
    - het belang aan **alignering** op objectieven, prioriteiten en initiatieven tussen de verschillende stakeholders (zie ook geïntegreerde aanpak hieronder);
    - de noodzaak aan **duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden** tussen verschillende betrokken actoren om mogelijke verwarring bij de uitvoering van transitieprogramma's te vermijden en om ervoor te zorgen dat iedere actor zijn verantwoordelijkheid opneemt.

- **Plaatsgebonden benadering** (OECD, 2019 en 2023): een benadering op maat van elke regio is nodig om de transitie in goede banen te leiden. De regionale context bepaalt immers de mogelijkheden om de industriële transitie succesvol te beheren en realiseren. Deze context wordt gevormd door verschillende elementen. Het gaat onder meer om het bestaande industriële profiel van de regio, zoals de mate van diversificatie, en om de aanwezige infrastructuur. Daarnaast spelen ook het bestaande innovatie- en ondernemerschapsecosysteem en de capaciteiten van regionale actoren een rol. Die capaciteiten omvatten onder meer het vermogen van bedrijven in de regio om geavanceerde kennis te absorberen en nieuwe technologieën toe te passen, evenals de lokale institutionele context en capaciteit en de vaardighedenbasis van werknemers uit de regio. Door deze specifieke regionale context is een plaatsgebonden benadering aan de orde, die rekening houdt met de sociale, economische, ecologische en institutionele kenmerken van een regio en die inspeelt op de regionale sterktes en rekening houdt met regionale zwaktes.

- **Geïntegreerde aanpak** (OECD, 2023): industriële transitie vereist dat op verschillende domeinen (bouwblokken) tegelijkertijd actie wordt ondernomen. Een aanpak die slechts werkt op één van de uitdagingen waarmee een regio in industriële transitie wordt geconfronteerd, heeft een beperkte kans van slagen. Een geïntegreerde aanpak, of ten minste een aanpak waarbij over verschillende (beleids)domeinen heen wordt samengewerkt om de transitie te bevorderen, zal succesvoller zijn dan een aanpak waarbij op verschillende (beleids)domeinen afzonderlijk wordt optreden, aangezien dit kan leiden tot versnippering, incoherentie en overlap, en een suboptimaal gebruik van middelen. Deze geïntegreerde aanpak vertaalt zich ook in de transitie-benadering die hierboven is besproken.

De **combinatie van bovenstaande analysekaders:**

- **transitierollen** om systemische verandering te bewerkstelligen en
- **bouwstenen** van succesvolle industriële transformatie

laat toe om **na te gaan op welke manier (transitierollen) en in welke werkdomeinen (bouwstenen)** het **sociaal overleg en de sociale partners - zowel in hun onderlinge samenwerking als in hun samenwerking met andere actoren - hun bijdrage aan de bewerkstelliging van industriële transitie hebben vormgegeven** in de cases van regio's in industriële transformatie (zie Hoofdstuk 3).

2.4 … worden nieuwe perspectieven geopend voor de regio's, bedrijven en werknemers

Regio's waarin gewerkt wordt op systemische transitie en op de bouwstenen van succesvolle industriële transformatie, kunnen de opportuniteiten voor de toekomst benutten die o.m. de twin transities bieden. Hieronder beschouwen we hoe regio's die succesvol transformeren erop vooruit kunnen gaan en welke nieuwe perspectieven dit kan bieden voor bedrijven en werknemers op hun grondgebied.

Regio's die erin slagen hun industrieel weefsel te transformeren, vergroten hun **veerkracht.** Door transformatie en **diversificatie** van hun industrieën vermindert hun afhankelijkheid van één sector waardoor deze regio's beter in staat zijn toekomstige economische schokken op te vangen (OECD, 2019). Tegelijkertijd stimuleert de transformatie en diversificatie in de regio's de ontwikkeling van en aansluiting op **nieuwe waardeketens** en de opkomst van **innovatieve clusters** o.m. in het kader van de twin transities (OECD, 2019). Dit gaat hand in hand met een **versterkte regionale competitiviteit**, doordat wordt ingezet op de verschillende bouwstenen die in de bovenstaande sectie zijn beschreven. Door de omschakeling naar toekomstgerichte sectoren verbetert tevens het imago en **investeringsklimaat** van de regio. Daarnaast zorgen gerichte investeringen in o.m. O&O&I, vaardigheden, infrastructuur en ondernemerschap voor **productiviteitsgroei** bij regionale bedrijven (IDEA Consult, 2024 en Industrial Forum, 2022). Dit legt de basis voor **hernieuwde regionale groei.**

De effecten van de transitie worden ook zichtbaar op het niveau van **individuele bedrijven en werknemers.** In wat volgt, zoomen we in op de **gevolgen van de twin transities** voor bedrijven en werknemers.

Individuele bedrijven die aansluiting vinden bij de twin transities bouwen in de eerste plaats extra weerbaarheid op, doordat ze via deze weg toegang krijgen tot nieuwe waardeketens. Digitalisering speelt een belangrijke rol in de veerkracht van ondernemingen: ze maakt efficiëntere manieren van werken mogelijk, geeft bedrijven een betere toegang tot zakelijke tools en opent de deur naar experimenten met nieuwe businesspraktijken (OECD, 2024a; EIB, 2023). Ook groene transitie-investeringen dragen bij aan die robuustheid. Door hun blootstelling aan energie- en grondstoffenschokken te verlagen, versterken bedrijven hun schokbestendigheid (Business at OECD, 2022).

De twin transities leveren bovendien nog andere kansen op. Zo helpt digitalisering bedrijven een groter klantenbereik op te bouwen en leidt het tot een stijging van de binnenlands gegenereerde omzet (Bianchini et al., 2025). Ze biedt kleine ondernemingen ook nieuwe mogelijkheden tot schaalvergroting (OECD, 2024a). Uit aanvullend onderzoek van de EIB (2023) blijkt ten slotte dat bedrijven die actief inzetten op de digitale transitie doorgaans innovatiever zijn dan niet-digitale bedrijven, en dat zij vaker geneigd zijn internationale handel te drijven.

Succesvolle industriële transformatie kan ook belangrijke effecten op de **arbeidsmarkt en voor werknemers** genereren, waaronder de **creatie van nieuwe jobs** en de **verbetering van de kwaliteit van werk**. Waar industriële neergang vaak gepaard gaat met banenverlies en hoge werkloosheid, bieden de digitale en groene transformaties perspectief op netto-jobgroei (ILO (2024b)). Data over de impact van de groene en digitale transitie op **loon- en arbeidsvoorwaarden** wordt nog volop verzameld: sommige onderzoeken geven aan dat nieuwe jobs in deze opkomende industrieën doorgaans beter betaald zijn (OECD, 2023[7]) en betere arbeidsomstandigheden bieden in vergelijking met de verdwijnende industriële jobs (Milanez, 2023[8]), maar niet alle data wijzen in deze richting (OECD, 2024b[9]).

---

[7] Wat betreft de groene transitie, presenteert OECD (2023) data voor “green jobs”, met name de loonpremie t.o.v. “non-green-related jobs”. Deze loonpremie bedraagt gemiddeld 20% - zie p 28. Wat betreft de digitale transitie toont o.m. EIB (2023) dat bedrijven in de EU die gebruik maken van geavanceerde digitale technologieën een hoger mediaanloon uitkeren dan niet-digitale bedrijven – zie p 27.

[8] Dit onderzoek voor de OECD geeft een overzicht van de jobkwaliteitsverbeteringen die gepaard gaan met AI – minder verveling, grotere betrokkenheid van werknemers en verbeterde fysieke veiligheid. Het onderzoek wijst ook op uitdagingen – de opbouw van nieuwe vaardigheden en meldingen van toegenomen werkintensiteit – en onderstreept daarmee de noodzaak van beleid om ervoor te zorgen dat AI-technologieën iedereen ten goede komen (Milanez, 2023).

[9] Volgens de OECD Employment Outlook van 2024 betalen hooggeschoolde “groene jobs” (i.e. in bedrijven en sectoren die werken op de transitie naar een klimaatneutrale economie) doorgaans een hoger dan gemiddeld loon (zie ook OECD (2023), maar laaggeschoolde groene banen hebben vaak een slechtere kwaliteit dan andere laaggeschoolde banen, wat erop wijst dat deze sectoren voor laaggeschoolde werknemers een relatief onaantrekkelijke optie kunnen zijn.

Uiteindelijk zal in regio's waar geïnvesteerd wordt in vaardigheden[10], vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wel beter op elkaar aansluiten. Dit moet leiden tot een **toekomstbestendige regionale arbeidsmarkt**, waarin werknemers beschikken over kwalificaties die aansluiten bij het nieuwe industriële weefsel. Bovendien vergroten deze nieuwe vaardigheden de mobiliteit en carrièrekansen van werknemers ook buiten de regio, wat hun inkomensperspectief duurzaam verbetert.

[10] Zie ook bouwsteen "vaardigheden" in sectie 2.3: Enerzijds vereist de groei van nieuwe sectoren een instroom van nieuwe competenties – dit zet druk op onderwijs om relevant talent af te leveren. Anderzijds moeten bestaande werknemers uit krimpende sectoren gericht bij- en omgeschoold worden (reskilling en upskilling) om de openstaande vacatures in nieuwe activiteiten in te vullen.

3. Inspiratie uit de praktijk: cases van regio's in industriële transformatie

Aan de hand van 3 **praktijkcases,** die zich elk in verschillende stadia van industriële transitie bevinden, analyseren we **de rol van het sociaal overleg en de sociale partners in diverse fases van industriële transformatie.** Volgende 3 praktijkcases werden geselecteerd:

Revierwende (DE) | Brainport (NL) | Limburg (BE)

De praktijkcases werden vormgegeven op basis van deskresearch en interviews met sleutelactoren en stakeholders in de transitie[11]. We starten iedere praktijkcase met een korte introductie, waarbij ook de **scope** van de case duidelijk wordt weergegeven. Daarna geven we in iedere praktijkcase **inspiratie aan het sociaal overleg of zijn partners** over verschillende manieren waarop zij kunnen bijdragen aan regionale industriële transitie. Deze inspiratie is **gestructureerd volgens de transitierollen** die in het vorige hoofdstuk werden geïntroduceerd, en die we in de cases analyseren **volgens 3 clusters**[12] – zie ook Figuur 5:

De **toekomstgerichte rollen** 'het **creëren van urgentie'** en '**richting vastleggen** voor de **toekomst**': deze rollen richten zich op het ontwikkelen van een gedeeld besef van de **noodzaak tot verandering** en op het formuleren van een **gezamenlijke oriëntatie** voor de **verdere transitie.** Het creëren van urgentie is de allereerste en cruciale stap in de transitie. Deze rol maakt zichtbaar waarom verandering nodig is en vormt daarmee een belangrijke basis voor verdere actie. De rol 'richting vastleggen voor de toekomst' zorgt ervoor dat actoren zich kunnen oriënteren op een gedeeld toekomstperspectief en de gewenste richting van verandering.

De rollen '**middelen mobiliseren voor experiment'** en '**nieuwe condities en netwerken creëren**': dit zijn twee rollen die concrete acties impliceren die de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde** stimuleren. Deze rollen ondersteunen de ontwikkeling van alternatieven voor de gevestigde orde en dragen bij aan de verschuiving naar een opkomende orde. Waar **experimenten** bijdragen aan het

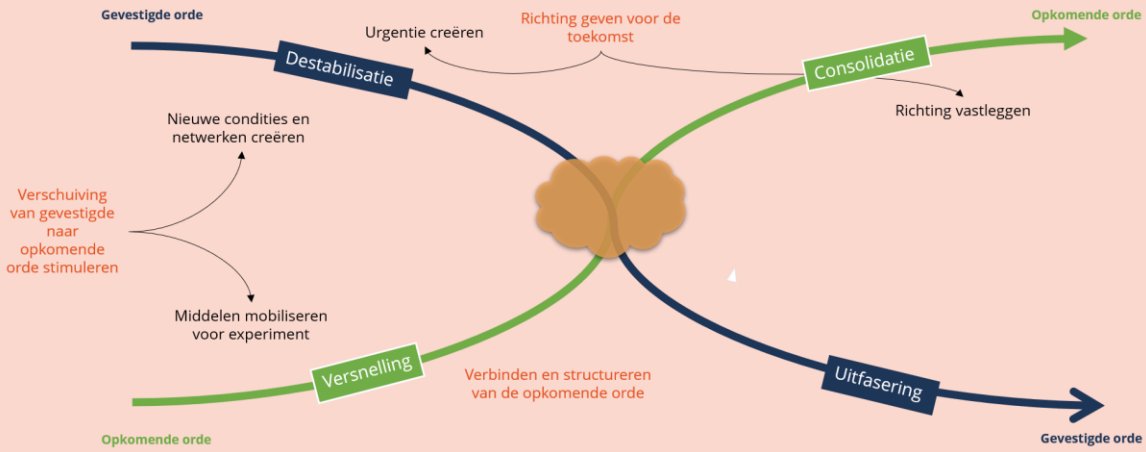
[11] Zie Bijlage 1 voor een overzicht van de interviews per case.

[12] De transitierol "gericht uitfaseren" komt niet aan bod omdat de praktijkcases hier niet of minder een rol in hebben opgenomen.

verkennen van alternatieven voor de gevestigde orde, helpen **nieuwe condities en netwerken** om de **overgang naar deze alternatieven mogelijk te maken**. Dit gebeurt door de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en -regelgeving of door samenwerkingen met nieuwe stakeholders.

De rol van **verbinden en structureren van de opkomende orde** heeft als doel de **verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen.** Deze rol richt zich op het versterken van de **samenhang binnen de opkomende orde**. Door initiatieven, actoren en inzichten met elkaar te verbinden, kan de opkomende orde zich ontwikkelen tot een herkenbaar en meer coherent geheel.

Figuur 5: Geclusterde transitierollen



In elke praktijkcase benoemen we ook de **bouwstenen** waarop gewerkt wordt door de sociale partners of het sociaal overleg ten bate van regionale industriële transformatie (zie ook Figuur 4).

Elke praktijkcase, die zich in een andere fase van transitie bevindt, biedt inspiratie aan de sociale partners: (zie ook Tabel 1):

- **Project Revierwende**, dat zich in een vroege fase van transitie bevindt, wordt geleid door de Duitse vakbondskoepel DGB en kan **inspiratie bieden aan werknemersorganisaties** over de manieren waarop zij een bijdrage kunnen leveren aan beginnende regionale industriële transformatie.
- **Brainport**, dat zich in een mature fase van transitie bevindt, wordt mede getrokken door werkgevers in de regio en kan **inspiratie geven aan werkgevers** over hun mogelijke rollen en samenwerkingen om industriële transitie in een vergevorderde fase mee in goede banen te leiden.
- **Limburg,** dat zich in de middenfase van de transitie bevindt en sterk inzet op de samenwerking tussen sociale partners, kan **inspiratie geven aan het sociaal overleg en de sociale partners** om hun rollen ten bate van regionale industriële transities vorm te geven.

Tabel 1: Overzicht van de praktijkcases

Praktijkcase	Fase van Transitie	Inspiratie voor …
Revierwende	Vroeg	Werknemersorganisaties
Brainport	Matuur	Werkgevers
Limburg	Midden	Sociaal overleg - sociale partners

Iedere case opent met een samenvatting, gevolgd door een meer gedetailleerde case-analyse.

3.1 Inspiratie voor werknemersorganisaties: Project Revierwende

CASEFICHE

Het Revierwende-project bestrijkt **vier grote kolenregio's in Duitsland** en situeert zich in een **prille transitie. Deze praktijkcase biedt inspiratie aan werknemersorganisaties over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's in vroege industriële transformatie.**

Context en doelstellingen. Het Revierwende-project is opgezet in het kader van de **Duitse kolenuitstap**. Deze kolenuitstap werd in 2020 na het 'nationale kolencompromis' (2019) verankerd in 2 wetten, waaronder de 'Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen', waarmee de federale overheid de bruinkoolgebieden tot 2038 ondersteunt. Revierwende wil de **participatie van werknemers versterken** in de transformatie van de betrokken koolregio's, een **inclusieve aanpak bieden** die verder reikt dan vakbonden, ondernemingsraden (die in Duitsland de belangen van werknemers in bedrijven vertegenwoordigen) en de energiesector, en **kennisoverdracht van goede praktijken** mogelijk maken tussen de koolregio's en daarbuiten. Via **arbeids- en werkgelegenheidsgerichte 'Revierbüros'** ondersteunt Revierwende de regionale strategie- en structurele ontwikkeling met netwerking, advies, opleiding, kennisoverdracht en publieksvoorlichting, op basis van concrete vragen uit het veld.

Financiering. Revierwende wordt gefinancierd door het Duitse federale ministerie van Economie en Klimaat onder de 'Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen', met een eerste projectfase van 2021-2025 en een tweede fase van 2025-2029.

Stakeholders. Het project werd geïnitieerd en wordt geleid door de **Duitse vakbondskoepel DGB**, die binnen het project regionale actoren samenbrengt uit politiek en beleid, wetenschap en onderzoek, bedrijfsleven, werknemersvertegenwoordiging, onderwijs en andere maatschappelijke actoren.

Scope. In deze praktijkcase wordt ingegaan op de transitierollen van het **globale Revierwende project** in de betrokken Reviere en waarbij tevens gefocust zal worden op de transitiewerkzaamheden in de **Lausitzer Revier**. De Lausitzer Revier wordt geconfronteerd met belangrijke uitdagingen zoals o.m. ontvolking, een diep verankerde vrees door eerdere maatschappelijke en economische ontwrichtingen, beperkte infrastructuur, een zwakkere traditie van sociaal overleg en een complexe institutionele context.

De prille transitie in de verschillende Reviere wordt begeleid en bewerkstelligd door diverse actoren. **Hieronder zoomen we, binnen de scope van deze praktijkcase, in op de bijdrage van de vakbondskoepel DGB aan de transitie in de Reviere**, waarbij we **voorbeelden geven** van de manieren waarop zij hun bijdrage hebben vormgegeven binnen het

project Revierwende. Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** maar willen vooral **inspiratie geven aan andere werknemersorganisaties** over de mogelijke rollen die zij kunnen opnemen in regio's in een vroege fase van industriële transitie.

De transitie in de vier Reviere wordt mede door DGB in goede banen geleid door:

urgentie te creëren en richting vast te leggen voor de toekomst.

- De Duitse vakbondskoepel DGB zet via Revierwende in op **bewustmakingsacties** over de sociaal-ecologische transformatie in de betrokken regio's via o.m. bedrijfsbezoeken, uitwisselingsmomenten, lezingen, Reviertours, avondlezingen in samenwerking met het volwassenonderwijs en podcasts.
- In de **Lausitzer Revier** ondersteunen **'Future Talks' en 'Compass Talks'** ondernemingsraden (die in Duitsland de belangen van werknemers in bedrijven vertegenwoordigen) en werknemers bij het gestructureerd voeren van toekomstgesprekken over keuzes en betrokkenheid bij de toekomstige structurele veranderingen. In deze Revier wordt ook gewerkt aan **bewustwording in de regio over het belang van nieuwe sectoren** voor de regionale ontwikkeling en de arbeidsmarkt. Zo werd met het Duitse Centrum voor Astrofysica (DZA), dat in de regio is gelegen, nagegaan welke rol zij kunnen spelen in de transformatie van de regio.
- Daarnaast zet Revierwende in op **dialoog met beleidsmakers -** o.m. over het belang van het betrekken van specifieke doelgroepen zoals vrouwen en jongeren in de transitie-en op **monitoring van de effecten van publieke financiering** op toegevoegde waarde en werkgelegenheidscreatie.

nieuwe condities en netwerken te creëren en **middelen te mobiliseren voor experiment**

- Revierwende informeert ondernemingsraden, werknemers en vakbonden over bestaande (om)scholingsprogramma's, brengt hen in contact met arbeidsmarktpartijen en **maakt bestaande initiatieven bekender en toegankelijker.**
- Het project adviseert ondernemingsraden en andere stakeholders bij concrete transformatieprojecten, ondersteunt het verkennen van nieuwe businesscases en **versterkt competentie-opbouw in het transitiedomein.** Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van '**toekomstteams**' in de Alstomfabriek in de Lausitzer Revier of de ondersteuning van jongeren om een rol op te nemen in de transitie.
- Revierwende zet ook in op **nieuwe randvoorwaarden**: zo heeft het mee bijgedragen aan de ontwikkeling van nieuwe criteria bij beslissingen over overheidsfinanciering m.b.t. de transitie: wanneer projecten overheidsgeld aanvragen, moeten de betrokken autoriteiten nagaan of de gecreëerde banen 'decent' i.e. volwaardig zijn.

- Revierwende zet ook nieuwe netwerken op o.m. via de promotie van het arbeidsbemiddelingsprogramma '**Job Hub**': in situaties waarin sommige bedrijven mensen ontslaan terwijl andere bedrijven behoefte hebben aan geschoolde arbeidskrachten, willen 'Job Hubs' beide **partijen bij elkaar brengen om een overgang van werk naar werk mogelijk te maken**. In de **Lausitzer Revier** worden ook **nieuwe netwerken** opgezet **rond specifiek thema's** in de transitie zoals Net Zero Valley en spoorweginindustrie, waarbij industriële bedrijven, overheidsinstanties, vakbonden, werkgeversorganisaties en beleidsmaker met elkaar worden geconnecteerd.



te verbinden en structureren

Revierwende deelt **actief successen en voorbeeldprojecten** om een positief verhaal over de transformatie over te brengen en wederzijds leren mogelijk te maken.



in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Op basis van bovenstaande wordt duidelijk dat Revierwende prioritair inzet op **vaardigheden en sociale impact**. Daarnaast zet het project in op het versterken van de **duurzame concurrentiekracht** van de regio – zie o.m. ook de interactie van Revierwende met het Duitse Centrum voor Astrofysica (DZA) als motor voor de opbouw van een regionaal ecosysteem in Lausitz. Tot slot bouwt Revierwende mee aan bewustwording rond de benodigde **financiering en investeringen** in de 4 Reviere, waarbij het project mee in kaart brengt welke investeringen nog nodig zijn voor vb. reskilling en retraining van werknemers in de regio's.

3.1.1 De prille transitie in Revierwende …

Het Revierwende-project bestrijkt **vier grote kolenregio's in Duitsland** (zie kaart in Figuur 6): de Lausitzer, Mitteldeutsches en Rheinisches Revieren, waar nog bruinkoolcentrales actief zijn, en de Saarländisches Revier waar nog steenkoolcentrales in gebruik zijn[13].

Figuur 6: Geografische dekking project Revierwende



Bron: Revierwende

Context en doelstellingen

Het Revierwende project is door de Duitse vakbondskoepel DGB opgezet in het kader van de **Duitse kolenuitstap**. Deze kolenuitstap werd in 2020 na het 'nationale kolencompromis' (2019) verankerd in 2 wetten, waaronder de 'Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen', waarmee de federale overheid de bruinkoolgebieden tot 2038 ondersteunt (40 miljard euro).

[13] Voor een overzicht van de kerncijfers van de vier Reviere, verwijzen we naar Bijlage 2.

Het project Revierwende heeft de volgende **doelstellingen**:

- de participatie van werknemers versterken in de structurele ontwikkeling van de koolgebieden;
- een inclusieve aanpak bieden die verder reikt dan vakbonden, ondernemingsraden[14] en de energiesector;
- kennisoverdracht van goede praktijken mogelijk maken tussen de koolregio's en daarbuiten.

Revierwende heeft hiertoe in de door de kolenuitstap getroffen regio's arbeids- en werkgelegenheidsgerichte '**Revierbüros**' opgezet. Deze fungeren als coördinator en procesbegeleider en ondersteunen de regionale strategie- en structurele ontwikkeling. De belangrijkste **activiteiten** van Revierwende betreffen **netwerking, advies, opleiding, kennisoverdracht en publieksvoorlichting**; de activiteiten worden mee vormgegeven op basis van **concrete vragen uit het veld**.

Stakeholders

Het project werd geïnitieerd en wordt **geleid door de Duitse vakbondskoepel DGB.** DGB brengt in het kader van de Revierwende-projectactiviteiten **regionale actoren samen** nl. vertegenwoordigers van politiek/beleid, wetenschaps- en onderzoeksinstellingen, bedrijfsleven en werknemersvertegenwoordiging, stakeholders uit het onderwijs en andere maatschappelijke actoren.

Financiering

De financiering van Revierwende gebeurt door het Duitse federale ministerie van Economie en Klimaat (BMWK) onder de 'Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen' De eerste fase van het project liep van 2021-2025 en had een projectomvang van €10 miljoen met bijkomend 10% cofinanciering door DGB. De tweede fase van het project loopt van 2025-2029 en heeft een projectbudget €12,6 miljoen met tevens 10% cofinanciering door DGB.

Staat van Transitie

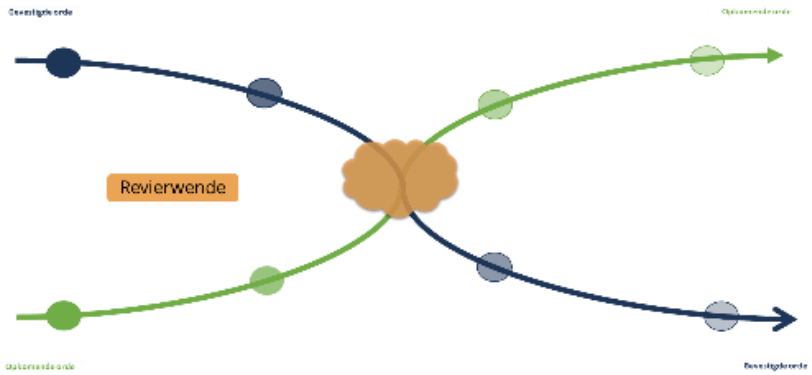
Als we de beschrijving in sectie 2.2.1 matchen met bovenstaande informatie, kunnen we de transities die in het Revierwende project centraal staan situeren in de volgende fases:

- afbouw van de kolenindustrie: fase van destabilisatie in de gevestigde orde;

[14] Een ondernemingsraad in Duitsland vertegenwoordigt het belang van werknemers in een bedrijf en kan namens hen met de werkgever onderhandelen. Daartoe heeft hij rechten die zijn vastgelegd in de Arbeidsgrondwet en die niet door de werkgever mogen worden genegeerd. Deze rechten worden mede-determinatierechten genoemd. De werknemers zelf bepalen welke werknemers lid worden van een ondernemingsraad via verkiezingen. Het aantal mensen in een ondernemingsraad hangt af van de grootte van het betreffende bedrijf. Zie ook: Wat is een ondernemingsraad – en wat doet het voor mij? | DGB

- terwijl nieuwe industrieën in ontwikkeling zijn: fase van experiment en in sommige regio's ook al fase van versnelling in de opkomende orde.

Staat van transitie



Scope

Deze praktijkcase zal gehanteerd worden om **inspiratie te bieden aan werknemersorganisaties** over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's in vroege industriële transformatie, waarbij zal ingegaan worden op de transitierollen van het **globale Revierwende project** in de betrokken Reviere en waarbij tevens gefocust zal worden op de transitiewerkzaamheden in de **Lausitzer Revier**. Deze Oost-Duitse Revier wordt immers geconfronteerd met belangrijke uitdagingen:

- Naast een industriële transitie wordt deze regio ook geconfronteerd met **ontvolking**. In de jaren '90 en 2000 hebben veel jonge mensen, vooral jonge vrouwen, de regio verlaten. Ook de terugkeerpercentages zijn hier nog steeds te laag.
- Ook de ingrijpende maatschappelijke en economische ontwrichting na de val van de Berlijnse Muur en de Duitse hereniging is nog steeds diep verankerd in de regio. Veel mensen zien nog steeds voornamelijk de **nadelen van deze voorgaande transformatie** en vrezen dat ze na de kolenuitstap geen passende baan meer in de regio zullen vinden. Deze angsten en zorgen leiden tot een versterkte neiging tot antidemocratische stromingen en verzwakken de democratie.
- Deze revier heeft **geen grote stad als aantrekkingspool** en de aanwezige infrastructuur is weinig uitgebouwd.
- Grote bedrijven in deze revier worden gecontroleerd door buitenlandse ondernemingen of hebben hoofdzetels in andere Duitse regio's.
- De **traditie van sociaal overleg** is in Oost-Duitsland **veel minder aanwezig** dan in West-Duitsland. Bovendien is de vakbondsdichtheid lager en zijn de veelal kleinere bedrijven niet aangesloten bij werkgeversorganisaties.
- Deze Revier bestrijkt (**delen van) de twee deelstaten Brandenburg en Saksen**, die elk beleidsmatig op een andere manier zijn georganiseerd en voor wie de transformatie op dat specifieke deel van hun grondgebied een ander belang heeft, wat de complexiteit in de hand werkt.

3.1.2 … wordt in goede banen geleid door:

De prille transitie in de verschillende Reviere wordt begeleid en bewerkstelligd door diverse actoren. **Hieronder zoomen we, binnen de scope van deze praktijkcase, in op de bijdrage van de vakbondskoepel DGB aan de transitie in de Reviere**, waarbij we **voorbeelden geven** van de manieren waarop zij hun bijdrage hebben vormgegeven binnen het project Revierwende. Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** maar willen vooral **inspiratie geven aan andere werknemersorganisaties** over de mogelijke rollen die zij kunnen opnemen in regio's in een vroege fase van industriële transitie.

3.1.3 urgentie te creëren en richting vast te leggen

De toekomstgerichte rollen 'het creëren van urgentie' en 'richting vastleggen voor de toekomst' richten zich op het ontwikkelen van een **gedeeld besef van de noodzaak tot verandering** en op het **formuleren van een gezamenlijke oriëntatie** voor de verdere transitie. Het creëren van urgentie is de allereerste en cruciale stap in de transitie. Deze rol maakt zichtbaar waarom verandering nodig is en vormt daarmee een belangrijke basis voor verdere actie. De rol 'richting vastleggen voor de toekomst' zorgt ervoor dat actoren zich kunnen oriënteren op een gedeeld toekomstperspectief en de gewenste richting van verandering, vertaald in concrete stappen, acties en opvolging.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- **urgentie en veranderdruk verhogen:** dit kan door het opzetten van **onderbouwde bewustmakingsacties** naar beleid en burgers, ondersteuning te bieden aan het beleid door het bijdragen aan de **ontwikkeling van een gedragen visie** op een transitie samen met stakeholders …
- **richting vastleggen voor de toekomst**: dit kan door een **roadmap** op te maken voor de **opkomende orde**, met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een **duidelijke monitoring en evaluatie** van ondernomen acties.

Hieronder geven we aan op welke manieren (niet-exhaustief) de vakbondskoepel DGB deze transitierollen vormgeeft in het Revierwende project.

Bewustmakingsacties[15]

DGB zet in het Revierwende project in op **bewustmakingsacties** in de vier Reviere over de sociaal-ecologische (gevolgen van de) transformatie bij werknemers en specifieke doelgroepen. Hiervoor organiseert Revierwende **bedrijfsbezoeken en uitwisselingsmomenten** op plaatsen of in bedrijven die zich midden in de transitie bevinden. Bij alle formats staat centraal dat mensen:

[15] Zie: Revierwende (2025), p 16 – p 19.

- zich kunnen informeren over de transitie,
- in gesprek kunnen gaan met mensen die de verandering ter plaatse meemaken.

Daarnaast informeren **lezingen** werknemers, ondernemingsraden en geïnteresseerde burgers over de transformatie in hun regio en de aanwending van subsidies die de kolenuitstap ondersteunen. Bij alle activiteiten staat voorop dat mensen zich doelgericht kunnen informeren over de transformatieprocessen en **hun eigen ideeën** en voorstellen kunnen **inbrengen**.

Enkele specifiek ontwikkelde formats[16] in Revierwende zijn o.m.:

- **Reviertours:** deze bustours[17] bieden leden van ondernemingsraden en andere geïnteresseerden de mogelijkheid om plaatsen en bedrijven in de buurt te bezoeken die al in transformatie zijn of waar in de nabije toekomst de transformatie zal ingezet worden. Zo hebben in oktober 2024 ondernemingsraadleden een rondleiding gekregen door 's werelds grootste vrachtwagenfabriek, Mercedes-Benz Trucks. Aan het einde van de rondleiding konden de deelnemers in gesprek gaan met de fabrieksdirecteur.

- **Samenwerking met de Volkshochschüle (volwassenonderwijs):** Het Revierwende kantoor van Middeldeutsche Revier heeft een samenwerking opgezet met de lokale Volkshochschüle (volwassenonderwijs) om een reeks avondlezingen te organiseren over de transitie in de regio Leipzig: 'Structurele verandering in de regio Leipzig – financiering, actoren, projecten', met aandacht voor de volgende vragen: Wat gebeurt er met de subsidiegelden? Wie kan aanvragen indienen? Hoe worden de middelen verdeeld? Wie beslist over de projectideeën? En hoe verloopt dit proces in de regio Leipzig?

- **Podcast 'Glückauf':** De podcast 'Glückauf!' ging over de kolenuitstap en over de veranderingen in werk en leven in de getroffen regio's. Samen met gasten uit politiek, vakbonden en wetenschap werd o.m. besproken:

    - Wat betekent de steenkooluitstap voor mijn regio en voor mij persoonlijk?
    - Welke nieuwe beroepsmogelijkheden ontstaan door het einde van de koolindustrie?
    - Hoe zorgen we ervoor dat de arbeidsvoorwaarden van nieuwe jobs ook goed zijn?
    - Hoe kan de energietransitie een kans worden voor mij en voor de regio?
    - Welke uitdagingen wachten de komende jaren?
    - En hoe pakken we die samen en op een eerlijke manier aan?

---

[16] Naast andere formats zoals: *groepslezingen* voor vakbondsleden over de staat van de transitie en de situatie van werknemers; *nieuwsbrieven*; *handleidingen en praktische documenten* met direct toepasbare informatie over o.m. toekomstgesprekken met medewerkers, subsidierichtlijnen en -programma's, evenals concrete participatiemogelijkheden voor vakbonden en ondernemingsraden, maar ook over beknopte haalbaarheidsstudies, nieuwe ideeën en benaderingen (bedrijfsmodellen, organisatievormen, producten en processen); de "*Revierkurier*" waarin de kantoren in Pegau en Halle informeerden over de belangrijkste ontwikkelingen in Midden-Duitsland die verband houden met de transitie,... Voor meer informatie, zie: Revierwende (2025), p 16 – p 19

[17] Ontwikkeld door het Revierwende kantoor in Saarland samen met de IG Metall-transformatiewerkplaats en het transformatienetwerk TraSaar.

- **'Stammtische':** Om ondernemingsraadleden en andere geïnteresseerden in de transitie te ondersteunen, werd in Mitteldeutsche Revier de 'Revierwende-stamtafel' opgericht. Dit is een samenwerking van de Revierbureaus in Pegau en Halle met het maatschappelijke netwerk 'Strukturwandeln'. Mensen die zich inzetten om de kansen te benutten om de regio duurzamer en leefbaarder te maken, kunnen hier in een open sfeer met medestanders in discussie gaan.

Daarnaast zet het project actief in op **dialoog met en bewustmaking van beleidsmakers** o.m. over het belang van specifieke doelgroepen zoals vrouwen en jongeren, als belangrijke drijvende krachten achter regionale ontwikkeling. Revierwende tracht hierbij de verbinding te faciliteren tussen ondernemingsraden en specifieke doelgroepen met besluitvormers via workshops, conferenties, enquêtes bij jongeren …met als doelstelling het beleid bewust te maken omtrent het belang van deze doelgroepperspectieven in de regionale transformatie.

Tot slot werkt het team in Lausitzer Revier ook aan **bewustwording in de regio over het belang van nieuwe sectoren** voor de regionale ontwikkeling en de arbeidsmarkt. Zo werd met het Duitse Centrum voor Astrofysica (DZA), dat in de regio is gelegen, nagegaan welke rol zij kunnen spelen in de transformatie van de regio – o.m. wat betreft de aantrekkingskracht van het instituut naar jongeren toe maar ook wat betreft de uitbouw van een regionaal ecosysteem met lokale industriële bedrijven[18]. In Lausitzer Revier werd ook het concept van Future Talks en Compass Talks ontwikkeld – zie Box 2.

Box 2

Bewustmaking via Future Talks en Compass Talks – Lausitzer Revier

Revierwende heeft het concept van '**Future Talks**' uitgewerkt voor de Lausitzer Revier (Revierwende Lausitzer Revier, 2025). In deze toekomstgesprekken worden de persoonlijke en professionele toekomstvisies van individuele werknemers in een bedrijf systematisch in kaart gebracht met hulp van de ondernemingsraad. Het project Revierwende ondersteunt deze ondernemingsraden van ondernemingen in transitie - zoals bijvoorbeeld kolencentrales, maar ook kleinere toeleveranciers - bij het gestructureerd opzetten en uitrollen van deze strategische toekomstgesprekken met individuele werknemers. Deze toekomstgesprekken willen werknemers bewustmaken van de toekomstige veranderingen, meegeven wat dat voor hen zou kunnen betekenen en welke keuzes ze hebben. Het is ook de bedoeling om de werknemers te betrekken bij aanstaande veranderingsprocessen in de onderneming en hen hierin te laten meewerken.

[18] Zie: Compact Workshop: Structural Change in Lusatia and the Role of the DZA

Het concept van deze toekomstgesprekken is bijvoorbeeld zo geïntegreerd in de werking en organisatie van de elektriciteitscentrale LEAG onder de vorm van '**Compass Talks**', waarbij het doel is om alle 5000 medewerkers te begeleiden en hen een richting te geven voor de toekomst. Hierbij houdt de HR-dienst van het bedrijf samen met een lid van de ondernemingsraad (die in Duitsland de belangen van de werknemers in het bedrijf vertegenwoordigt) een compass talk over de toekomst met elke individuele werknemer.

Naast de ondersteuning van ondernemingsraden bij het uitrollen van deze gesprekken, heeft het Revierwende project ook een **handleiding** voor deze gesprekken ontwikkeld.

Monitoring van de transitie

Voor de tweede fase van het project wordt gepland om vanuit Revierwende de effecten van de publieke financiering ter ondersteuning van de kolenuitstap, te monitoren op basis van haar bijdrage aan toegevoegde waarde en werkgelegenheidscreatie.

3.1.4 nieuwe condities en netwerken te creëren en middelen te mobiliseren voor experiment

De rollen 'middelen mobiliseren voor experiment' en 'nieuwe condities en netwerken creëren' zijn twee rollen die concrete acties impliceren om de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde te stimuleren**. Deze rollen ondersteunen de ontwikkeling van alternatieven voor de gevestigde orde en dragen bij aan de verschuiving naar een opkomende orde. Waar **experimenten** bijdragen aan het **verkennen van alternatieven** voor de gevestigde orde, helpen **nieuwe condities en netwerken om** de **overgang naar** deze **alternatieven mogelijk te maken.** Dit gebeurt door de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en -regelgeving of door samenwerkingen met nieuwe stakeholders.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**: dit kan door het opnemen van een **verbindende rol** tussen/binnen quadruple helix actoren, door de **ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein**, door de ondersteuning van **diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie** op te nemen …
- **middelen mobiliseren voor experiment**: dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee te ontwikkelen …

Hieronder geven we aan op welke manieren (niet-exhaustief) de vakbondskoepel DGB deze transitierollen invult in het Revierwende project.

Competentie-opbouw

- Revierwende **informeert ondernemingsraden, werknemers en vakbonden over bestaande (om)scholingsprogramma's**, zoals ondersteuning door arbeidsbureaus voor de omscholing van werknemers bij kleinere bedrijven. Hiervoor organiseert Revierwende ook evenementen waar werknemers in contact kunnen komen met arbeidsbureaus, kamers van koophandel en andere partijen. Het doel is om **bestaande initiatieven bekend en toegankelijk te maken**. Er bestaan al veel regionale programma's, maar deze zijn vaak onvoldoende bekend bij bedrijven en werknemersvertegenwoordigers die te maken hebben met transformaties. De Revierwende-kantoren fungeren daarom als facilitators: ze vergroten de bekendheid van bestaande programma's, brengen ondernemingsraden in contact met arbeidsmarktpartijen, identificeren financieringstekorten en zorgen ervoor dat informatie op een begrijpelijke en doelgroepgerichte manier wordt gecommuniceerd.

- Revierwende adviseert ondernemingsraden, werknemers en vakbonden bij concrete transformatieprojecten in bedrijven en helpt hen om met het management in gesprek te gaan over de bedrijfsstrategie. Hierbij **ondersteunt het project ondernemingsraden bij het verkennen van nieuwe businesscases**[19], zodat zij actief kunnen deelnemen aan strategische discussies. Zo ondersteunt het Revierbureau in Lausitzer Revier de ondernemingsraad van een lokaal hospitaal bij haar omvorming tot een universitair ziekenhuis.

- In de Lausitzer Revier ondersteunt Revierwende de vorming van '**toekomstteams**' in de Alstomfabriek. Deze toekomstteams bestaan uit medewerkers van alle geledingen en afdelingen van de Alstom-fabriek en hebben als doel om gezamenlijk de sterke punten (vaardigheden, fabrieksinfrastructuur, technologische ontwikkelingen, enz.) in kaart te brengen, om zich voor te bereiden op de toekomst en om de toekomstige positionering van de fabriek (ook intern binnen het Alstom concern) te versterken. Door het verbinden van alle verschillende afdelingen van de fabriek heeft men gezamenlijk een visie voor de toekomst van de fabriek ontwikkeld. Deze aanpak werd ook opgenomen in toekomstige collectieve arbeidsovereenkomsten van Alstom.

- Een ander voorbeeld uit de Lausitzer regio is de **ondersteuning van jongeren om een rol op te nemen in de transitie**: Revierwende heeft een jongerenkamp georganiseerd in samenwerking met de sectororganisatie voor hernieuwbare energie, waarbij 50 jonge professionals een week lang een training hebben gevolgd over de transitie naar hernieuwbare energie en regionale werkgelegenheidskansen.

Nieuwe randvoorwaarden

Revierwende heeft mee bijgedragen aan de ontwikkeling van nieuwe criteria bij beslissingen over overheidsfinanciering m.b.t. de transitie: wanneer projecten overheidsgeld aanvragen voor werkgelegenheidscreatie, moeten de betrokken autoriteiten nagaan of de gecreëerde banen 'decent' i.e. volwaardig zijn. Het is momenteel een niet-bindend criterium, maar de autoriteiten moeten er

[19] Zie ook p 12 – 13 van Revierwende (2025)

rekening mee houden en aanvragers moeten het meenemen in hun projectaanvraag, wat een belangrijke eerste stap is.

Netwerkvorming

Revierwende promoot het arbeidsbemiddelingsprogramma '**Job Hub**': in situaties waarin sommige bedrijven mensen dienen te ontslaan omwille van de ingezette transitie, terwijl andere bedrijven behoefte hebben aan geschoolde arbeidskrachten, willen 'Job Hubs' beide **partijen bij elkaar brengen om een overgang van werk naar werk mogelijk te maken**. Zo is er in de Lausitzer Revier een overeenkomst tussen een mijnbouwbedrijf en een openbare spoorwegmaatschappij die een onderhoudsfabriek voor hogesnelheidstreinen bouwt, waardoor werknemers met enige omscholing kunnen overstappen, wat de inkrimping voor het ene bedrijf en de aanwerving voor het andere vergemakkelijkt.

In de **Lausitzer Revier** worden ook **nieuwe netwerken** opgezet **rond specifiek thema's** in de transitie, zoals rond de erkenning van de regio als Net Zero Valley[20], rond het potentieel van de spoorwegindustrie voor de regio[21], … waarbij Revierwende o.a. industriële bedrijven, overheidsinstanties, vakbonden, werkgeversorganisaties en beleidsmakers met elkaar connecteert om over de cluster te praten, en waarbij Revierwende ook inzet op onderzoeksmatige onderbouwing als basis van de dialoog[22]. In een volgende fase van het project wil Revierwende deze verschillende clusters met elkaar verbinden om op die manier ook horizontale topics te bespreken zoals vb. het belang van arbeidsmigratie voor de ontwikkeling van de regio. Tot slot wordt in deze Revier ook actief samengewerkt met de industriële kamers van koophandel en de verschillende werkgeversorganisaties om het topic van infrastructuur op de agenda te zetten bij beleidsmakers.

3.1.5 te verbinden en structureren

De rol van verbinden en structureren van de opkomende orde heeft als doel de verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen. Deze rol richt zich op het **versterken van de samenhang binnen de opkomende orde**. Door initiatieven, actoren en inzichten met elkaar te **verbinden**, kan de **opkomende orde** zich ontwikkelen tot **een herkenbaar en meer coherent geheel**.

Concreet kan deze rol ingevuld worden door de **volgende acties**: door de mogelijke impact en **inspirerende voorbeelden** te **belichten, netwerken** op te zetten of te begeleiden **tussen actoren in de waardenketen**, **leerlessen van vernieuwers** te delen …

---

[20] Lusatia is de eerste erkende Net Zero Valley van de EU. De Net-Zero Industry Act introduceerde het concept van Net-Zero Acceleration Valleys. Deze valleien zijn bedoeld om industrieën te clusteren en investeringen aan te trekken in netto-zero technologieproductie op regionaal en lokaal niveau. Elke vallei richt zich op een afgebakend geografisch gebied en specifieke technologieën, wat industriële samenwerking stimuleert. Zie: Net-Zero Acceleration Valleys - Interne Markt, Industrie, Ondernemerschap en MKB en Net Zero Valley Lausitz – Europas Modellregion für grüne Industrie.

[21] Zie Expert discussion: Strengthening the railway industry as an industry of the future in the face of structural change

[22] Zie vb. 2025_Studie_System-Bahn-Schiene-Lausitz_final.pdf voor paper spoorwegcluster;

Het Revierwende project zet bijkomend actief in op het delen van successen in de transformatie van de betrokken regio's om een positief verhaal over te brengen en wederzijds leren mogelijk te maken. Hierbij brengen de afzonderlijke Reviere voorbeeldprojecten en positieve verhalen via o.m. nieuwsbrieven. Zo wordt onder meer bericht over de plaatsen waar bedrijven investeren in toekomstige technologieën en waar banen worden gecreëerd[23].

3.1.6 in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Op basis van bovenstaande wordt duidelijk dat Revierwende prioritair inzet op de volgende bouwstenen van industriële transformatie (zie ook sectie 2.3):

- **Vaardigheden**: Revierwende zet in op de competentie-opbouw van werknemers in de regio zodat ze een actieve rol te kunnen spelen in de regionale transitie.
- **Sociale impact**: het belangrijkste doel van Revierwende is om de mensen in de getroffen koolregio's bij het transformatieproces te betrekken, hen te informeren over de regionale transitie en hen goede vooruitzichten te bieden voor de toekomstige ontwikkeling.

Daarnaast zet het project in op het versterken van de **duurzame concurrentiekracht** van de regio – zie o.m. ook de interactie van Revierwende met het Duitse Centrum voor Astrofysica (DZA) als motor voor de opbouw van een regionaal ecosysteem in Lausitz. Tot slot bouwt Revierwende mee aan bewustwording rond de benodigde **financiering en investeringen** in de 4 Reviere, waarbij het project mee in kaart brengt welke investeringen nog nodig zijn voor vb. reskilling en retraining van werknemers in de regio's.

[23] Zie ook p. 18-19 van Revierwende (2025).

3.2 Inspiratie voor werkgevers: Brainport

CASEFICHE

Brainport is een **samenwerkingsverband tussen 21 gemeenten in de Metropoolregio Eindhoven (MRE) en bedrijven en kennisinstellingen actief in de regio Zuidoost-Brabant**. De regio bevindt zich in een **verregaand stadium van transitie** waarbij de regio is getransformeerd naar een innovatieve hightech regio. **Deze praktijkcase biedt inspiratie aan werkgevers over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's die zich in verregaande industriële transformatie bevinden.**

Context. In de jaren '90 verkeerde de regio in grote economische en sociale crisis door de herstructurering van Philips en het faillissement DAF Trucks. Als reactie hierop besloten de burgemeester van Eindhoven, de rector van de Technische Universiteit Eindhoven en de voorzitter van de Kamer van Koophandel de krachten te bundelen. December 2005 markeerde de **formele start van Stichting Brainport, waarin kopstukken uit het bedrijfsleven, bestuurders van lokale overheden** (burgemeesters) **en vertegenwoordigers van kennis- en onderwijsinstellingen periodiek samenkwamen** om te spreken over regionale ontwikkeling. In november 2016 kreeg Brainport Eindhoven van het Rijk de **mainport-status** (naast Amsterdam en Rotterdam) vanwege het grote internationale belang van de regio voor Nederland.

Stakeholders. **Stichting Brainport** treedt op als **vertegenwoordiger van de triple helix** en heeft statutair tot doel het versterken van het unieke economische ecosysteem van Brainport. Binnen Stichting Brainport bundelen vooraanstaande bedrijven, kennisinstellingen en overheden hun kennis, krachten en visie. **Brainport Development** is de **economische uitvoeringsorganisatie en ontwikkelmaatschappij** van de Stichting.

Strategie. De **Brainport Agenda** weerspiegelt de langetermijnvisie van Stichting Brainport met drie hoofdlijnen: (1) innovatie, technologie & ondernemen; (2) talent; (3) leef- & vestigingsklimaat. Deze strategie is vertaald in het meerjarenplan 2025-2032 '**Brainport in Balans'**, waarbij Brainport Development een verbindende, faciliterende, aanjagende en coördinerende rol opneemt voor de uitvoering van het plan. In 'Brainport in Balans' wordt de keuze gemaakt voor een **goede balans tussen technologie, talent en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken**. Eén van de initiatieven die door Brainport Development werden ontwikkeld om een antwoord te bieden op specifieke maatschappelijke vraagstukken in de regio, is '**Brainport voor Elkaar'**. Dit is een werkgeversvereniging, quadruple helix georganiseerd, waarin werkgevers uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, onderwijs en overheid gelijkwaardig samenwerken aan **sociale cohesie en kansengelijkheid.**

Financiering. Het Rijk en de Regio investeren via de **Brainport Deal** (2022) **en Project Beethoven** (2024) samen **meer dan €4 miljard in bereikbaarheid, woningbouw,**

mobiliteit en talent in de Brainport regio. Tegenover deze financieringsstromen werd ook een **cofinanciering van de private partners** in de helix gevraagd. Hiervoor ontwikkelde Brainport Development het **Brainport Partnerfonds**: een privaat fonds waarin bedrijven uit de regio op vrijwillige basis financieel bijdragen aan een **gebalanceerde doorontwikkeling van de regio**.

Scope. Deze casestudie neemt het **perspectief van het bedrijfsleven en werkgevers,** waarbij het bedrijfsleven verwijst naar ondernemingen uit de private sector en werkgevers breder beschouwd worden als werkgevers uit zowel het bedrijfsleven, als uit het maatschappelijk veld, het onderwijs en de overheid. We nemen de inbreng van het bedrijfsleven aan (het opzet en de realisatie van) het meerjarenplan 2025-2032 **Brainport in Balans** als ankerpunt van de case-analyse en zoomen dieper in op de bijdrage van werkgevers aan **Brainport voor Elkaar.**

De **mature transitie in Brainport wordt begeleid en bewerkstelligd door tal van actoren in de quadruple helix**. Hieronder **zoomen we, binnen de scope van deze praktijkcase, in op de bijdrage van bedrijven en werkgevers** aan de duurzame doorontwikkeling van Brainport. Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** en willen vooral **inspiratie geven aan andere bedrijven en werkgevers** over de mogelijke rollen die zij kunnen opnemen in regio's in verregaande industriële transitie.

De transitie in Brainport wordt mede door bedrijven en werkgevers in goede banen geleid door:

urgentie te creëren en richting vast te leggen voor de toekomst.

- **Brainport in Balans** is het huidige koersdocument voor de regio tot en met 2032. Dit meerjarenplan is door **honderden vertegenwoordigers van regionale bedrijven**, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden bepaald en geeft de **visie voor de regio van Stichting Brainport** weer, dat deze triple helix vertegenwoordigt. Brainport in Balans geeft de **richting aan voor de toekomst van de regio**, waarbij het behouden van een goede balans tussen economische ontwikkeling en het woon- en leefklimaat als uitgangspunt is gehanteerd en men een **duurzame schaalsprong** voor de regio vooropstelt.
- **Brainport voor Elkaar, een vereniging van werkgevers** uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, onderwijs en overheid vindt haar grondslag in de **Sociale Brainport Agenda** die tot stand is gekomen in **gelijkwaardige samenwerking van de quadruple helix en die een maatschappelijk kompas voor de regio geeft. Kritische succesfactoren** voor de uitvoering en het commitment aan de Sociale Brainport Agenda zijn o.m. het feit dat de **agenda is bepaald vanuit en samen met de quadruple helix** en meteen een stuwende kracht heeft ondervonden van belangrijke trekkers uit deze helix.

nieuwe condities en netwerken te creëren en middelen te mobiliseren voor experiment

- **Bedrijven in nieuwe coalities. Brainport in Balans** zet in op het aangaan van **nieuwe coalities**, waarbij de scope van samenwerking breder is dan vroeger en sectorale grenzen overschrijdt. Deze nieuwe coalities worden opgezet met aandacht voor de duurzame schaalsprong en voor de randvoorwaarden in het ruimtelijke en sociale domein. Zo **verenigt Brainport voor Elkaar ondertussen 105 werkgevers** uit diverse domeinen: **uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, onderwijs en overheid.**
- **Bedrijven ondersteunen nieuwe randvoorwaarden** voor de **duurzame groei** van Brainport, o.m. via hun financiële **bijdrage aan het Brainport Partnerfonds,** dat bedoeld is als hulpmotor voor de maatschappelijke opgaven en de ambities versnelt op het gebied van **betere bereikbaarheid, de versnelde bouw van betaalbare woningen, een evenwichtige arbeidsmarkt en gelijke kansen voor iedereen**.

te verbinden en structureren

- Een speerpunt In Brainport In Balans is om nieuwe posities te bouwen in de mondiale waardeketens van een aantal toonaangevende markten die bepalend zijn in wereldwijde transities, zoals nieuwe generaties circulaire batterijtechnologie voor de energietransitie. Zo **bundelen bedrijven, kennisinstellingen en sectororganisaties hun competenties en kennis** op het gebied van batterijtechnologie in de Battery Competence Cluster – NL: een voorbeeld van **de bijdrage van bedrijven in de opbouw van unieke posities** op onderdelen van de internationale batterijketen.
- In het kader van de vereniging **Brainport voor Elkaar, inspireren werkgevers** in de regio andere bedrijven en organisaties door hun ervaringen te delen over inclusief werkgeverschap of over hun bijdrage aan een sociaal sterke regio

in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Op basis van bovenstaande wordt duidelijk dat bedrijven in de Brainport regio mee bijdragen aan de volgende bouwblokken van succesvolle industriële transitie:

- **Vaardigheden** via o.m. de financiering van het Brainport Partnerfonds – Talent.
- **O&O&I en duurzame concurrentiekracht**: in de triple helix samenwerking die kenmerkend is voor Brainport pakken bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden samen de doorontwikkeling van de regio aan, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Hierbij zorgen bedrijven (samen met kennisinstellingen) voor strategische focus en nemen zij de activiteiten op ter versterking van het domein ‘technologie en ondernemen’ (cf. Brainport in Balans) (o.a. via O&O&I).

- **Sociale impact** o.m. via deelname aan en financiering van de vereniging Brainport voor Elkaar.
- **Infrastructuu**r via o.m. de financiering van het Brainport Partnerfonds – Bereikbaarheid en Wonen.
- **Investeringen en financiering** via de bijdrage aan het Brainport Partnerfonds.

3.2.1 De mature transitie in Brainport …

Brainport is een samenwerkingsverband tussen 21 gemeenten in de Metropoolregio Eindhoven (MRE) (zie Figuur 7) en bedrijven en kennisinstellingen actief in de regio Zuidoost-Brabant.

Figuur 7: Metropoolregio Eindhoven



Bron: https://metropoolregioeindhoven.nl/over-ons

Historiek

In de jaren ’90 van de vorige eeuw verkeerde de regio in grote economische en sociale crisis door de herstructurering van Philips en het faillissement DAF Trucks, waarbij meer dan 35.000 werknemers hun baan verloren. Als reactie hierop besloten de burgemeester van Eindhoven, de rector van de Technische Universiteit Eindhoven en de voorzitter van Kamer van Koophandel de krachten te bundelen. December 2005 markeerde de formele start van **Stichting Brainport**, waarin kopstukken uit het bedrijfsleven, bestuurders van lokale overheden (burgemeesters) en vertegenwoordigers van kennis- en onderwijsinstellingen (bestuursleden) **(triple helix)** periodiek samenkwamen om te spreken over regionale ontwikkeling.[24]

In november 2016 kreeg Brainport Eindhoven van het Rijk net als Amsterdam en Rotterdam de **Mainport Status** vanwege het grote internationale belang van de regio voor Nederland[25]. Eind

[24] Zie Bronneberg et al., 2023, p 51 – p 52

[25] Het belang van Brainport voor Nederland wordt o.m. weerspiegeld in volgende cijfers:
- Het bedrijfsleven in ZO-Brabant is met 3,9 miljard euro in 2022 goed voor bijna een kwart van de totale private R&D-uitgaven in Nederland (23,1%).
- De industrie in Brainport vertegenwoordigt 16% van de Nederlandse bruto toegevoegde waarde (2023).

2021 werd besloten om de mainportstatus van de Brainportregio door te ontwikkelen. Sinds 2022 gebeurt dat in een apart en **periodiek overleg tussen Rijk en regio** en aan de hand van de **Strategische Agenda Brainport**[26].

Stakeholders

Stichting Brainport treedt op als vertegenwoordiger van de triple helix en heeft statutair tot doel het versterken van het unieke economische ecosysteem van Brainport. Binnen Stichting Brainport bundelen **vooraanstaande bedrijven, kennisinstellingen en overheden**[27] dan ook hun kennis, krachten en visie. **Brainport Development**[28] is de economische uitvoeringsorganisatie / ontwikkelmaatschappij van de Stichting. Hierbij neemt Brainport Development verschillende rollen op: soms een verbindende en faciliterende rol tussen publieke en private partijen voor de totstandkoming van nieuwe projecten, soms een coördinerende rol als programma- of projectleider (Brainport Development, 2025).

Strategie

De Brainport Agenda (2020) weerspiegelt de langetermijnvisie van Stichting Brainport, met drie hoofdlijnen: (1) Innovatie, technologie & ondernemen; (2) Talent: de brandstof voor de technologische motor; (3) Leef- & vestigingsklimaat: Brainport als leef- en werkplek.

Deze langetermijnstrategie is vertaald in een **nieuw meerjarenplan 2025-2032 'Brainport in Balans'**, waarbij Brainport Development een verbindende, faciliterende, aanjagende en coördinerende rol opneemt om het plan ten uitvoer te brengen. Voor alle projecten ter realisatie van het programma, geldt dat deze uitgevoerd worden door vertegenwoordigers van de triple helix (Brainport Development, 2025).

Brainport in Balans zet in op 7 gekozen prioriteiten, gestructureerd rond 3 domeinen: (1) Technologie en ondernemen: Unieke hightech schakels in internationale waardeketens; (2) Talent:

- In 2023 waren de 3 649 patentaanvragen uit de provincie goed voor 50,7% van het totaal aantal Nederlandse patentaanvragen. De provincie behoort daarmee tot de top 5 regio's met meeste Europese patentaanvragen.

Zie: https://brainporteindhoven.com/nl/strategie-en-organisatie/agenda-voor-de-regio/brainport-monitor en Kerncijfers in Bijlage 2.

[26] Dit met de formulering van gezamenlijke ambities richting 2030 nl. dat A) De regio een ruimtelijke schaalsprong kan maken; B) Voldoende talent beschikbaar is; C) Het technologisch concurrentievermogen wordt versterkt; en D) Er sprake is van veerkrachtige toeleverende ketens.

[27] De Stichting bestaat uit 15 leden en een directeur die samen deze triple helix vertegenwoordigen. Deze leden zijn vertegenwoordigers van:
- Lokale overheden: de gemeentes Helmond, Eindhoven, Veldhoven en Best, Metropool Regio Eindhoven;
- Onderwijs- en kennisinstellingen: TU Eindhoven, Summa College, Fontys Hogescholen, Tilburg University, TNO/Holst Centre
- OEMs (Original Equipment Manufacturers): Philips, VDL Groep, ASML
- Middelgrote ondernemingen: AAE en Simac Techniek.
- Brainport Development

[28] De financiering van Brainport Development bestaat uit twee grotere delen: de 'structurele basisfinanciering' (€ 7,2 miljoen) en de meer 'incidentele financiering' van projecten en programma's (€ 10,2 miljoen).

70.000 Tech & IT-talenten (3) Maatschappelijke vraagstukken: Duurzame schaalsprong (zie ook sectie 3.2.3 hieronder). Hierbij wordt de keuze geëxpliciteerd om **de balans te maken tussen technologie, talent en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken**. Deze laatste 2 strategische keuzes zijn mede bepaald vanuit de vaststellingen dat:

- door het succes van Brainport en het belang van de regio voor Nederland en Europa er in de komende 10 tot 15 jaar zo'n 70.000 extra arbeidsplaatsen bijkomen;
- de economische groei van Brainport ook druk zet op andere domeinen zoals op voorzieningen, arbeidsmarkt, bereikbaarheid en in het sociale domein. De voorspelde toename aan inwoners houdt ook in dat er meer huizen, infrastructuur en voorzieningen nodig zijn en er gewerkt dient te worden aan betere bereikbaarheid, betaalbare huizen, een eerlijke en evenwichtige arbeidsmarkt, voorzieningen in de regio, en gelijke kansen voor iedereen.

Eén van de initiatieven die in het kader van deze maatschappelijke vraagstukken werd ontwikkeld door Brainport Development is '**Brainport voor Elkaar'**: dit is een werkgeversvereniging, quadruple helix georganiseerd, waarin werkgevers uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, onderwijs en overheid gelijkwaardig samenwerken aan **sociale cohesie en kansengelijkheid** (zie Box 3).

Box 3

Brainport voor Elkaar

Het Brainport voor Elkaar programma werd voor het eerst op de kaart gezet in 2023 door de burgemeester van Eindhoven, Jeroen Dijsselbloem: "Het succes van deze regio is pas compleet als alle inwoners van onze regio kunnen aanhaken en meeprofiteren". Dijsselbloem noemde Sillicon Valley als voorbeeld van hoe de regio het niet wil doen. "Huizen zijn daar onbetaalbaar geworden en de leefbaarheid onder druk. We gaan het hier anders doen," gaf hij aan. "Slimmer en socialer. Om te zorgen dat we een gemeenschap blijven vormen. Net zoals we onze economie samen hebben opgebouwd, zo moeten we ook onze sociaal-maatschappelijke agenda samen verder ontwikkelen." [29]

Om deze sociale basis in Brainport te verstevigen werd de vereniging 'Brainport voor Elkaar' opgericht. **Bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en onderwijsinstellingen** werken er gelijkwaardig samen aan **sociale cohesie en kansengelijkheid** aan de hand van een gezamenlijke **Sociale Brainport Agenda** (zie ook sectie 3.2.3). Deze agenda wordt niet gezien als tegenhanger van economische ontwikkeling, maar als **randvoorwaarde voor duurzame groei**. Door concrete programma's, nieuwe

[29] Zie: The New Horizon: Brainport voor elkaar

samenwerkingen en inspirerende voorbeelden verbindt de vereniging bedrijven en maatschappelijke organisaties.
Brainport voor Elkaar is opgezet als een **vereniging van werkgevers uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld[30], onderwijs en overheid**, die de samenwerking aanjaagt, verbindt en versterkt. Private bedrijven die financieel bijdragen aan het Brainport partnerfonds (zie Box **4**) hebben de mogelijkheid om als lid aan te sluiten bij de Vereniging Brainport voor Elkaar zonder extra kosten[31]. Met de financiële bijdragen uit het Brainport Partnerfonds wordt de basisfinanciering van Brainport voor Elkaar betaald en worden **programma's ontwikkeld die bedrijven in staat stellen een bijdrage te leveren aan kansengelijkheid** in de regio, samen met maatschappelijke organisaties, gemeenten en onderwijs[32]. Deze programma's worden o.m. ontwikkeld door bestaande succesvolle initiatieven en programma's uit de regio actief te delen, met elkaar te verbinden en op te schalen voor een nog grotere impact. Voorbeelden van programma's die Brainport voor Elkaar heeft ontwikkeld of heeft opgeschaald, zijn:

- **'Financieel Fit'**, dat erop gericht is om geldzorgen bij werknemers te voorkomen. Dit leidt aantoonbaar tot minder ziekteverzuim en loonbeslagen. Er is een Financieel Fit jongeren-toolbox en een innovatieprogramma ontwikkeld. Met dit programma werden al meer dan 50.000 medewerkers bereikt. Daarnaast ondersteunt Brainport voor Elkaar bij gemeentelijke spreekuren over geldzorgen.
- **'Werkgeversaanpak Nederlandse Taal':** hiermee hebben al 550 medewerkers (en/of partners) de Nederlandse taal geleerd/geoefend via de werkgever, waardoor ze zich meer verbonden voelen en makkelijker contact kunnen maken met andere inwoners.
- **Werkgeversvrijwilligers**: hierbij worden bedrijfsvrijwilligers gekoppeld aan de noden van maatschappelijke organisaties. Er zijn al meer dan 1750 werkgeversvrijwilligers actief geweest om maatschappelijk bij te dragen. Zo hebben bijvoorbeeld 200 inwoners hulp gekregen van werkgeversvrijwilligers bij het opmaken van hun belastingaangifte tijdens de Belastingaangiftedag. Daarnaast worden ook 'Brainport voor Elkaar Diners' georganiseerd waarbij bedrijven, overheid, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties uit de Brainportregio worden samengebracht om kennis en ervaringen te delen, duurzame relaties op te bouwen en concrete samenwerkingen te verkennen.

---

[30] Onder maatschappelijke organisaties worden in het Brainport voor Elkaar programma welzijnsorganisaties (zonder winstoogmerk) begrepen die vnl. sociaal werk in de regio doen. Voor een overzicht van de aangesloten maatschappelijke organisaties bij Brainport voor Elkaar zie: Lidmaatschap Brainport voor Elkaar: Samenwerken voor Welzijn.

[31] Lidmaatschap van Brainport voor Elkaar is echter niet automatisch. Vooraf vindt altijd een verkennend gesprek plaats om wederzijdse verwachtingen te bespreken. Vervolgens wordt het lidmaatschap vastgelegd in een aparte overeenkomst.

[32] Maatschappelijke organisaties, overheden en onderwijsinstellingen betalen een jaarlijks lidmaatschap aan Brainport voor Elkaar, gebaseerd op het aantal medewerkers (Fte), werkzaam in de regio. Zie: Lidmaatschap Brainport voor Elkaar: Samenwerken voor Welzijn.

- Een voorbeeld van een **bestaand initiatief dat Brainport voor Elkaar helpt met opschalen** is: **Buddy Werkt'**, waarbij werkzoekende vijftigplussers gekoppeld worden aan een buddy die meedenkt en zijn of haar netwerk ter beschikking stelt. Er zijn al 110 werkzoekende inwoners ouder dan vijftig gecoacht via een buddy in dienst bij werkgevers bij het zoeken naar werk. Daarvan vindt ongeveer de helft binnen een half jaar een baan.

In de visie van Brainport voor Elkaar is vastgelegd dat **leden op drie manieren bijdragen** (naast hun financiële bijdrage):

- Door zichzelf **actief in te zetten voor het welzijn van hun medewerkers**, studenten, leerlingen, bewoners en hun families. De leden van Brainport voor Elkaar staan voor sociaal werkgeverschap en doen dit mede door deelname aan programma's van Brainport voor Elkaar.
- door hun **medewerkers tijd te geven om mee te werken aan sociale initiatieven en programma's.**
- door het **delen van technologische en sociale expertise met andere leden**.

Bronnen:
https://brainporteindhoven.com/nl/maatschappelijk/brainport-voor-elkaar
https://brainporteindhoven.com/nl/verdieping/brainport-voor-elkaar-samen-voor-gelijke-kansen
Brainport Eindhoven. (z.d.). *Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainport fondsen* [Rapport]. Brainport Eindhoven.
The New Horizon: Brainport voor elkaar
Gemeente Eindhoven, 2025

Financiering

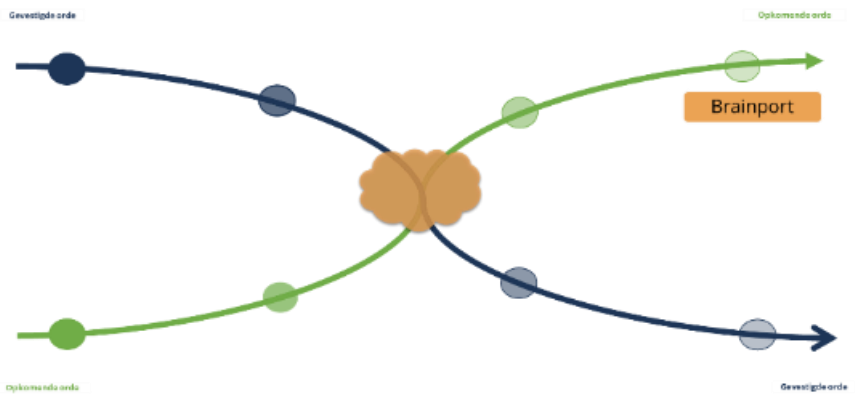
Het Rijk en de Brainport regio hebben in 2022 een deal gesloten om samen bijna 1,6 miljard euro te investeren in de bereikbaarheid van Brainport Eindhoven via de **Brainport Deal.** Daarnaast werd in 2024 beslist dat het Rijk, provincie en de regio onder de noemer **'Project Beethoven'** en als onderdeel van de Brainport Agenda tot 2030 samen € 2,51 miljard euro investeren in (a) publieke voorzieningen - woningbouw en mobiliteit – in Brainport Eindhoven en omgeving (€1,5 miljard) en (b) een landelijk talentplan voor voldoende talent in de microchipindustrie (€1 miljard).

Tegenover deze financieringsstromen van Rijk en regio werd ook een cofinanciering van de private partners in de helix gevraagd van in totaal € 219 miljoen over 12 jaar. Hiervoor ontwikkelde Brainport Development **het Brainport partnerfonds**, dat we in meer detail bespreken in sectie 3.2.4.

Staat van Transitie

Op basis van bovenstaande is duidelijk dat Brainport zich in al een **verregaand stadium van transformatie** bevindt, waarbij de regio is getransformeerd naar een innovatieve hightech regio.

Staat van transitie



Voor de succesvolle transformatie van de regio werden volgende kritische factoren in de strategische aanpak van Brainport geïdentificeerd (IDEA Consult, 2024, p 9):

- **Focus:** ontwikkeling van 'stuwende' deeptech-waardeketens met potentieel om op 'controlepunten' in die waardeketen een unieke positie in de wereld op te bouwen (tot en met maakindustrie).
- **Sterke publiek-private samenwerking**: gelijkwaardigheid van overheidspartijen, bedrijven en kennisinstellingen, evenals samenwerking met hogescholen en universiteiten met oog op juiste opleidingen.
- **Programmatorische aanpak**: programma's (zoals Brainport-industries, Batteries competence cluster, Photonics, enz.) worden opgezet als voldoende bedrijven interesse hebben om actief deel te nemen. Zo is Brainport-industries (cluster van 130 bedrijven die toeleveren aan de industrie) gestart als een project, doorgegroeid tot een programma en is het momenteel een aparte organisatie die op eigen benen staat.
- **Open innovatiesysteem**: transitie van een gesloten systeem rond enkele grote bedrijven naar een open innovatiesysteem waarin bedrijven intensief samenwerken met kennis- en onderwijsinstellingen.
- **Slim gebruik maken van globalisering**: internationaal perspectief met sterke focus op export. Zo ook bij het aantrekken van buitenlands tech-talent (aantrekken buitenlandse studenten, buitenlandse job-fairs, soepele regels inzake arbeidsmigratie).

Scope

Deze casestudie neemt het **perspectief van het bedrijfsleven en werkgevers,** waarbij het bedrijfsleven verwijst naar ondernemingen uit de private sector en werkgevers breder beschouwd worden als werkgevers uit zowel het bedrijfsleven, als uit het maatschappelijk veld, het onderwijs en de overheid. Deze praktijkcase zal gehanteerd worden om **inspiratie te bieden aan**

bedrijven en werkgevers over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's die zich in verregaande industriële transformatie bevinden. We nemen de **inbreng van het bedrijfsleven aan** (het opzet en de realisatie van) **het meerjarenplan 2025-2032 Brainport in Balans als ankerpunt** van de case-analyse en zoomen **dieper in op de bijdrage van werkgevers aan Brainport voor Elkaar**.

3.2.2 … wordt in goede banen geleid door:

De mature transitie in Brainport wordt begeleid en bewerkstelligd door tal van actoren in de quadruple helix. **Hieronder zoomen we, binnen de scope van deze praktijkcase, in op de bijdrage van bedrijven en werkgevers aan de duurzame doorontwikkeling van Brainport**, waarbij we **voorbeelden geven** van de manieren waarop zij hun bijdrage hebben vormgegeven ten bate van de duurzame groei van Brainport. Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** maar willen vooral **inspiratie geven aan andere werkgevers** over de mogelijke rollen en samenwerkingen die zij kunnen opnemen in regio's in verregaande industriële transitie.

3.2.3 urgentie te creëren en richting vast te leggen

De toekomstgerichte rollen 'het creëren van urgentie' en 'richting vastleggen voor de toekomst' richten zich op het ontwikkelen van een **gedeeld besef van de noodzaak tot verandering** en op het **formuleren van een gezamenlijke oriëntatie** voor de verdere transitie. Het creëren van urgentie is de allereerste en cruciale stap in de transitie. Deze rol maakt zichtbaar waarom verandering nodig is en vormt daarmee een belangrijke basis voor verdere actie. De rol 'richting vastleggen voor de toekomst' zorgt ervoor dat actoren zich kunnen oriënteren op een gedeeld toekomstperspectief en de gewenste richting van verandering, vertaald in concrete stappen, acties en opvolging.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- **urgentie en veranderdruk verhogen:** dit kan door het opzetten van **onderbouwde bewustmakingsacties** naar beleid en burgers, ondersteuning te bieden aan het beleid door het bijdragen aan de **ontwikkeling van een gedragen visie** op een transitie samen met stakeholders …
- **richting vastleggen voor de toekomst**: dit kan door een **roadmap** op te maken voor de **opkomende orde**, met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een **duidelijke monitoring en evaluatie** van ondernomen acties.

Hieronder geven we aan op welke manier **bedrijven en werkgevers** in de regio recent mee vorm hebben gegeven aan deze rollen ten bate van de doorontwikkeling van Brainport.

Brainport in Balans als koersdocument voor de regio

Brainport in Balans is het huidige koersdocument voor de regio tot en met 2032. Dit meerjarenplan is door **honderden vertegenwoordigers van regionale bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden** bepaald en geeft de **visie voor de regio van Stichting Brainport**

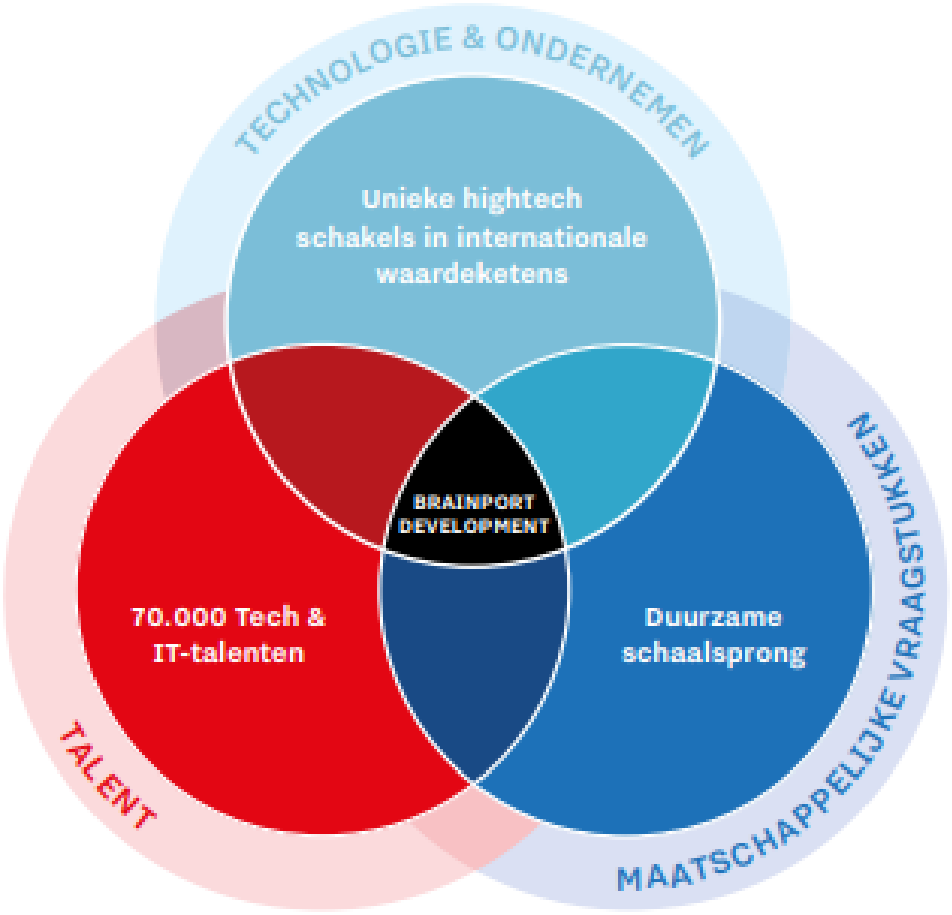
weer, dat deze triple helix vertegenwoordigt[33]. Brainport in Balans geeft de **richting aan voor de toekomst** van de regio, waarbij het behouden van een **goede balans tussen economische ontwikkeling en het woon- en leefklimaat als uitgangspunt** is gehanteerd en men een duurzame schaalsprong voor de regio vooropstelt[34]. De Brainport in Balans strategie zet in op 7 prioriteiten voor 2025-2032 die zijn gestructureerd rond 3 domeinen (zie ook Figuur 8):

- **Technologie en ondernemen: Unieke hightech schakels in internationale waardeketens**
  - Bouwen van nieuwe posities in mondiale waardeketens;
  - Ontwikkelen innovatiefundament
- **Talent: 70.000 Tech & IT-talenten**
  - Opschalen van succesvolle gezamenlijke pilots, zoals Leven Lang Ontwikkelen en om- en bijscholen;
  - Structureel verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt voor vergroten participatiegraad en arbeidsproductiviteit;
  - Verhogen techniekstudenten en -afgestudeerden, behoud van talent, en gericht aantrekken van kenniswerkers
- **Maatschappelijke vraagstukken: Duurzame schaalsprong**
  - Aangaan van partnerschappen buiten de regio voor wonen & werken;
  - Bijdragen aan publiek-private fondsen voor Bereikbaarheid, Betaalbare Woningen, Talent en het programma Brainport voor Elkaar;
  - Ontsluiten technologische en sociale innovatie voor maatschappelijke vraagstukken in partnerschap met de Dutch Design Foundation.

[33] Zie: Meerjarenstrategie Brainport 2025- 2032

[34] Zie ook: Vasthouden aan balans tijdens de snelle doorontwikkeling van Brainport Eindhoven

Figuur 8: Strategische prioriteiten uit Brainport in Balans



Bron: Brainport Eindhoven. (2024). Brainport meerjarenplan 2025–2032: Brainport in balans [Rapport]. Brainport Eindhoven. https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Development/Strategie/Brainport-Meerjarenplan-2025-2032_Brainport-in-balans_def-21-01-2024.pdf

Monitoring van de transitie

Er wordt ook expliciet ingezet op de **monitoring van het bereiken van de doelstellingen in meerjarenplan,** om te kunnen bijsturen waar nodig. Enerzijds wordt in de **jaarplancyclus voorzien om bij bedrijven,** overheden en kennis- en onderwijsinstellingen **input op te halen over** waar **nieuwe accenten** voor een komend jaar gelegd kunnen worden. Anderzijds worden twee extra en nieuwe momenten van monitoring ingelast waarbij **iedere drie jaar via een onafhankelijke partner wordt nagegaan of de aannames en doelen in Brainport in Balans nog de juiste** zijn, waarbij ook de balans van groei in de regio in kaart zal worden gebracht.

Sociale Brainport Agenda als maatschappelijk kompas voor de regio

Het Brainport voor Elkaar programma (zie Box 3) vindt haar grondslag in de **Sociale Brainport Agenda**[35] die tot stand is gekomen in **gelijkwaardige samenwerking van de quadruple helix: bedrijfsleven, overheden, onderwijs- en kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.** De Sociale Brainport Agenda heeft de volgende programmalijnen: 'Werkt', 'Fit' en 'Verbindt', waarbij sociale innovatie deze drie programmalijnen voedt en ondersteunt (zie Figuur 9).

Figuur 9: Sociale Brainport Agenda



Bron: Sociale Brainport Agenda: Kansengelijkheid voor iedereen in Brainport

De uitvoering van de agenda **wordt gemonitord en geëvalueerd** per specifiek project en per programmalijn[36] om te kunnen bijsturen.

---

[35] De totstandkoming van de agenda werd getrokken door: Brainport Partnerfonds, Impact040, Brainport Development, Samen voor Eindhoven, de gemeente Helmond en de gemeente Eindhoven.

[36] Zo is voor het programma Bedrijfsvrijwilligers de ambitie naar voor geschoven om **100.000 bedrijfsvrijwilligers** in te zetten – met tijd, kennis, netwerk, materialen en financiering.

De **leden-werkgevers geven tijdens de ledenvergadering ook input voor de vormgeving van het programma** voor **het komende jaar,** waarbij de Sociale Brainport Agenda wel als belangrijk langetermijnkompas blijft gelden om koers te houden.

Kritische succesfactoren voor de uitvoering en het commitment aan de Sociale Brainport Agenda zijn o.m. het feit dat de **agenda is bepaald vanuit en samen met de quadruple helix** en meteen een **stuwende kracht heeft ondervonden van belangrijke trekkers uit deze helix** zoals het bestuur van de Stichting Brainport, de burgemeester van Eindhoven en ASML dat als grootste bedrijf in de regio een belangrijke rol speelt.

3.2.4 nieuwe condities en netwerken te creëren en middelen te mobiliseren voor experiment

De rollen 'middelen mobiliseren voor experiment' en 'nieuwe condities en netwerken creëren' zijn twee rollen die concrete acties impliceren om de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde te stimuleren**. Deze rollen ondersteunen de ontwikkeling van alternatieven voor de gevestigde orde en dragen bij aan de verschuiving naar een opkomende orde. Waar **experimenten** bijdragen aan het **verkennen van alternatieven** voor de gevestigde orde, helpen **nieuwe condities en netwerken om** de **overgang naar** deze **alternatieven mogelijk te maken.** Dit gebeurt door de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en -regelgeving of door samenwerkingen met nieuwe stakeholders.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**: dit kan door het opnemen van een **verbindende rol** tussen/binnen quadruple helix actoren, door de **ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein**, door de ondersteuning van **diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie** op te nemen …
- **middelen mobiliseren voor experiment**: dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee te ontwikkelen …

Hieronder geven we aan op welke manier **bedrijven en werkgevers** in de Metropoolregio Eindhoven deze transitierollen invullen ten bate van de verdere doorontwikkeling van Brainport.

Bedrijven - werkgevers in nieuwe coalities

Brainport staat bekend om het netwerk van bedrijven in de hightech maakindustrie waarin grote internationale bedrijven sterk verbonden zijn met kleinere, vaak toeleverende, lokale bedrijven in de regio. Het netwerk kenmerkt zich door een wederzijdse afhankelijkheid. Grote bedrijven brengen expertise, middelen en stabiliteit, terwijl kleine bedrijven wendbaarheid, innovatie en lokale betrokkenheid bieden.

Brainport in Balans zet in op het aangaan van **nieuwe coalities**, waarbij de scope van samenwerking breder is dan vroeger en sectorale grenzen overschrijdt. Deze nieuwe coalities worden opgezet met aandacht voor de duurzame schaalsprong en voor de randvoorwaarden in het ruimtelijke en sociale domein. Zo **verenigt Brainport voor Elkaar ondertussen 105 werkgevers**[37] uit diverse domeinen: **uit het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, onderwijs en overheid** (zie Box 3). Hierbij draagt iedere partij bij vanuit een eigen perspectief en kracht[38]:

- het bedrijfsleven brengt menskracht, innovatiekracht en staat dicht bij medewerkers;
- gemeenten dragen verantwoordelijkheid voor inwoners, buurten en bestaanszekerheid;
- onderwijs ontwikkelt talent en signaleert waar vaardigheden onder druk staan;
- maatschappelijke organisaties kennen de leefwereld en bereiken mensen die anders buiten beeld blijven.

Via het nieuw gelanceerde matchingplatform 'Brainport voor Elkaar' worden maatschappelijke organisaties, private bedrijven en onderwijs samengebracht rond concrete vragen en initiatieven voor o.m. vrijwilligerswerk en fondsenwerving. Naast eenmalige inzet is ook een **duurzame samenwerking tussen werkgevers en maatschappelijke organisaties mogelijk.** Werkgevers kunnen hierbij niet alleen tijd, maar ook **kennis en expertise van medewerkers inzetten** om een organisatie verder te helpen.

Bedrijven ondersteunen nieuwe randvoorwaarden

Naast hun bijdrage aan Brainport voor Elkaar **ondersteunen bedrijven ook actief de nieuwe randvoorwaarden voor de duurzame groei** van Brainport, o.m. via hun financiële bijdrage aan het Brainport Partnerfonds – zie Box **4**.

---

[37] Variërend van grote spelers zoals Philips, ASML, Rabobank en VDL Groep tot mkb-bedrijven zoals VB- groep, BDO, Eindhoven Airport, Mansveld, Markteffect en Van der Valk Hotel Eindhoven, de gemeenten Veldhoven, Best, Son en Breugel en Valkenswaard, onderwijsinstellingen zoals Fontys Hogeschool en ROC Ter AA en maatschappelijke organisaties zoals Ergon, Cordaad Welzijn en Trudo. Zie: https://brainporteindhoven.com/nl/maatschappelijk/brainport-voor-elkaar/lidmaatschap

[38] Zie: https://brainporteindhoven.com/nl/maatschappelijk/brainport-voor-elkaar/over-brainport-voor-elkaar

Box 4

Brainport Partnerfonds

Rijk en regio investeren via de Brainportdeal (2022) en het Beethoven-pakket (2024) meer dan € 4 miljard in de Brainport regio. Daar komen nog extra investeringen in bijvoorbeeld netverzwaring en zogeheten 'woondeals' bij[39]. Tegenover deze financieringsstromen werd ook een cofinanciering van de private partners in de helix gevraagd. Hiervoor ontwikkelde Brainport Development het Brainport partnerfonds: dit is een **privaat fonds waarin bedrijven uit de regio op vrijwillige basis financieel bijdragen aan een gebalanceerde doorontwikkeling van de regio**. Het fonds is bedoeld als hulpmotor voor de maatschappelijke opgaven, het versnelt de ambities die de regio heeft op het gebied van:

- betere bereikbaarheid,
- de versnelde bouw van betaalbare woningen,
- een evenwichtige arbeidsmarkt,
- gelijke kansen voor iedereen.

Omvang en looptijd

Qua **omvang** wordt gestreefd naar een totale omvang van € **219 miljoen in 12 jaar tijd**. Dit bedrag wordt gevormd door de bedragen die bedrijven over een periode van 12 jaar jaarlijks aan het fonds bijdragen. De **looptijd** van het fonds is 12 jaar (2025 – 2036) maar de financiële afspraken met bedrijven lopen 3 jaar[40].

Governance

Het Brainport Partnerfonds wordt **beheerd door een onafhankelijke stichting**: Stichting Bestuur Brainport Partnerfonds. Het stichtingsbestuur bestaat uit **vertegenwoordigers van deelnemende bedrijven (de 'private partners') en vormt de directie van het Brainport Partnerfonds**. Het bestuur beheert als zodanig de middelen en zorgt voor de correcte verdeling en uitkering van het geld over de bovengenoemde thema's. Ook rapporteert het bestuur jaarlijks aan de deelnemende bedrijven over het fonds en de bestede gelden. Het stichtingsbestuur wordt in haar taken ondersteund door het fondsmanagement dat wordt uitgevoerd door Brainport Development.

Vier partnerfondsen

Om de bovenstaande doelstellingen te bereiken werden 4 partnerfondsen opgericht:

- **Bereikbaarheidsfonds** (€189 miljoen beoogd – looptijd 12 jaar): specifiek bedoeld om maatregelen voor betere bereikbaarheid in de snelgroeiende Brainportregio structureel en langdurig te financieren;
- **Talentenfonds** (€10 miljoen beoogd – looptijd 8 jaar): dit fonds is een aanvulling op grote financiële rijksbijdragen voor de talentagenda en concentreert zich op

bijvoorbeeld techniekpromotie, inzet van hybride docenten, het aantrekken en behoud van internationaal talent en een gerichte aanpak voor arbeidsmigranten;

- **Brainport voor Elkaar-fonds** (€15 miljoen beoogd – looptijd 8 jaar): dit is niet enkel een fonds maar de ontwikkeling van een sociaal maatschappelijke agenda voor de regio gericht op sociale cohesie en kansengelijkheid. In de vereniging Brainport voor Elkaar wordt aan de hand van de sociale Brainport Agenda gewerkt aan o.m. het voorkomen van schulden, het versterken van basisvaardigheden en het inzetten van bedrijfsvrijwilligers voor maatschappelijke organisaties (zie Box 3).
- **Realisatieteam Wonen** (€5 miljoen beoogd – looptijd 12 jaar): Op locatie bij Metropoolregio Eindhoven wordt een centrum ingericht waar overheden en private partijen die (willen) werken aan woningbouw in de regio elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken. Het realisatieteam zorgt er voor overzicht van alle ideeën, initiatieven en projecten en ondersteunt overheden waar mogelijk met versnelling in de procedures.

Deze duidelijke scoping en doelstellingen worden beschouwd als Kritische Succesfactor van het Brainport Partnerfonds, dat ondertussen reeds 47 leden telt.

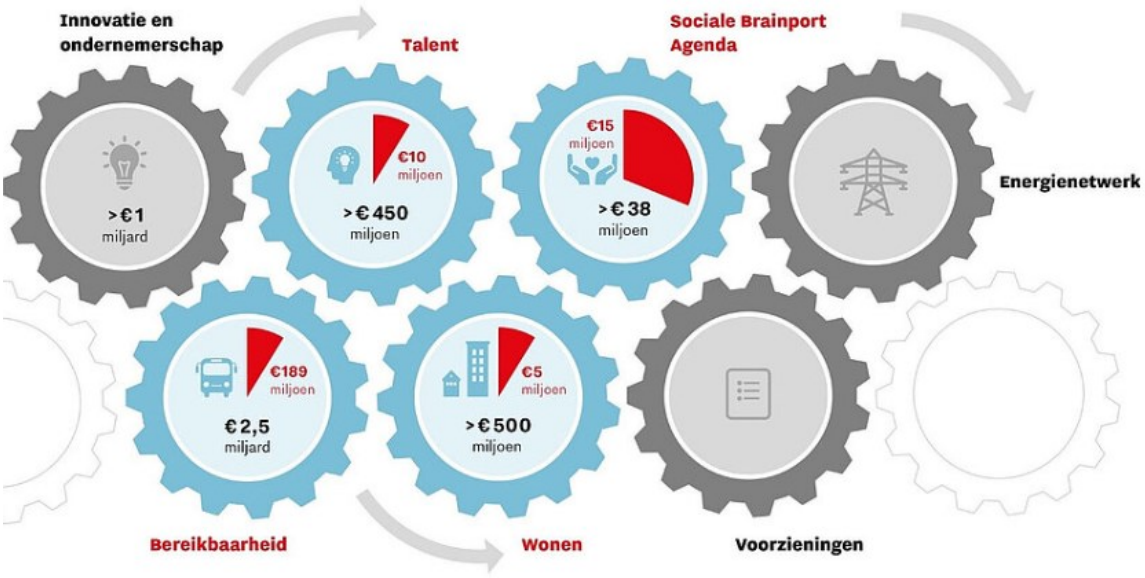
Onderstaande figuur geeft inzicht in de Bijdrage van het Brainport Partnerfonds in het totale 'raderwerk' van Brainport: de radarwielen tonen de breedte van de programma's waaraan de regio werkt en waarin wordt geïnvesteerd. Het **Brainport Partnerfonds richt zich op de vier blauwe radarwielen.** De rode delen in deze vier blauwe radars laten zien welk deel het Partnerfonds privaat wenst te realiseren om het totaal te laten draaien[41].

[39] Zie: Zie Brainport Eindhoven. (z.d.). Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainport fondsen. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 27 mei 2026 op https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Partnerfonds/Digitaal_Prospectus_NL.pdf, p 4

[40] Er wordt een vaste rekenregel voor bijdragen van bedrijven gehanteerd, gebaseerd op twee criteria: de bedrijfsomvang en een verwachting van de mate waarin bedrijven voordeel hebben bij de groei van Brainport.

[41] In de radarwielen staan nu enkel de bedragen die al gerealiseerd zijn; toekomstige investeringen waaraan er met het Rijk gewerkt wordt zijn hierin nog niet meegenomen. Zie Brainport Eindhoven. (z.d.). Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainport fondsen. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 27 mei 2026 op https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Partnerfonds/Digitaal_Prospectus_NL.pdf, p 7.

Figuur 10: Bijdragen Brainport Partnerfonds aan de 4 doelstellingen



Bron: Brainport Eindhoven. (z.d.). Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainportfondsen, p 7

Verdeling en verantwoording partnerfondsen

Het partnerfonds werkt met organisaties die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming over en uitvoering van de programma's. Dit zijn de Metropoolregio Eindhoven (voor Bereikbaarheid en Woningbouw), Brainport Development (voor de coördinatie van het Talentprogramma) en de Vereniging Brainport voor Elkaar (voor de sociaal-maatschappelijke agenda). De verdeling tussen de middelen en de looptijd per doelstelling is vooraf vastgesteld (zie hierboven). Voor de uitkering van de benodigde tranches leveren de uitvoerende organisaties jaarlijks begrotingen in die het stichtingsbestuur beoordeelt. In de partnerovereenkomst is vastgelegd welke informatie het Partnerfonds op welk moment rapporteert. Om transparant en overzichtelijk te zijn wordt er gemonitord op de vier thema's van het Partnerfonds.

Bronnen:
Brainport Eindhoven. (z.d.). *Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainport fondsen* [Rapport]. Brainport Eindhoven. https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Partnerfonds/Digitaal_Prospectus_NL.pdf
Deelnemers aan het Brainport Partnerfonds

3.2.5 te verbinden en structureren

De rol van verbinden en structureren van de opkomende orde heeft als doel de verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen. Deze rol richt zich op het **versterken van de samenhang binnen de opkomende orde**. Door initiatieven, actoren en inzichten met elkaar te **verbinden**, kan de **opkomende orde** zich ontwikkelen tot **een herkenbaar en meer coherent geheel**.

Concreet kan deze rol ingevuld worden door de **volgende acties**: door de mogelijke impact en **inspirerende voorbeelden** te **belichten, netwerken** op te zetten of te begeleiden **tussen actoren in de waardenketen**, **leerlessen van vernieuwers** te delen …

Bijdrage aan de opbouw van nieuwe posities in wereldwijde waardeketens

Een speerpunt In Brainport In Balans is om nieuwe posities te bouwen in de mondiale waardeketens van een aantal toonaangevende markten die bepalend zijn in wereldwijde transities, zoals nieuwe generaties circulaire batterijtechnologie voor de energietransitie. Zo bundelen bedrijven, kennisinstellingen en sectororganisaties hun competenties en kennis op het gebied van batterijtechnologie in de Battery Competence Cluster – NL: een voorbeeld van de bijdrage van bedrijven/werkgevers in de opbouw van unieke posities op onderdelen van de internationale batterijketen.

Inspirerende voorbeelden in Brainport voor Elkaar

In het kader van de vereniging Brainport voor Elkaar, inspireren werkgevers in de regio andere bedrijven en organisaties door hun ervaringen te delen over inclusief werkgeverschap[42] of over hun bijdrage aan een sociaal sterke regio[43].

3.2.6 in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Op basis van bovenstaande wordt duidelijk dat bedrijven in de Brainport regio mee bijdragen aan de volgende bouwblokken van succesvolle industriële transitie (zie ook sectie 2.3): :

- Vaardigheden via o.m. de financiering van het Brainport Partnerfonds – Talent
- O&O&I en duurzame concurrentiekracht: in de triple en quadruple helix samenwerking die kenmerkend is voor Brainport pakken bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden samen de doorontwikkeling van de regio aan, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Hierbij zorgen bedrijven (samen met kennisinstellingen) voor strategische focus en nemen zij de activiteiten op ter versterking van het domein ‘technologie en ondernemen’ (cf. Brainport in Balans) (o.a. via O&O&I).
- Sociale impact o.m. via deelname aan en financiering van de vereniging Brainport voor Elkaar
- Infrastructuur via o.m. de financiering van het Brainport Partnerfonds – Bereikbaarheid en Wonen
- Investeringen en financiering via de bijdrage aan het Brainport Partnerfonds.

---

[42] In de rubriek ‘Geef het stokje door’ vertellen werkgevers hoe zij inclusief werkgeverschap vormgeven. Zie vb. https://brainporteindhoven.com/nl/nieuws/deeptech-vraagt-diversiteit-zo-bouwt-hightechxl-aan-sterke-teams

[43] In de rubriek “100 leden, 100 verhalen” getuigen leden over hoe ze bijdragen aan een sociaal sterke regio. Zie vb. https://brainporteindhoven.com/nl/nieuws/default-80c26f48a043fe6204ee8368d3ecae69

3.3 Inspiratie voor sociale partners: Limburg

CASEFICHE

Deze praktijkcase biedt inspiratie aan sociale partners over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's die zich in de intermediaire fase van industriële transformatie bevinden.

Historiek. Limburg werd **traditioneel gekenmerkt door zware industrie** met eerst de steenkoolmijnen en later de autoassemblage. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd Limburg een eerste keer economisch zwaar getroffen door de sluiting van de mijnen. Anno 2012 kwam de regio opnieuw onder druk te staan: de **sluiting van Ford Genk** leidde tot een verlies van ruim 8000 jobs.

Stakeholders. Binnen de provincie Limburg **ontmoeten de kernactoren voor het economische beleid elkaar op verschillende kruispunten**, zoals in de SALKturbo-taskforce die is samengesteld uit vertegenwoordigers van provinciale en lokale besturen, kennisinstellingen, Limburgse sociale partners, regionale economische ontwikkelingsactoren en Vlaamse en federale regering. De sociale partners ontmoeten elkaar ook op andere kruispunten, zoals in Sociaal-Economische Raad van de Regio Limburg (SERR) of de Raden van Bestuur van de POM Limburg en de UHasselt.

Strategie. **SALKturbo** werd in 2020 gelanceerd om een turbo onder de Limburgse transitie te zetten, om de productiviteits- en welvaartskloof met Vlaanderen te dichten en een antwoord te bieden op de structurele socio-economische knelpunten en uitdagingen waarmee de Limburgse economie wordt geconfronteerd. Strategisch richt SALKturbo zich op **4 pijlers: Competitief, Duurzaam, Digitaal, Inclusief**, uitgewerkt in 12 ambities. Daarnaast is Limburg in 2021 erkend als **transitieregio** (tot 2027): door deze erkenning wordt een apart budget voor Limburg voorzien binnen het EFRO-programma met een **Geïntegreerde Territoriale Investeringsstrategie (GTI)** voor de regio. Door de inhoudelijk synergiën tussen de SALKturbo prioriteiten en de prioriteiten van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) Vlaanderen en het Vlaamse ESF (Europees Sociaal Fonds) programma 2021-2027, wordt de GTI Limburg **strategisch onderbouwd vanuit de SALKturbo-strategie**.

Financiering. Door haar erkenning als transitieregio kan Limburg sinds 2021 rekenen op €166 miljoen Europese steunmiddelen om de sociaaleconomische uitdagingen in de regio aan te gaan, waarvan € 109 miljoen uit EFRO en € 57 miljoen uit ESF. SALKturbo werkt niet met een enveloppe aan middelen die verdeeld kan worden maar doet een beroep op de leden van de taskforce, de Limburgse socio-economische stakeholders, de gemeenten en de organisaties die meegedacht hebben om zelf de basismiddelen te mobiliseren die nodig zijn om een project waar te maken. In juni 2026 waren na 12 projectoproepen reeds 130 SALKturbo-projecten goedgekeurd, samen goed voor een investeringsvolume van meer

dan € 550 miljoen. Van deze 130 projecten is in juni 2026 al 78 % in uitvoering dankzij Europese, Vlaamse en provinciale middelen.

Scope. We nemen het **SALKturboplan als ankerpunt van de analyse** maar kijken ook breder naar de bijdrages van **de samenwerkingsverbanden van de sociale partners** aan de transitie van Limburg.

De intermediaire transitie in Limburg wordt begeleid en bewerkstelligd door **een brede waaier aan actoren** (zie ook 'stakeholders' hierboven). Hieronder zoomen we, binnen de scope van deze case, in op de **bijdrages van het sociaal overleg en de samenwerking van de sociale partners** aan de duurzame transitie van Limburg. Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** maar willen vooral **inspiratie geven aan de sociale partners** over de mogelijke rollen en samenwerkingen die zij kunnen opnemen in regio's in de middenfase van transitie.

De transitie in Limburg wordt mede door sociale partners in goede banen geleid door:

urgentie te creëren en richting vast te leggen voor de toekomst.

- De sociale partners waren **actief betrokken bij de totstandkoming van het SALKTurboplan**, dat als kompas dient om de Limburgse economie duurzaam te versterken en te versnellen. Hun bijdrage kreeg vorm via hun **actieve engagement** in de **vijf thematische werktafels** die aan de basis lagen van het SALKturboplan. Elk van deze werktafels werd getrokken door twee 'captains of society' **met brede participatie van sociale partners**, actoren uit provincie, kennisinstellingen, bedrijven, en andere organisaties in het regionale economische ecosysteem. De SalkTurbo-taskforce, waarin de sociale partners vertegenwoordigd zijn, keurde het uiteindelijke plan goed.
- Het SALKturboplan overstijgt de visiefase en gaat uiteindelijk over in een **actieplan** waarvan de voortgang gemeten wordt aan de hand van **specifieke KPI's**. De sociale partners spelen hun rol in de **monitoring van deze KPI's** via hun **deelname aan de SALKturbo-taskforce**, die instaat voor de opvolging van SALKturbo zoals vertaald in de evolutie van de KPI's per ambitielijn. Daarnaast **reflecteren de sociale partners ook mee over de evolutie van de transitie op basis van de signalen die ze krijgen vanop het terrein -** vanuit werknemers, werkvloeren en bedrijven.
- De **SALKturbo-taskforce** beslist ook over de uiteindelijke **validatie van de projecten**: de sociale partners nemen hierin mee plaats aan tafel en sturen zo mee welke projecten vormgeven aan de transitie op het terrein.

nieuwe condities en netwerken te creëren en middelen te mobiliseren voor experiment

- De sociale partners **hebben mee nieuwe partnerschappen ten bate van de transitie vormgegeven**. Om SALKturbo ten uitvoer te brengen werden de stakeholders uit de taskforce gemobiliseerd om projectinspiraties in te dienen. De sociale partners

hebben zeer actief aan deze oproep gehoor gegeven door deelname aan meer dan **100 van de in totaal 300 projectinspiraties**, als **trekker of partner**.

- In de uitvoeringsfase van de projecten brengen de sociale partners niet alleen **signalen binnen vanuit bedrijven en werknemers**, maar zorgen ze ook voor **toegang tot werkvloeren en effectieve implementatie.**
- De samenwerking tussen sociale partners onderling en tussen sociale partners en andere actoren kadert binnen een **bredere samenwerkingsarchitectuur** in Limburg waarin sociale partners, kennis- en onderzoeksinstellingen, regionale economische ontwikkelingsorganisaties en openbare besturen (lokaal en provinciaal) elkaar op verschillende niveaus en kruispunten ontmoeten. Dit **netwerkfunctioneren** is een kritische succesfactor aangezien het **een weefwerk creëert waarbinnen regie, afstemming en samenwerking sneller mogelijk zijn**.



te verbinden en structureren

De sociale partners in Limburg nemen een duidelijke rol op in het **verbinden en structureren** van de transitie, door hun **sterke verankering in zowel bedrijven als bij werknemers actief te benutten**. Zo zorgen zij voor een **brede verspreiding van inzichten en goede praktijken** vanuit de SALKturbo projecten naar hun achterban, waardoor succesvolle projecten sneller navolging krijgen en de impact ervan opschaalt.



in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Vanuit bovenstaande wordt duidelijk dat (binnen de scope van deze case) de sociale partners in Limburg actief werken op de volgende bouwstenen van industriële transformatie:

- Vaardigheden: sociale partners hebben o.m. via SALKturbo mee de prioriteiten gestuurd rond competentieontwikkeling. In de uitvoering en in hun werkingen dragen zij actief bij aan projecten rond talent en competenties en brengen zij noden van bedrijven en werknemers binnen.
- Sociale impact: sociale partners hebben actief bijgedragen aan een inclusieve transformatie van Limburg o.m. via SALKturbo projecten rond arbeidsmarktparticipatie en inclusie.
- Investeringen en financiering: binnen de SALKturbo-taskforce nemen sociale partners deel aan de beoordeling en selectie van projecten, en sturen zo mee de inzet van middelen.

Daarnaast dragen de sociale partners ook bij aan de volgende bouwblokken:

- O&O&I en duurzame concurrentiekracht: sociale partners nemen deel aan de strategische keuzes binnen SALKturbo en brengen signalen vanuit werkvloer en bedrijven binnen, waardoor innovatie beter aansluit bij economische en arbeidsmarktrealiteit.

- Infrastructuur: via hun rol in de taskforce en projectselectie sturen sociale partners mee de prioritering van investeringen en projecten, inclusief infrastructuurprojecten die de transitie ondersteunen.

3.3.1 De intermediaire transitie in Limburg …

De provincie Limburg grenst aan Nederland en de Belgische provincies Luik, Antwerpen en Vlaams-Brabant. Limburg werd **traditioneel gekenmerkt door zware industrie** met eerst de steenkoolmijnen en later de autoassemblage.

Historiek

In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd Limburg een eerste keer economisch zwaar getroffen door de sluiting van de mijnen. Anno 2012 kwam de regio opnieuw onder druk te staan: de sluiting van Ford Genk - aangekondigd in 2012, effectief in 2014 - leidde tot een verlies van ruim 8000 jobs: 4300 in de fabriek zelf en 3800 bij de Limburgse toeleveranciers (Vanderbiesen & Luyten, 2025). Onmiddellijk daarop **richtte de Vlaamse regering de Task Force Limburg** op - een overlegorgaan tussen Vlaamse regering, provinciebestuur, de stad Genk en sociale partners- en gaf aan een expertengroep de opdracht om een **Strategisch Actieplan Limburg in het Kwadraat (SALK)** voor te bereiden. SALK voorzag in een regionale samenwerking (en middelen) tussen lokale overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen om de sluiting van Ford Genk op te vangen, om de Limburgse economie te diversifiëren en om lokale opleidingsbehoeften in te vullen. In 2020 lanceerden het provinciebestuur en POM Limburg, met sterke inhoudelijke ondersteuning van UHasselt het vervolgplan **SALKturbo**, om in te spelen op nieuwe uitdagingen en de transformatie van Limburg verder te versnellen (zie verder hieronder).

Stakeholders

Binnen de provincie Limburg ontmoeten **de kernactoren voor het economische beleid** elkaar op verschillende kruispunten, zoals (sinds 2020) in de SALKturbo-taskforce die is samengesteld uit vertegenwoordigers van:

- **Provinciale en lokale besturen**: het Provinciebestuur Limburg en de lokale besturen van Genk en Hasselt
- **Kennisinstellingen**: UHasselt, UCLL en Hogeschool PXL.
- **Limburgse sociale partners**: ABVV Limburg, ACLVB Limburg, ACV Limburg, Boerenbond, Voka – KvK Limburg, VKW Limburg en Unizo Limburg
- **Regionale economische ontwikkelingsactoren**: POM Limburg, VDAB, LRM en Nuhma,
- Vlaamse en federale regering

De sociale partners en verschillende van bovenstaande partners ontmoeten elkaar ook op andere kruispunten, zoals in de Raden van Bestuur van de POM Limburg[44] en de UHasselt[45] (zie ook sectie 3.3.4.)

Strategie

SALKturbo werd in 2020 gelanceerd als vervolg op het SALK-plan om een turbo onder de Limburgse transitie te zetten en om de productiviteits- en welvaartskloof met Vlaanderen te dichten – voor meer informatie, zie Box 5.

Box 5
Over SALKturbo



SALKturbo werd in 2020 gelanceerd om een turbo onder de Limburgse transitie te zetten, om de productiviteits- en welvaartskloof met Vlaanderen te dichten en een antwoord te bieden op de structurele socio-economische knelpunten en uitdagingen waarmee de Limburgse economie wordt geconfronteerd, m.n. de shift van maak- naar diensteneconomie, de groeiende digitalisering, de klimaatopwarming, de toegenomen diversiteit en de economische globalisering (zie Startnota GTI Limburg, 2021). Voor de opmaak van het plan werd het sociaaleconomische werkveld in Limburg gemobiliseerd (zie ook sectie 3.2.3). SALKturbo loopt tot eind 2027.

4 pijlers en 12 ambitielijnen

Strategisch richt SALKturbo zich op **4 pijlers**: Competitief, Duurzaam, Digitaal, Inclusief, uitgewerkt in 12 ambities:

[44] In de Raad van Bestuur van de POM Limburg zijn naast de voorzitter zowel werknemers (8 leden) - als werkgeversorganisaties (8 leden) vertegenwoordigd, en zowel politieke vertegenwoordigers (16 leden) uit meerderheid als oppositie.

[45] In de Raad van Bestuur van de UHasselt zetelen naast de voorzitter, ondervoorzitter, rector, vicerectoren en decanen ook externe vertegenwoordigers uit de Provincieraad Limburg (6), het sociale middenveld (3) en de economische sector (3).

- **Competitief:**
  - Ambitielijn 1: Innovatie als motor voor een hogere toegevoegde waarde
  - Ambitielijn 2: Waardevolle en toekomstgerichte werkkrachten creëren en houden
  - Ambitielijn 3: Impact verhogen als internationaal geconnecteerde regio
- **Duurzaam:**
  - Ambitielijn 4: Klimaatpositief gaan met de Limburgse Green Deal
  - Ambitielijn 5: Slim en duurzaam onze ruimte inzetten
  - Ambitielijn 6: De mobiliteit van de toekomst uitrollen
- **Digitaal:**
  - Ambitielijn 7: Iedere Limburger digitaal geletterd, thuis en daarbuiten
  - Ambitielijn 8: Een digitale turbo op maat van ieder bedrijf en sector
  - Ambitielijn 9: Door digitalisering het leidende zorglabo voor de Euregio worden
- **Inclusief:**
  - Ambitielijn 10: Maximale ontplooiingskansen voor iedere Limburger garanderen
  - Ambitielijn 11: Een arbeidsmarkt realiseren die niemand achterlaat
  - Ambitielijn 12: Een omgeving waarin elk talent kan groeien

SALKturbo KPIs

Om de impact en resultaten van SALKturbo op de Limburgse economie te beoordelen werd voor elk van de ambitielijnen een **set van KPI's** vooropgesteld. De evolutie van deze KPI's wordt op de volgende manieren opgevolgd:

- Een vergelijking van de Limburgse positie over de tijd en ten opzichte van Vlaanderen (Vlaamse benchmark).
- Een vergelijking van de Limburgse prestaties met die van andere relevante Europese regio's (Europese benchmark) (op basis van databeschikbaarheid).

Voor de KPI's waar geen of onvoldoende data voor beschikbaar is, heeft POM Limburg via enquêtes zelf barometers opgesteld om KPI's te meten en te monitoren.

De meting van de SALKturbo KPI's begon in 2021 met een nulmeting. In april 2024 volgde een eerste tussentijdse meting.

Bronnen:
https://pomlimburg.be/cijfers-analyses/kpis/
https://www.salkturbo.be/prioriteiten

Daarnaast is Limburg in 2021 **erkend als transitieregio** (tot 2027), het gevolg van de mindere socio-economische situatie op basis van enkele kernindicatoren, met name BBP per capita maar ook (langdurige) werkloosheid en het verdwijnen van banen in de maakindustrie (zie Startnota GTI Limburg, 2021). Door deze erkenning wordt een apart budget voor Limburg voorzien binnen het EFRO-programma met een **Geïntegreerde Territoriale Investeringsstrategie (GTI)** voor de

regio. Dankzij een GTI kunnen lidstaten een specifieke geïntegreerde strategie ontwikkelen voor een bepaald gebied. Hierdoor kunnen **verschillende Europese fondsen, programma's en prioritaire assen worden gebundeld** om de uitdagingen in een **specifiek gebied** aan te gaan. Voor de periode **2021-2027** zijn er inhoudelijk synergiën tussen de SALKturbo prioriteiten en de prioriteiten van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) Vlaanderen en het Vlaamse ESF (Europees Sociaal Fonds) programma 2021-2027, waardoor de GTI Limburg strategisch wordt onderbouwd vanuit de SALKturbo-strategie.

Financiering

Door haar erkenning als transitieregio kan Limburg sinds 2021 rekenen op €166 miljoen Europese steunmiddelen om de sociaaleconomische uitdagingen in de regio aan te gaan, waarvan € 109 miljoen uit EFRO en € 57 miljoen uit ESF.

In tegenstelling tot het SALK-plan werkt SALKturbo niet met een enveloppe aan middelen die verdeeld kan worden. SALKTurbo doet een beroep op de leden van de taskforce, de Limburgse socio-economische stakeholders, de gemeenten en de organisaties die meegedacht hebben om zelf de basismiddelen te mobiliseren die nodig zijn om een project waar te maken. Men kan voor een project nog steeds beroep doen op subsidies of middelen die georiënteerd zijn op dezelfde doelstelling (gemeentelijk, provinciaal, Vlaams, federaal, Europees of vanuit organisaties, fondsen …), maar dit is geen vanzelfsprekendheid[46]. De goedkeuring van een project onder SALKturbo is dus geen voorafname op Europese, Vlaamse of provinciale (co-)financiering maar betekent dat men gebruik kan maken van de diensten van SALKturbo om op zoek te gaan naar geschikte subsidiemogelijkheden.

In juni 2026 waren na **12 projectoproepen** reeds **130 SALKturbo-projecten goedgekeurd**, samen goed voor een investeringsvolume van meer dan € 550 miljoen. Van deze 130 projecten is in juni 2026 al 78 % in uitvoering dankzij Europese, Vlaamse en provinciale middelen.

Staat van Transitie

Limburg heeft reeds belangrijke stappen in haar transitie heeft gezet, maar deze is nog niet voltooid (Vanderbiesen & Luyten, 2025 – zie ook Bijlage 2: Kerncijfers Limburg):

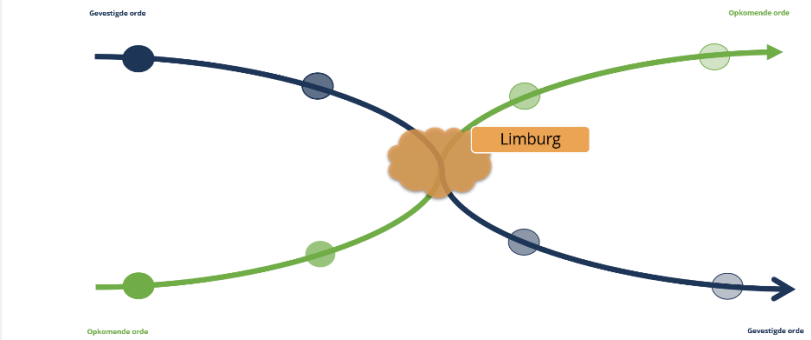
- **10 jaar na de sluiting van Ford Genk is de werkzoekendengraad in Limburg teruggedrongen tot onder het Vlaamse niveau**: 6,3% in Limburg tegenover 6,6% in Vlaanderen.
- **In 2023 telde Limburg 29 529 loontrekkende jobs meer dan in 2013**. In Limburg steeg het aantal werknemers op tien jaar tijd met 10,7%, in vergelijking met 12,3% in Vlaanderen.
- **De werkzaamheidsgraad in Limburg ging er sterk op vooruit** (+7,2 procentpunt) in vergelijking met Vlaanderen (+4,9 procentpunt). De werkzaamheidsgraad in Limburg was in 2023 met 76,4% bijna gelijklopend met die van Vlaanderen (76,8%).

[46] Zie: Aanpak | SALKturbo

- **De arbeidsproductiviteit blijft echter achter op Vlaanderen**: in 2023 lag de arbeidsproductiviteit in Limburg 13,8% lager dan in Vlaanderen, in 2024 wist Limburg deze kloof te verkleinen tot 13,2% (POM Limburg, 2026). Een verklaring voor deze productiviteitskloof met Vlaanderen is dat de jobs die er sinds de sluiting van Ford Genk bijkwamen, doorgaans niet het productiviteitsniveau[47] hebben zoals dat van de maakindustrie. Daarbij komt dat de productiviteitsgroei in deze nieuwe jobs of sectoren ook trager is dan de productiviteitsgroei in de maakindustrie.
- Ook het BBP per inwoner blijft achter op Vlaanderen en de welvaartskloof (BBP/inwoner) met Vlaanderen wordt steeds groter: in 2023 lag het BBP/inwoner in Limburg 22% lager dan in Vlaanderen.

We kunnen Limburg dus situeren in een intermediaire fase van transitie.

Staat van transitie



Scope

Deze praktijkcase zal gehanteerd worden om **inspiratie te bieden aan het sociaal overleg en de sociale partners** over de mogelijke rollen en samenwerkingen die ze kunnen opnemen in regio's die zich in de middenfase van industriële transformatie bevinden. We nemen hierbij het **SALKturboplan als ankerpunt van de analyse** maar kijken ook breder naar de bijdrages van **de samenwerkingsverbanden van de sociale partners** aan de transitie van Limburg.

[47] In de administratieve en ondersteunende diensten – vooral uitzendarbeid en dienstenchequebedrijven – kwamen er tussen 2013 en 2023 het grootste aantal werknemers bij, namelijk bijna 7 000, ofwel een kwart meer dan in 2013 (+25,1%). Deze sector biedt heel wat jobkansen maar de productiviteit ligt er wel fors lager dan in andere sectoren. In de sector van de administratieve en ondersteunende diensten wordt in Limburg ongeveer 32 euro aan toegevoegde waarde per gewerkt uur gerealiseerd, gemiddeld over alle sectoren heen is dat 73 euro. Daarbij komt dat de sector in Limburg ook bijna een kwart minder arbeidsproductief is dan gemiddeld in Vlaanderen. Sectoren die in Limburg op het vlak van arbeidsproductiviteit beter scoren, hebben dan weer minder impact op de werkgelegenheid, zoals vb. de sector van de adviesbureaus, architecten en ingenieurs of de informaticasector (Vanderbiesen & Luyten, 2025, p 54 – p 56). Ook in de Limburgse maaksectoren ligt de bruto toegevoegde waarde per gewerkt uur een vijfde (20,2%) lager dan gemiddeld in Vlaanderen. Bovendien kan de Limburgse maakindustrie Vlaanderen ook niet bijbenen op vlak van productiviteitsgroei. Zo ging de arbeidsproductiviteit in de Limburgse maakindustrie er tussen 2013 en 2022 elk jaar met gemiddeld 3,4% op vooruit, in Vlaanderen was dat met gemiddeld 3,9% per jaar. (Vanderbiesen & Luyten, 2025, p 57). Zie ook Bijlage 2: Kerncijfers Limburg.

3.3.2 … wordt in goede banen geleid door:

De intermediaire transitie in Limburg wordt begeleid en bewerkstelligd door een brede waaier aan actoren (zie ook 'stakeholders' in de sectie hierboven). Hieronder zoomen we, binnen de scope van deze case, in op de **bijdrages van het sociaal overleg en de samenwerking van de sociale partners** aan de duurzame transitie van Limburg, waarbij we voorbeelden geven van de manieren waarop deze bijdrage is vormgegeven.

Deze voorbeelden zijn **niet exhaustief** maar willen vooral inspiratie geven aan de sociale partners over de mogelijke rollen en samenwerkingen die zij kunnen opnemen in regio's in de middenfase van transitie.

3.3.3 urgentie te creëren en richting vast te leggen

De toekomstgerichte rollen 'het creëren van urgentie' en 'richting vastleggen voor de toekomst' richten zich op het ontwikkelen van een **gedeeld besef van de noodzaak tot verandering** en op het **formuleren van een gezamenlijke oriëntatie** voor de verdere transitie. Het creëren van urgentie is de allereerste en cruciale stap in de transitie. Deze rol maakt zichtbaar waarom verandering nodig is en vormt daarmee een belangrijke basis voor verdere actie. De rol 'richting vastleggen voor de toekomst' zorgt ervoor dat actoren zich kunnen oriënteren op een gedeeld toekomstperspectief en de gewenste richting van verandering, vertaald in concrete stappen, acties en opvolging.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- **urgentie en veranderdruk verhogen:** dit kan door het opzetten van **onderbouwde bewustmakingsacties** naar beleid en burgers, ondersteuning te bieden aan het beleid door het bijdragen aan de **ontwikkeling van een gedragen visie** op een transitie samen met stakeholders …
- **richting vastleggen voor de toekomst**: dit kan door een **roadmap** op te maken voor de **opkomende orde**, met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een **duidelijke monitoring en evaluatie** van ondernomen acties.

Hieronder geven we aan op welke manieren **de sociale partners** in Limburg deze rollen hebben vormgegeven.

Betrokkenheid bij totstandkoming SALKturboplan

De sociale partners waren **actief betrokken bij de totstandkoming van het SALKTurboplan**, dat als kompas dient om de Limburgse economie duurzaam te versterken en te versnellen (zie Box 5). Hun bijdrage kreeg vorm via hun actieve engagement in de vijf thematische werktafels die aan de basis lagen van het SALKturboplan. Elk van deze werktafels werd getrokken door twee 'captains of society' **met brede participatie van sociale partners**, actoren uit provincie, kennisinstellingen, bedrijven, en andere organisaties in het regionale economische ecosysteem. Deze actoren hielden mee de pen vast bij het vormgeven van het plan: op deze manier werden in de

thematische werktafels **concrete ambities en acties geformuleerd** rond de thema's ondernemingsweefsel, dynamisch talent, digitalisering, mobiliteit en ondernemingsruimte & energie[48]. Dit was een heel actieve fase **met veel input en hoge betrokkenheid van de sociale partners** waarin vertrokken werd vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers om samen vorm te geven aan de Limburgse economie. De SalkTurbo-taskforce, waarin de sociale partners vertegenwoordigd zijn, keurde het uiteindelijke plan goed.

Dit **intensief voorbereidend traject** is dan ook een **belangrijke succesfactor** in de verdere uitrol van SALKturbo. Door het brede draagvlak loopt de uitvoering van het plan gemakkelijker: veel discussies en keuzes zijn immers al vooraf doorgesproken.

Na afloop van SALKturbo wil POM Limburg de samenwerking met de sociale partners verderzetten via nieuwe trajecten. Een voorbeeld is het voornemen om sociale partners samen te brengen rond het thema 'ondernemerschap'. Daarnaast zal een nieuwe provinciale **langetermijnvisie 'Horizon 2050'** ontwikkeld worden, waarbij ingezet zal worden op een sterkere verbinding met de rest van Vlaanderen en met externe referentieregio's, zoals vb. Brainport. Bij de ontwikkeling van deze langetermijnvisie zullen in de exploratiefase horizondenkers (journalisten, kunstenaars, schrijvers, ervaringsdeskundigen …) worden betrokken en zal in de actieve fase opnieuw met een breed partnerschap van socio-economische actoren, waaronder de sociale partners, kennisinstellingen en overheden, worden samengewerkt.

Opvolging transitie

Naast een kompas voor de duurzame transitie van de Limburgse economie, is SALKturbo ook een **concreet stappenplan** met de financiering en uitrol van concrete projecten (zie ook hieronder). Het SALKturboplan overstijgt dus de visiefase en gaat uiteindelijk over in een actieplan waarvan de **voortgang gemeten** wordt aan de hand van **specifieke KPI's** (Kritische Performantie Indicator) **per ambitielijn** (zie ook Box 5). Daarbij vormen de KPI's ook een richtsnoer voor de projecten en initiatieven die binnen SALKturbo worden opgezet[49]. De **sociale partners** spelen hun rol in de **monitoring van deze KPI's** via hun **deelname aan de SALKturbo-taskforce**, die instaat voor de opvolging van SALKturbo zoals vertaald in de evolutie van de KPI's per ambitielijn. Daarnaast **reflecteren de sociale partners** ook mee over de evolutie van de transitie **op basis van** de **signalen** die ze krijgen **vanop het terrein** - vanuit werknemers, werkvloeren en bedrijven.

De SALKturbo-taskforce beslist ook over de uiteindelijke **validatie van de projectvoorstellen**: de sociale partners nemen hierin mee plaats aan tafel en sturen zo mee welke projecten vormgeven aan de transitie op het terrein.

---

[48] De werktafels kwamen drie keer samen om input te verzamelen. Daarnaast werd een burgerbevraging en consultaties met sectorplatformen, lokale en provinciale politici en Limburgse ministers en parlementairen georganiseerd.

[49] Deze projecten moeten immers bijdragen aan een positieve evolutie van de KPI's en het versterken van de Limburgse economie. Zie ook: Nulmeting | SALKturbo

3.3.4 nieuwe condities en netwerken te creëren en middelen te mobiliseren voor experiment

De rollen 'middelen mobiliseren voor experiment' en 'nieuwe condities en netwerken creëren' zijn twee rollen die concrete acties impliceren om de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde te stimuleren**. Deze rollen ondersteunen de ontwikkeling van alternatieven voor de gevestigde orde en dragen bij aan de verschuiving naar een opkomende orde. Waar **experimenten** bijdragen aan het **verkennen van alternatieven** voor de gevestigde orde, helpen **nieuwe condities en netwerken om** de **overgang naar** deze **alternatieven mogelijk te maken.** Dit gebeurt door de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en -regelgeving of door samenwerkingen met nieuwe stakeholders.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**: dit kan door het opnemen van een **verbindende rol** tussen/binnen quadruple helix actoren, door de **ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein**, door de ondersteuning van **diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie** op te nemen …
- **middelen mobiliseren voor experiment**: dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee te ontwikkelen …

Hieronder geven we aan op welke manieren de sociale partners in Limburg deze transitierollen invullen.

Duurzame partnerschappen

De sociale partners **hebben mee nieuwe partnerschappen ten bate van de transitie vormgegeven**. Om SALKturbo ten uitvoer te brengen werden stakeholders, zowel uit de taskforce maar ook daarbuiten, gemobiliseerd om projectinspiraties[50] in te dienen. De sociale partners hebben zeer actief aan deze oproep gehoor gegeven door deelname aan meer dan **100 van de in totaal 300 projectinspiraties**, als **trekker of partner**.

In de uitvoeringsfase van de projecten lag de focus van de bijdrage van de sociale partners vnl. op projecten rond het thema inclusie, gefinancierd door ESF-middelen[51]. Hieruit zijn **duurzame**

[50] Zie ook: https://www.salkturbo.be/projectinspirator

[51] Projecten van/met sociale partners in SALKturbo zijn vnl. ge(co)financierd met ESF-middelen omdat de uiteindelijke allocatie van de EFRO-financiering een sterke focus op infrastructuur heeft gekregen.

en diverse partnerschappen gevormd rond zeer concrete thema's[52] tussen sociale partners en andere kernactoren voor het economische beleid zoals o.m. kennis-, opleidings- en onderzoeksinstellingen (UHasselt, PXL, UCLL, HIVA, Sirris, T2 campus ...), economische ontwikkelingsorganisaties (VDAB, POM Limburg ...), lokale besturen, enz.

Sociale partners brengen daarbij niet alleen **signalen binnen vanuit bedrijven en werknemers**, maar zorgen ook voor **toegang tot werkvloeren en effectieve implementatie**. Via deze positie fungeren zij als schakel tussen beleid, projecten en de werkvloer, waardoor initiatieven niet alleen ontwikkeld maar ook **effectief uitgerold en gedragen** worden. Concreet dragen sociale partners bij aan de uitvoering van SALKturbo-projecten door hun **directe toegang tot bedrijven en werknemers**, wat de implementatie op het terrein versnelt en de vertaalslag van strategische keuzes naar concrete acties mogelijk maakt.

Bredere samenwerkingsarchitectuur

De samenwerking tussen sociale partners onderling en sociale partners en andere actoren kadert binnen een **bredere samenwerkingsarchitectuur** in Limburg waarin sociale partners, kennis- en onderzoeksinstellingen, regionale economische ontwikkelingsorganisaties en openbare besturen (lokaal en provinciaal) elkaar op verschillende niveaus en kruispunten ontmoeten, zoals in de taskforce van SALKturbo, het bestuur van de POM Limburg, het bestuur van de UHasselt .... De sociale partners in Limburg overleggen ook met elkaar in de Sociaal-Economische Raad van de Regio Limburg (SERR). Dit **netwerkfunctioneren** is een kritische succesfactor aangezien het **een weefwerk creëert waarbinnen regie, afstemming en samenwerking sneller mogelijk zijn**. In het kader van de SALKturbo projecten betekent dit dat projecten snel partners vinden en ideeën snel kunnen worden vertaald.

3.3.5 te verbinden en structureren

De rol van verbinden en structureren van de opkomende orde heeft als doel de verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen. Deze rol richt zich op het **versterken van de samenhang binnen de opkomende orde**. Door initiatieven, actoren en inzichten met elkaar te **verbinden**, kan de **opkomende orde** zich ontwikkelen tot **een herkenbaar en meer coherent geheel**.

Concreet kan deze rol ingevuld worden door de **volgende acties**: door de mogelijke impact en **inspirerende voorbeelden** te **belichten, netwerken** op te zetten of te begeleiden **tussen actoren in de waardenketen**, **leerlessen van vernieuwers** te delen ...

De sociale partners in Limburg nemen een duidelijke rol op in het **verbinden en structureren** van de transitie, door hun **sterke verankering in zowel bedrijven als bij werknemers actief te benutten**. Zo zorgen zij voor een **brede verspreiding van inzichten en goede praktijken** vanuit de SALKturbo projecten naar hun achterban, waardoor succesvolle projecten sneller

[52] Thema's zoals bvb. toeleiding van jongeren naar de werkvloer, versterken van het talent van (kwetsbare) jongeren en begeleiding richting de arbeidsmarkt., verbeteren en versterken van digitale competenties van kwetsbare werknemers en werkzoekenden,...

navolging krijgen en de impact ervan opschaalt. Zo dragen zij niet alleen bij aan de uitvoering, maar ook aan het structureren van een gedeeld verhaal in de Limburgse transformatie.

3.3.6 in te zetten op de bouwstenen van succesvolle industriële transitie

Vanuit bovenstaande wordt duidelijk dat (binnen de scope van deze case) de sociale partners in Limburg actief werken op de volgende bouwstenen van industriële transformatie:

- Vaardigheden: sociale partners hebben o.m. via SALKturbo mee de prioriteiten gestuurd rond competentieontwikkeling. In de uitvoering en in hun werkingen dragen zij actief bij aan projecten rond talent en competenties en brengen zij noden van bedrijven en werknemers binnen.
- Sociale impact: sociale partners hebben actief bijgedragen aan een inclusieve transformatie van Limburg o.m. via SALKturbo projecten rond arbeidsmarktparticipatie en inclusie.
- Investeringen en financiering: binnen de SALKturbo-taskforce nemen sociale partners deel aan de beoordeling en selectie van projecten, en sturen zo mee de inzet van middelen.

Daarnaast dragen de sociale partners ook bij aan de volgende bouwblokken:

- O&O&I en duurzame concurrentiekracht: sociale partners nemen deel aan de strategische keuzes binnen SALKturbo en brengen signalen vanuit werkvloer en bedrijven binnen, waardoor innovatie beter aansluit bij economische en arbeidsmarktrealiteit.
- Infrastructuur: via hun rol in de taskforce en projectselectie sturen sociale partners mee de prioritering van investeringen en projecten, inclusief infrastructuurprojecten die de transitie ondersteunen.

4. Overkoepelende beschouwingen: rollen van sociale partners in regionale industriële transformatie

In dit hoofdstuk brengen we de **inzichten uit het analysekader** en de **drie praktijkcases samen**. Eerst tonen we hoe het ontwikkelde kader sociale partners kan helpen om vanuit twee invalshoeken naar hun bijdrage aan industriële transformatie te kijken en deze vorm te geven: de transitierollen maken zichtbaar op welke manier zij systemische verandering mee kunnen bewerkstelligen, terwijl de bouwstenen van industriële transformatie aangeven op welke werkdomeinen hun bijdrage zich kan richten. Hierdoor biedt het kader niet alleen een manier om transitieprocessen te analyseren, maar ook een **praktische tool** om **mogelijke aanknopingspunten voor actie** te identificeren.

Vervolgens beschouwen we over de praktijkcases heen hoe het sociaal overleg en zijn partners deze transitierollen en bouwstenen concreet invullen. De praktijkcases bieden hierbij inspiratie over hoe sociale partners, elk vanuit hun eigen positie en in specifieke regionale contexten, een bijdrage kunnen leveren aan regionale industriële transformatie. Hierbij wordt duidelijk dat industriële transformatie geen uniform proces is: de regionale context bepaalt mede welke rollen worden opgenomen, door welke actoren en via welke samenwerkingen.

Over de cases heen komt **samenwerking** naar voren als een **belangrijke stuwende kracht** achter regionale industriële transformatie. Geen enkele actor beschikt alleen over alle kennis, middelen, contacten of mogelijkheden die nodig zijn om de transitie vorm te geven: samenwerking tussen sociale partners, bedrijven, overheden, kennisinstellingen en andere stakeholders is daarom een belangrijke drijvende factor in duurzame regionale transformatie. De **betrokkenheid van sociale partners versterkt deze samenwerking door hun sterke verankering bij bedrijven, werknemers en werkvloeren** Daardoor kunnen zij signalen en noden uit de praktijk verbinden met regionale strategieën, overlegstructuren en projecten en tegelijk de gemaakte keuzes en ontwikkelde initiatieven opnieuw terugkoppelen naar hun achterban. Zo helpen zij om **economische en sociale perspectieven samen** te brengen en de industriële transformatie op een duurzame en rechtvaardige manier mee vorm te geven.

4.1 Van analysekader naar praktijk

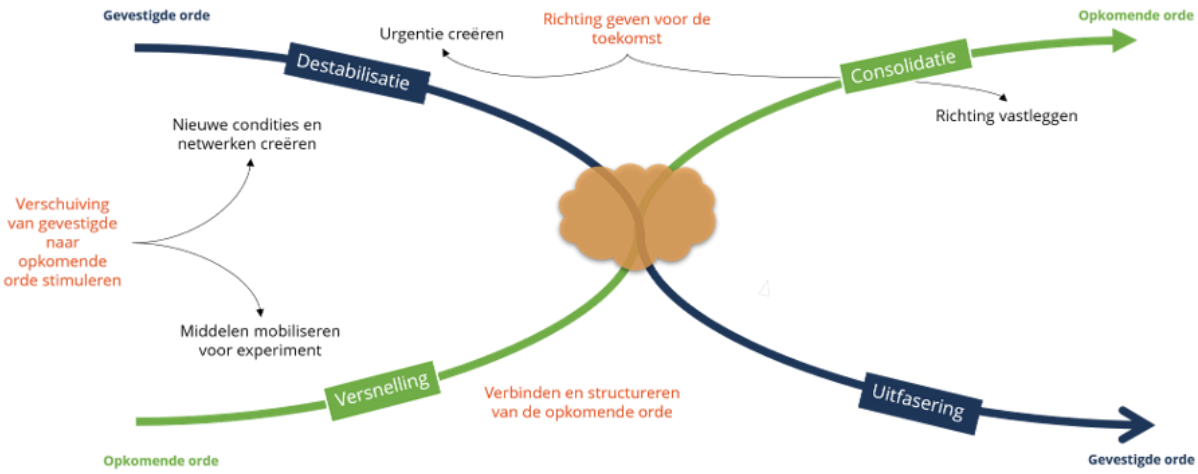
In dit onderzoek werd een **analysekader** ontwikkeld dat sociale partners concrete **handvaten** biedt om hun **rol in industriële transformatie vorm** te geven. Het analysekader combineert concepten uit de **transitiewetenschap** met de **bouwstenen van industriële transformatie** zoals geïdentificeerd in de Blueprint van het **EU Industrial Forum**. Daar waar transitiewetenschap inzicht geeft in de **verschillende transitierollen** die kunnen worden opgenomen om systemische verandering te bewerkstelligen, bieden de **bouwstenen** van industriële transformatie inzicht in de werkdomeinen waarin actie dient te worden ondernomen om de transitie succesvol te realiseren.

De combinatie van transitierollen en bouwstenen maakt het mogelijk voor sociale partners om industriële transformatie vanuit **twee complementaire invalshoeken** te benaderen: **op welke manier sociale partners kunnen bijdragen aan verandering (transitierollen) en waarop die bijdrage zich kan richten (bouwstenen).** Hierdoor biedt het kader niet alleen een manier om transitieprocessen te analyseren, maar is het ook een **praktische tool** om **mogelijke aanknopingspunten voor actie** te identificeren.

4.1.1 Transitierollen: hoe kunnen sociale partners bijdragen aan industriële transitie?

De transitierollen (zie Figuur 11) bieden sociale partners een **tool om na te denken over hun mogelijke bijdrage aan industriële transformatie**, afhankelijk van de regionale context, de uitdagingen van de regio en hun positie in het transitieproces. De **transitierollen** maken duidelijk dat **sociale partners op verschillende momenten in een transitie een betekenisvolle bijdrage** kunnen leveren. Het kader laat daarbij zien dat industriële transformatie meer vraagt dan het ontwikkelen van nieuwe economische activiteiten of technologieën. Hieronder geven we een overzicht van de manieren waarop zij, samen met andere actoren, via deze rollen industriële transformatie mee in goede banen kunnen leiden.

Figuur 11: Transitierollen



De **toekomstgerichte rollen:** 'het **creëren van urgentie**' en '**richting vastleggen voor de toekomst**': om een transitie op gang te brengen, is vaak eerst een gedeeld besef nodig van de uitdagingen waarvoor een regio staat en van de richting die zij wil uitgaan. De rollen 'urgentie creëren' en 'richting vastleggen voor de toekomst' helpen om actoren rond een **gemeenschappelijk verhaal** te verzamelen en de **neuzen in dezelfde richting** te krijgen. Zonder een gedeeld gevoel van noodzaak en zonder een gezamenlijk toekomstbeeld wordt het immers moeilijk om actoren te mobiliseren en duurzame verandering in gang te zetten.

De rollen '**middelen mobiliseren voor experiment'** en '**nieuwe condities en netwerken creëren**': twee rollen die concrete acties impliceren die de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde** stimuleren. Een gedeelde ambitie alleen volstaat niet om een transitie te realiseren. De rollen 'middelen mobiliseren voor experiment' en 'nieuwe condities en netwerken creëren' richten zich op het **omzetten van ambities in concrete initiatieven**. Zij helpen om nieuwe ideeën te ontwikkelen, ruimte te creëren voor experimenten en de nodige samenwerkingen tot stand te brengen. Op die manier dragen ze bij aan het ontstaan van nieuwe oplossingen en praktijken die de transitie verder kunnen ondersteunen.

De rol van **verbinden en structureren van de opkomende orde** met als doel de **verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen.** Nieuwe inzichten, initiatieven of samenwerkingen hoeven niet beperkt te blijven tot afzonderlijke projecten of organisaties. Door **ervaringen te delen, actoren met elkaar te verbinden en succesvolle initiatieven breder te verspreiden**, kunnen resultaten worden verankerd en opgeschaald. Op die manier groeit de impact van afzonderlijke acties uit tot een bredere regionale verandering.

Het kader maakt daarmee duidelijk **dat geen enkele transitierol op zichzelf voldoende** is. Een gedeelde toekomstvisie moet worden omgezet in concrete acties. Experimenten hebben samenwerking, middelen en draagvlak nodig om te kunnen groeien. Succesvolle initiatieven moeten vervolgens worden verspreid en verankerd om blijvende impact te hebben. Industriële transformatie ontstaat dan ook door de **wisselwerking tussen verschillende rollen en de bijdrage van**

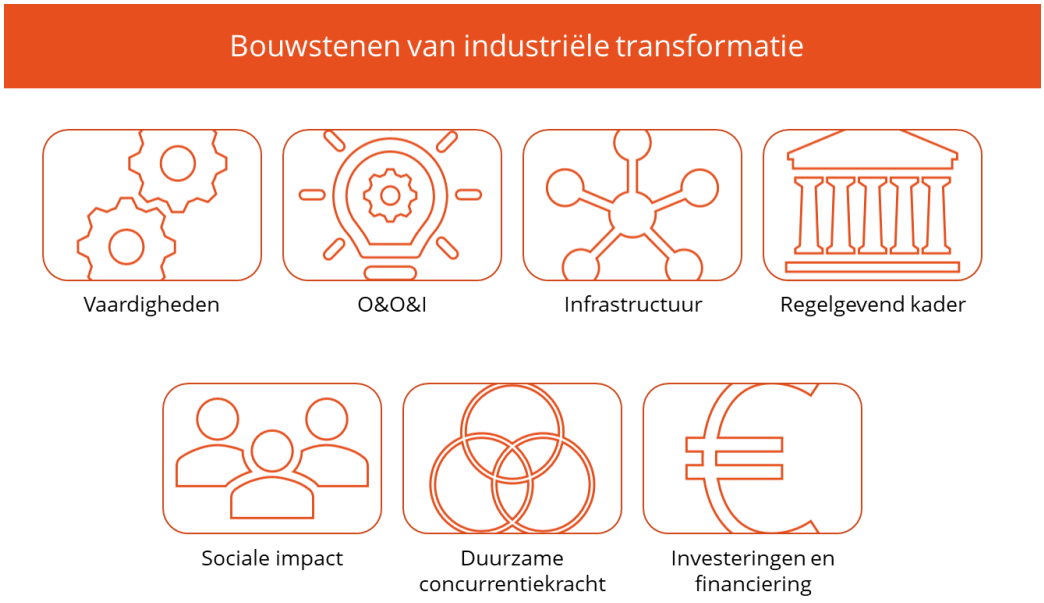
verschillende actoren die elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een deel van het proces mee vormgeven.

Voor sociale partners ligt de meerwaarde van het kader precies hierin. Het helpt hen niet alleen om hun huidige bijdrage aan industriële transformatie beter te begrijpen, maar ook **om kansen te zien om actief in te spelen op transitieprocessen**. Het maakt zichtbaar **waar sociale partners** vandaag al een rol opnemen en op welke manieren zij, **samen met andere actoren, een rol kunnen opnemen om industriële transformatie mee te ondersteunen en richting te geven.**

4.1.2 Bouwstenen: waarop dient de bijdrage van sociale partners zich te richten in de transitie?

Naast de transitierollen vormen ook de bouwstenen van industriële transformatie (zie Figuur 12) een belangrijk onderdeel van het ontwikkelde analysekader. Waar de **transitierollen inzicht geven in de verschillende manieren waarop sociale partners kunnen bijdragen** aan industriële transformatie, helpen de **bouwstenen om te bepalen op welke domeinen deze bijdrage zich kan richten**.

Figuur 12: Bouwstenen van succesvolle industriële transformatie



Bron: Industrial Forum, 2022

De meerwaarde van de bouwstenen ligt daarbij in hun **brede kijk op industriële transformatie**. Ze maken duidelijk dat een succesvolle transitie niet enkel afhangt van economische ontwikkeling of technologische innovatie. Ook **vaardigheden, innovatie, infrastructuur, een ondersteunend regelgevend kader, duurzame concurrentiekracht, investeringen en financiering, en aandacht voor de sociale impact** van verandering zijn belangrijke bouwstenen van een

succesvolle industriële transitie. Het kader helpt sociale partners om deze verschillende **aspecten samen in beeld** te houden en de samenhang ertussen te begrijpen.

Net zoals bij de transitierollen is het niet de bedoeling dat sociale partners op alle bouwstenen in dezelfde mate actief zijn. Hun bijdrage zal verschillen naargelang hun expertise, opdrachten, prioriteiten en de regionale context waarin zij actief zijn. **De bouwstenen helpen wel om na te gaan waar sociale partners vandaag al een bijdrage leveren en waar zich bijkomende kansen of noden kunnen voordoen.**

4.2 Overkoepelende beschouwingen uit de praktijk

De praktijkcases tonen hoe **sociale partners, elk vanuit hun eigen positie en in specifieke regionale contexten, een bijdrage kunnen leveren aan regionale industriële transformatie**. De praktijkcases bevinden zich in verschillende fases van transitie: Revierwende (DE) in een vroege fase, Brainport (NL) in een verregaande fase en Limburg (BE) in een intermediaire fase. Daardoor brengen ze ook verschillende accenten in beeld. Revierwende biedt inspiratie over de bijdrage van werknemersorganisaties in de getroffen koolregio's, Brainport over de bijdrage van werkgevers aan de duurzame doorontwikkeling van een hightechregio, en Limburg over de samenwerking van sociale partners binnen een bredere regionale samenwerkingsarchitectuur.

De verschillende cases tonen aan dat dat **industriële transformatie geen uniform proces** is. **De regionale context bepaalt mede welke rollen worden opgenomen, door welke actoren en via welke samenwerkingen.** In Revierwende staat de begeleiding van een prille transitie centraal, in een context van kolenuitstap, ontvolking, infrastructuuruitdagingen en een minder sterke traditie van sociaal overleg. In Brainport gaat het om de duurzame doorontwikkeling van een regio die zich al in een verregaand stadium van transformatie bevindt. In Limburg gaat het om een regio die belangrijke stappen heeft gezet sinds de sluiting van Ford Genk, maar waar de transitie nog niet voltooid is en waar de productiviteits- en welvaartskloof met Vlaanderen nog aandachtspunten blijven. De praktijkcases illustreren daarmee dat de bijdrage van sociale partners niet los kan worden gezien van het bestaande industriële profiel, de aanwezige samenwerkingsstructuren en de concrete uitdagingen in de regio.

Over de cases heen komt samenwerking naar voor als een belangrijke stuwende kracht in regionale industriële transformatie. Geen enkele actor beschikt alleen over alle kennis, middelen, contacten of mogelijkheden die nodig zijn om de transitie vorm te geven. Door sociale partners, bedrijven, werknemers, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, economische ontwikkelingsactoren en andere stakeholders samen te brengen, kunnen verschillende perspectieven worden ingebracht en kunnen verantwoordelijkheden worden gedeeld. De **betrokkenheid van sociale partners versterkt deze samenwerking door hun sterke verankering bij bedrijven, werknemers en werkvloeren.** Daardoor kunnen zij **signalen** en noden **uit de praktijk binnenbrengen** in regionale plannen, projecten en overlegstructuren en tegelijk de

gemaakte keuzes en ontwikkelde transitie-initiatieven opnieuw verbinden met hun achterban.

Werkgevers- en werknemersorganisaties brengen daarbij **verschillende, maar aanvullende perspectieven** in: werkgeversorganisaties hebben zicht op de ontwikkelingen en uitdagingen van bedrijven, terwijl werknemersorganisaties de ervaringen en noden van werknemers en werkvloeren zichtbaar maken**.** Door beide perspectieven samen te brengen, kunnen economische en sociale overwegingen worden meegenomen in de transformatie. De cases illustreren daarbij ook hoe werknemersorganisaties en ondernemingsraden strategische keuzes en sociale randvoorwaarden mee vormgeven, via betrokkenheid bij bedrijfsstrategieën, collectieve afspraken en de beoordeling van transitieprojecten. Werkgeversorganisaties en bedrijven op hun beurt dragen in de cases bij aan het vormgeven van toekomstgerichte keuzes en randvoorwaarden, via bijdrage aan regionale strategieën, deelname aan nieuwe coalities en de cofinanciering van transitie-initiatieven. Sociale partners fungeren zo als schakel tussen regionale strategie, concrete projecten en de praktijk bij bedrijven en werknemers. **Hun betrokkenheid draagt bij aan een breder draagvlak, ondersteunt de uitvoering op het terrein en helpt om de transformatie op een duurzame en rechtvaardige manier mee vorm te geven.**

Waar Hoofdstuk 3 de bijdrage van het sociaal overleg en zijn partners per praktijkcase beschrijft, brengen we deze informatie in de volgende secties over de cases heen samen. We bespreken eerst **per transitierol** hoe deze in de drie cases wordt ingevuld en gaan vervolgens na op welke **bouwstenen van succesvolle industriële transformatie** de bijdrages in de drie cases zich richten.

4.2.1 Urgentie creëren en richting vastleggen voor de toekomst

De toekomstgerichte rollen ‘het creëren van urgentie’ en ‘richting vastleggen voor de toekomst’ richten zich op het ontwikkelen van een **gedeeld besef van de noodzaak tot verandering** en op het **formuleren van een gezamenlijke oriëntatie** voor de verdere transitie. Het creëren van urgentie is de allereerste en cruciale stap in de transitie. Deze rol maakt zichtbaar waarom verandering nodig is en vormt daarmee een belangrijke basis voor verdere actie. De rol ‘richting vastleggen voor de toekomst’ zorgt ervoor dat actoren zich kunnen oriënteren op een gedeeld toekomstperspectief en de gewenste richting van verandering, vertaald in concrete stappen, acties en opvolging.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- **urgentie en veranderdruk verhogen:** dit kan door het opzetten van **onderbouwde bewustmakingsacties** naar beleid en burgers, ondersteuning te bieden aan het beleid door het bijdragen aan de **ontwikkeling van een gedragen visie** op een transitie samen met stakeholders …

- **richting vastleggen voor de toekomst**: dit kan door een **roadmap** op te maken voor de **opkomende orde**, met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een **duidelijke monitoring en evaluatie** van ondernomen acties.

De praktijkcases tonen dat **sociale partners de toekomst van regionale industriële transformatie mee uitzetten en vormgeven** via **bewustmaking, bijdrage aan strategieontwikkeling, monitoring en het capteren en binnenbrengen van signalen vanuit bedrijven, werknemers en werkvloeren in de transitie**. In Revierwende ligt het accent op het werk door vakbond m.b.t. bewustmaking en toekomstgesprekken met werknemers en ondernemingsraden, in Brainport op werkgeversbijdragen aan regionale strategie en sociale agenda, en in Limburg op de betrokkenheid van sociale partners bij de voorbereiding, opvolging en validatie van SALKturbo.

Revierwende

In Revierwende creëert de vakbondskoepel DGB urgentie via **bewustmakingsacties** over de transformatie in de vier betrokken Duitse kolenregio's. Zo organiseert DGB in Revierwende o.m. bedrijfsbezoeken ('Reviertours'), lezingen in samenwerking met het volwassenonderwijs, podcasts en dialoog met beleidsmakers. Werknemers, leden van de ondernemingsraad (die in Duitsland de belangen van werknemers in bedrijven vertegenwoordigen) en andere geïnteresseerden kunnen zich via deze activiteiten informeren over de transitie, in gesprek gaan met mensen die de verandering ter plaatse meemaken en eigen ideeën en voorstellen inbrengen. De bijdrage van DGB bestaat hier uit het **organiseren en toegankelijk maken van informatie, ontmoeting en dialoog.**

De **Reviertour naar Mercedes-Benz Trucks** maakt concreet wat hiermee wordt bedoeld. Leden van de ondernemingsraad bezochten de vrachtwagenfabriek, kregen er een rondleiding en konden nadien met de fabrieksdirecteur in gesprek gaan. De verandering wordt zo niet alleen in algemene bewoordingen besproken. De deelnemers bezoeken een bedrijf dat zich midden in een transformatie bevindt en kunnen wat zij zien rechtstreeks verbinden met informatie en gesprek. Het voorbeeld laat daarmee zien hoe een **bedrijfsbezoek de transitie tastbaar en bespreekbaar** maakt.

In het project Revierwende ondersteunt DGB ook ondernemingsraden van ondernemingen in transitie - zoals bijvoorbeeld kolencentrales, maar ook kleinere toeleveranciers - bij het gestructureerd opzetten en uitrollen van deze strategische toekomstgesprekken '**Future Talks**' met individuele werknemers (zie ook Box 2). Deze Future Talks **verbinden bewustmaking met toekomstoriëntatie** op het **niveau van de individuele werknemer.** In deze toekomstgesprekken worden de persoonlijke en professionele toekomstvisies van individuele werknemers systematisch in kaart gebracht met ondersteuning van de ondernemingsraad. De gesprekken maken werknemers bewust van toekomstige veranderingen, van wat die voor hen kunnen betekenen en van de keuzes die zij hebben. DGB ontwikkelde ook een handleiding voor het voeren van deze gesprekken.

Brainport

In Brainport wordt richting gegeven aan de toekomst via het **meerjarenplan 'Brainport in Balans'** dat als koersdocument voor de regio dient tot en met 2032. **Regionale bedrijven hebben dit meerjarenplan mee vormgegeven** samen met onderwijs- en kennisinstellingen en overheden. Het plan geeft de visie van de triple helix voor de regio weer: het verbindt de gewenste balans tussen economische ontwikkeling en woon- en leefklimaat met zeven prioriteiten rond technologie en ondernemen, talent en maatschappelijke vraagstukken.

Die betrokkenheid van werkgevers in het richting geven aan de toekomst krijgt verder vorm via de vereniging **'Brainport voor Elkaar'** (zie ook Box 3), waarin werkgevers uit het bedrijfsleven, maatschappelijke veld, overheid en onderwijs (quadruple helix) samenwerken aan sociale cohesie en kansengelijkheid via een gezamenlijke **Sociale Brainport Agenda**. Die agenda kwam tot stand in gelijkwaardige samenwerking tussen de quadruple helix en geeft een maatschappelijk kompas voor de regio. De werkgevers in 'Brainport voor Elkaar' vertrekken daarbij vanuit de vaststelling dat de verdere groei van Brainport niet alleen economische, technologische en talentvragen oproept, maar ook sociale vraagstukken in de regio zichtbaar maakt. Via 'Brainport voor Elkaar' en de Sociale Brainport Agenda verbinden zij deze urgentie aan een gezamenlijke richting.

Zowel voor 'Brainport in Balans' als 'Brainport voor Elkaar' geven werkgevers ook input voor het programma van het volgende jaar. **Werkgevers** zijn dus betrokken bij **verschillende momenten van richting geven**: zowel bij de opmaak van de regionale koers op lange termijn, als bij de jaarlijkse programmavorming op kortere termijn.

Limburg

In Limburg waren de sociale partners actief betrokken bij de **totstandkoming van het SALKturboplan** (zie ook Box 5) dat als kompas dient om de Limburgse economie duurzaam te versterken en te versnellen. Hun bijdrage kreeg vorm via hun actieve engagement in **thematische werktafels** die aan de basis lagen van het SALKturboplan. Elke werktafel werd getrokken door twee 'captains of society' en bracht sociale partners samen met actoren uit de provincie, kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties uit het regionale economische ecosysteem. Dit was een heel actieve fase met veel input en **hoge betrokkenheid van de sociale partners** waarin vertrokken werd vanuit een **gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers** om samen vorm te geven aan de Limburgse economie. Hun bijdrage bestond dus niet alleen uit reageren op een afgewerkt plan, maar uit het samen met andere regionale actoren zichtbaar maken van knelpunten, **het inbrengen van verschillende perspectieven van zowel werkgevers en bedrijven als van werknemers en werkvloeren** en het mee bepalen van de richting van het plan.

De gezamenlijke richting blijft vervolgens niet beperkt tot de visievorming. SALKturbo gaat over in een actieplan met concrete projecten. Voor elk van de twaalf ambitielijnen in het SALKturboplan is een set KPI's vooropgesteld om de evolutie van de Limburgse economie te volgen. De sociale partners dragen bij aan deze **opvolging** via hun deelname aan de SALKturbo-taskforce. Binnen de taskforce volgen zij mee de evolutie van de KPI's per ambitielijn. Tegelijk brengen werkgevers-

en werknemersorganisaties signalen in die zij ontvangen vanuit bedrijven, werknemers en werkvloeren. Daardoor worden kwantitatieve indicatoren aangevuld met informatie over wat actoren op het terrein ervaren - vanuit werknemers, werkvloeren en bedrijven.

De SALKturbo-taskforce beslist ook over de uiteindelijke validatie van de projectvoorstellen: de sociale partners nemen hierin mee plaats aan tafel en **sturen zo mee welke projecten vormgeven aan de transitie op het terrein**. De richting van het plan wordt zo verder geconcretiseerd in de projecten die onder SALKturbo worden gevalideerd.

De **betrokkenheid van de sociale partners** loopt daarmee over **verschillende fasen**: zij werkten mee aan de ambities en acties in het plan, keurden het plan mee goed in de taskforce, volgen de KPI's en signalen vanop het terrein mee op en nemen deel aan de validatie van projecten.

4.2.2 Nieuwe condities en netwerken creëren en middelen mobiliseren voor experiment

De rollen 'middelen mobiliseren voor experiment' en 'nieuwe condities en netwerken creëren' zijn twee rollen die concrete acties impliceren om de **verschuiving van de gevestigde naar de opkomende orde te stimuleren**. Deze rollen ondersteunen de ontwikkeling van alternatieven voor de gevestigde orde en dragen bij aan de verschuiving naar een opkomende orde. Waar **experimenten** bijdragen aan het **verkennen van alternatieven** voor de gevestigde orde, helpen **nieuwe condities en netwerken om** de **overgang naar** deze **alternatieven mogelijk te maken.** Dit gebeurt door de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en -regelgeving of door samenwerkingen met nieuwe stakeholders.

Concreet kunnen deze rollen ingevuld worden door de **volgende acties**:

- de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**: dit kan door het opnemen van een **verbindende rol** tussen/binnen quadruple helix actoren, door de **ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein**, door de ondersteuning van **diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie** op te nemen …
- **middelen mobiliseren voor experiment**: dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee te ontwikkelen …

De cases tonen dat sociale partners de verschuiving van de bestaande naar de opkomende orde mee bewerkstelligen **door verschillende actoren in de transitie samen te brengen, door competentie-opbouw in de transitie te ondersteunen en door nieuwe randvoorwaarden en transitieprojecten mee vorm te geven.** In Revierwende ligt het accent op competentie-opbouw en het opzetten van nieuwe netwerken, in Brainport op

werkgevers in nieuwe coalities en private bijdragen van bedrijven aan randvoorwaarden voor duurzame groei; in Limburg op deelname van sociale partners aan projectinspiraties, partnerschappen en uitvoering op het terrein. Over de cases heen komt hun bijdrage telkens tot uiting **in samenwerking met andere actoren**.

Revierwende

In Revierwende worden nieuwe condities en netwerken in de eerste plaats gecreëerd door **werknemers, ondernemingsraden en vakbonden beter in staat te stellen om aan concrete transformatieprocessen deel te nemen**. Zo informeert de vakbondskoepel DGB hen over bestaande om- en bijscholingsprogramma's en brengt hen in contact met arbeidsbureaus, kamers van koophandel en andere arbeidsmarktpartijen. Er bestaan al vele regionale programma's, maar deze niet altijd voldoende bekend bij werknemers, ondernemingsraden en vakbonden. Revierwende maakt deze initiatieven daarom bekender en toegankelijker en **communiceert** de **informatie op** een **begrijpelijke en doelgroepgerichte manier.**

Die ondersteuning gaat verder wanneer ondernemingsraden met **concrete veranderingen in hun bedrijf** worden geconfronteerd. Revierwende adviseert ondernemingsraden, werknemers en vakbonden bij transformatieprojecten en **helpt hen om met het management in gesprek** te gaan over de bedrijfsstrategie. Het project ondersteunt ondernemingsraden ook bij het **verkennen van nieuwe businesscases**. De case toont hiermee hoe **competentie-opbouw en begeleiding** nieuwe voorwaarden creëren om werknemersvertegenwoordigers aan strategische gesprekken en concrete veranderingsprocessen te laten deelnemen. Een voorbeeld hiervan zijn de **toekomstteams in de Alstomfabriek** in Lausitzer Revier, waarvan de vorming werd ondersteund door Revierwende. Deze teams bestaan uit medewerkers uit alle geledingen en afdelingen van de fabriek. Zij brengen gezamenlijk de sterke punten van de fabriek in kaart, waaronder vaardigheden, fabrieksinfrastructuur en technologische ontwikkelingen, om zich voor te bereiden op de toekomst en de toekomstige positionering van de fabriek te versterken. Door medewerkers uit verschillende delen van de fabriek samen te brengen, wordt kennis die verspreid aanwezig is verbonden in een gezamenlijke toekomstverkenning. Deze aanpak tot een gezamenlijke visie voor de fabriek werd ook opgenomen in toekomstige collectieve arbeidsovereenkomsten van Alstom.

Nieuwe condities krijgen in Revierwende ook vorm via de criteria die worden gehanteerd bij beslissingen over publieke financiering. Het project droeg mee bij aan een criterium waarbij autoriteiten bij aanvragen voor overheidsmiddelen voor werkgelegenheidscreatie moeten nagaan of de gecreëerde banen 'decent' zijn. De bijdrage van DGB bestaat hier uit het mee ontwikkelen van een **sociale randvoorwaarde** die bij de **beoordeling van transitieprojecten** in beeld wordt gebracht.

Tot slot zet Revierwende ook in op **netwerkvorming**. Zo promoot het project het arbeidsbemiddelingsprogramma **Job Hub**. Dit programma verbindt bedrijven die werknemers moeten ontslaan met bedrijven die geschoolde arbeidskrachten zoeken, zodat een overgang van werk naar

werk mogelijk wordt. Revierwende zet daarnaast **thematische netwerken** op rond o.m. spoorwegindustrie. In deze netwerken worden industriële bedrijven, overheidsinstanties, vakbonden, werkgeversorganisaties en beleidsmakers met elkaar verbonden en wordt een onderzoeksmatige onderbouwing als basis voor de dialoog gebruikt.

Brainport

In Brainport worden nieuwe condities en netwerken vooral zichtbaar in de manier **waarop bedrijven en werkgevers deelnemen aan nieuwe coalities en bijdragen aan de randvoorwaarden voor de verdere duurzame groei** van de regio. Brainport kent al een sterk netwerk van grote internationale bedrijven en kleinere, vaak toeleverende ondernemingen in de hightech maakindustrie. Brainport in Balans verbreedt de **samenwerking over sectorale grenzen** heen en koppelt de economische en technologische ontwikkeling van de regio aan ruimtelijke en sociale vraagstukken. Bedrijven en werkgevers werken daardoor niet alleen met andere ondernemingen en kennisinstellingen samen, maar ook met overheden en maatschappelijke organisaties aan voorwaarden zoals bereikbaarheid, wonen, talent, sociale cohesie en kansengelijkheid.

Een concrete uitwerking daarvan is **Brainport voor Elkaar** (zie ook Box 3). Deze vereniging brengt werkgevers uit het bedrijfsleven, het maatschappelijk veld, het onderwijs en de overheid samen. Iedere groep brengt een eigen perspectief en eigen mogelijkheden in. Bedrijven brengen menskracht en innovatiekracht mee en staan dicht bij hun medewerkers. Gemeenten dragen verantwoordelijkheid voor inwoners, buurten en bestaanszekerheid. Onderwijsinstellingen ontwikkelen talent en signaleren waar vaardigheden onder druk staan. Maatschappelijke organisaties kennen de leefwereld van inwoners en bereiken mensen die anders buiten beeld blijven. Het nieuwe netwerk bestaat dus niet alleen uit meer contacten tussen organisaties. Het **verbindt verschillende soorten kennis, toegang en capaciteit rond sociale cohesie en kansengelijkheid**.

Bedrijven dragen daarnaast financieel bij aan nieuwe randvoorwaarden via het **Brainport Partnerfonds** (zie Box 4). Dit private fonds werd ontwikkeld ter cofinanciering van de publieke investeringen van Rijk en regio. Bedrijven uit de regio dragen op vrijwillige basis financieel bij aan een **gebalanceerde doorontwikkeling** van Brainport. De middelen zijn gericht op betere bereikbaarheid, versnelde bouw van betaalbare woningen, een evenwichtige arbeidsmarkt en gelijke kansen. De **financiële bijdrage van private bedrijven** maakt daarmee middelen beschikbaar voor randvoorwaarden die de duurzame groei van de regio ondersteunen.

Limburg

In Limburg worden nieuwe condities en netwerken en middelen voor concrete initiatieven vooral zichtbaar in de **samenwerking tussen werkgevers- en werknemersorganisaties** binnen SALKturbo en de **bredere regionale samenwerkingsarchitectuur**. Om SALKturbo ten uitvoer te brengen werden stakeholders gemobiliseerd om projectinspiraties in te dienen. De sociale partners namen deel aan meer dan 100 van de in totaal 300 projectinspiraties, als trekker of partner. Dit maakt zichtbaar dat werkgevers- en werknemersorganisaties niet alleen deelnamen aan de strategische voorbereiding van SALKturbo, maar ook samen met andere actoren mogelijke

projecten naar voren brachten. De **samenwerking rond projectinspiraties** vormde zo een tussenstap tussen de ambities van het plan en concrete partnerschappen en projecten.

In de uitvoeringsfase van de SALKturbo projecten ontstonden **duurzame en diverse partnerschappen** rond concrete thema's zoals inclusie. Werkgevers- en werknemersorganisaties werkten daarbij samen met kennis-, opleidings- en onderzoeksinstellingen, economische ontwikkelingsorganisaties en lokale besturen. De sociale partners brachten in deze projecten signalen binnen vanuit bedrijven en werknemers en zorgden voor toegang tot werkvloeren en effectieve implementatie van de projecten. Hun bijdrage bestaat dus niet enkel uit het samenbrengen van partners of het indienen van projectideeën, maar ook uit het maken van de vertaalslag naar concrete toepassing bij bedrijven en werknemers.

Deze bijdrage kadert binnen een **bredere samenwerkingsarchitectuur** waarin sociale partners, kennis- en onderzoeksinstellingen, regionale economische ontwikkelingsorganisaties en openbare besturen elkaar op verschillende regionale kruispunten ontmoeten. Dit netwerkfunctioneren creëert een **weefwerk waarbinnen regie, afstemming en samenwerking** sneller mogelijk zijn. Voor het creëren van nieuwe condities en netwerken betekent dit dat partners niet pas bij een afzonderlijke projectoproep met elkaar in contact komen. Zij ontmoeten elkaar op diverse kruispunten, waardoor projectideeën snel partners kunnen vinden en sneller kunnen worden vertaald.

4.2.3 Verbinden en structureren

De rol van verbinden en structureren van de opkomende orde heeft als doel de verschuiving naar een duurzamere orde te versnellen. Deze rol richt zich op het **versterken van de samenhang binnen de opkomende orde**. Door initiatieven, actoren en inzichten met elkaar te **verbinden**, kan de **opkomende orde** zich ontwikkelen tot **een herkenbaar en meer coherent geheel**.

Concreet kan deze rol ingevuld worden door de **volgende acties**: door de mogelijke impact en **inspirerende voorbeelden** te **belichten, netwerken** op te zetten of te begeleiden **tussen actoren in de waardenketen**, **leerlessen van vernieuwers** te delen …

Sociale partners geven deze rol vorm door **inzichten, voorbeelden en goede praktijken te delen en te laten doorwerken bij hun achterban en in regionale netwerken en door hun bijdrage aan nieuwe waardeketens.** In Revierwende brengt de vakbondskoepel DGB successen en voorbeeldprojecten uit de Reviere onder de aandacht; in Brainport dragen bedrijven bij aan de opbouw van nieuwe posities in mondiale waardeketens en delen werkgevers ervaringen over inclusief werkgeverschap; in Limburg verspreiden sociale partners inzichten uit SALKturbo-projecten via hun verankering bij bedrijven en werknemers:

Revierwende

In de vier Duitse koolregio's die het Revierwende project omspant, ontstaan nieuwe bedrijven, technologieën en werkgelegenheidskansen, maar werknemers en regionale actoren zien niet vanzelf hoe die ontwikkelingen samenhangen of wat zij ervan kunnen leren. De regionale 'Revierburos' verzamelen voorbeelden van plaatsen waar bedrijven in toekomstige technologieën investeren en waar nieuwe banen ontstaan, maken die voorbeelden toegankelijk via onder meer nieuwsbrieven en brengen ervaringen uit verschillende Reviere bij elkaar. Zo helpt Revierwende om de transformatie niet uitsluitend als verlies van de bestaande industrie te zien, maar ook als een **verzameling concrete mogelijkheden waarvan andere actoren kunnen leren**.

De bijdrage van DGB bestaat hier uit het **vertalen van versnipperde ervaringen naar begrijpelijke leerlessen** en uit het creëren van kanalen waarlangs die lessen tussen regio's en doelgroepen kunnen circuleren. Daarmee wordt **wederzijds leren onderdeel van de transitie**, in plaats van een toevallig neveneffect van afzonderlijke projecten.

Brainport

In een mature transitie gaat verbinden en structureren niet alleen over het delen van voorbeelden, maar ook over het organiseren van samenhang in nieuwe waardeketens. Een speerpunt van Brainport in Balans is het **opbouwen van posities in mondiale waardeketens** die belangrijk zijn voor wereldwijde transities. Een goed voorbeeld hiervan is de **Battery Competence Cluster – NL**, waar bedrijven, kennisinstellingen en sectororganisaties hun competenties en kennis rond batterijtechnologie bundelen.

Ook in **'Brainport voor Elkaar' inspireren werkgevers** in de regio andere bedrijven en organisaties door hun ervaringen te delen **over inclusief werkgeverschap** en over **hun bijdrage aan een sociaal sterke regio**. In rubrieken op de Brainport website wordt zichtbaar gemaakt hoe leden handelen: in de rubriek 'Geef het stokje door' vertellen werkgevers hoe zij inclusief werkgeverschap vormgeven terwijl werkgevers in '100 leden, 100 verhalen' getuigen over hoe ze bijdragen aan een sociaal sterke regio. Zo worden goede praktijken niet als losse voorbeelden naast elkaar geplaatst, maar toegankelijk gemaakt voor andere werkgevers en organisaties die met vergelijkbare vraagstukken aan de slag willen gaan. De praktijkverhalen tonen welke aanpakken leden in hun eigen organisatie toepassen en welke bijdrage zij vanuit hun positie leveren.

Limburg

In Limburg steunt verbinden en structureren sterk op de dubbele verankering van de sociale partners: werkgeversorganisaties staan dicht bij bedrijven en ondernemingsnoden, terwijl werknemersorganisaties toegang hebben tot werknemers en werkvloeren. Vanuit die positie kunnen zij **inzichten en goede praktijken uit SALKturbo-projecten naar hun achterban verspreiden**. Dat betekent concreet dat leerlessen uit SALKturbo-projecten niet beperkt hoeven te blijven tot de oorspronkelijke projectpartners. Via de kanalen en contacten van de sociale partners kunnen bedrijven, werknemersvertegenwoordigers en werknemers kennisnemen van wat werd ontwikkeld en nagaan of een aanpak ook bruikbaar is in hun eigen context. Hierdoor kunnen

succesvolle projecten sneller navolging krijgen en kan de impact ervan opschalen. Op die manier dragen sociale partners bij aan het structureren van een gedeeld verhaal in de Limburgse transformatie.

4.2.4 Inzetten op bouwstenen van succesvolle industriële transitie

De bouwstenen van succesvolle industriële transformatie maken duidelijk op **welke werkdomeinen actie nodig is om de transitie te realiseren**. Het gaat om **vaardigheden, onderzoek, ontwikkeling en innovatie (O&O&I), infrastructuur, een ondersteunend regelgevend kader, sociale impact, duurzame concurrentiekracht en investeringen en financiering**. Deze bouwstenen hangen met elkaar samen. Nieuwe economische activiteiten vragen bijvoorbeeld om werknemers met de juiste vaardigheden, om kennis en innovatie, om geschikte infrastructuur en om investeringen. Tegelijk is aandacht nodig voor de gevolgen van de transformatie voor werknemers, bedrijven en de regio. De bouwstenen helpen om deze **verschillende aspecten van industriële transformatie samen in beeld** te houden.

Over de cases heen valt de sterke inzet op **vaardigheden en sociale impact** op. Sociale partners en werkgevers maken opleidingsmogelijkheden toegankelijk, brengen **noden uit bedrijven, werknemers en werkvloeren in in de transitie,** werken mee aan projecten rond talent en arbeidsmarktparticipatie en zetten medewerkers, kennis en expertise in voor sociale initiatieven. In Revierwende gaat het om werknemers informeren, voorbereiden op veranderingen in bedrijven en koolregio's en hen ondersteunen om een actieve rol op te nemen in de transitie. In Brainport dragen werkgevers via het Talentonderdeel van het Brainport Partnerfonds bij aan de realisatie van de talentagenda voor de regio en werken zij via Brainport voor Elkaar aan sociale cohesie en kansengelijkheid. In Limburg werken werkgevers- en werknemersorganisaties mee aan projecten rond talent, competenties, arbeidsmarktparticipatie en inclusie. Daarnaast tonen de cases dat sociale partners ook bijdragen aan de **bouwstenen O&O&I, duurzame concurrentiekracht, infrastructuur, investeringen en financiering**, telkens vanuit de specifieke context van de case.

Revierwende

Binnen Revierwende staan vaardigheden en sociale impact centraal. De bouwsteen **vaardigheden** krijgt concreet vorm doordat Revierwende ondernemingsraden, werknemers en vakbonden **informeert over bestaande om- en bijscholingsprogramma's** en hen in contact brengt met arbeidsbureaus, kamers van koophandel en andere arbeidsmarktpartijen. De bijdrage van de vakbondskoepel DGB bestaat hier niet uit het zelf organiseren van alle opleidingen. Revierwende maakt bestaande mogelijkheden bekender en toegankelijker en communiceert de informatie op een **begrijpelijke en doelgroepgerichte manier**. Revierwende ondersteunt tevens ondernemingsraden bij het verkennen van nieuwe businesscases. Ook de **Future Talks**, waarvan de uitrol wordt ondersteund door Revierwende, (zie hierboven) sluiten bij deze bouwsteen aan. In deze gesprekken worden werknemers geïnformeerd over toekomstige veranderingen, wat die voor

hen kunnen betekenen en welke keuzes zij hebben. De gesprekken raken tegelijk aan sociale impact, omdat werknemers niet alleen worden voorbereid op veranderende competentienoden, maar ook worden betrokken bij veranderingen die rechtstreeks gevolgen hebben voor hun werk en toekomst.

De bouwsteen **sociale impact** komt daarnaast tot uiting in de **bewustmakingsactiviteiten** van Revierwende. Via bedrijfsbezoeken, uitwisselingsmomenten, lezingen, podcasts, dialoog met beleidsmakers ...maakt het project **de gevolgen van de kolenuitstap bespreekbaar**. Werknemers, ondernemingsraden en andere geïnteresseerden kunnen informatie verkrijgen, ervaringen uitwisselen en eigen ideeën inbrengen. Ook de specifieke aandacht vanuit Revierwende voor **de rol van vrouwen en jongeren in de transitie** en het criterium dat bij **aanvragen voor publieke financiering moet worden nagegaan of nieuw gecreëerde banen volwaardig** ('decent') zijn, horen hierbij. Deze voorbeelden maken concreet dat de transformatie niet alleen wordt bekeken vanuit de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten, maar ook vanuit de vraag wie aan de transformatie kan deelnemen en welke kwaliteit de nieuwe werkgelegenheid heeft.

Duurzame concurrentiekracht en investeringen en financiering komen in Revierwende aanvullend aan bod. Het project brengt actoren samen rond nieuwe sectoren en regionale ecosystemen, bijvoorbeeld via de interactie met het **Duitse Centrum voor Astrofysica** en via thematische netwerken rond o.m. de spoorwegindustrie. Deze activiteiten raken aan duurzame concurrentiekracht omdat zij verband houden met de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten, clusters en toekomstposities voor bedrijven en de regio. Op het vlak van investeringen en financiering brengt Revierwende mee in kaart welke middelen nodig zijn voor onder meer reskilling en retraining in de 4 betrokken regio's.

Brainport

In Brainport komen meerdere bouwstenen naar voren. **O&O&I en duurzame concurrentiekracht** staan **centraal in de samenwerking tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden** die kenmerkend is voor Brainport. Deze triple helix actoren werken samen aan de doorontwikkeling van de regio, ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Hierbij zorgen bedrijven (samen met kennisinstellingen) voor strategische focus en nemen zij de activiteiten op ter versterking van het domein 'technologie en ondernemen' in de realisatie van het meerjarenplan 'Brainport in Balans', o.a. via O&O&I activiteiten.

De bouwsteen **Vaardigheden** komt in de onderzochte werkgeversbijdrage vooral naar voren via de **financiering van het Brainport Partnerfonds – Talent** (zie Box 4). Dit fonds vormt een aanvulling op de publieke middelen voor de regionale talentagenda en richt zich onder meer op techniekpromotie, de inzet van hybride docenten, het aantrekken en behoud van internationaal talent en een gerichte aanpak voor arbeidsmigranten. De bijdrage van bedrijven bestaat hier in de eerste plaats uit **private cofinanciering** van activiteiten van de regionale talentagenda. De bouwsteen **Sociale impact** krijgt concreet vorm via '**Brainport voor Elkaar**' (zie Box 3). In deze vereniging werken werkgevers uit het bedrijfsleven, het maatschappelijk veld, het onderwijs en de overheid samen aan sociale cohesie en kansengelijkheid. **Werkgevers dragen financieel bij, zetten medewerkers en hun expertise in en nemen deel aan programma's** zoals de

Werkgeversaanpak Nederlandse Taal en en Buddy Werkt, waarbij werkzoekende vijftigplussers gekoppeld worden aan een buddy die meedenkt en zijn of haar netwerk ter beschikking stelt.

Infrastructuur en investeringen en financiering zijn in Brainport nauw met elkaar verbonden. Via het **Brainport Partnerfonds** dragen private bedrijven vrijwillig bij aan vier afgebakende doelstellingen: bereikbaarheid, talent, Brainport voor Elkaar en wonen. De **bijdragen voor bereikbaarheid en wonen** vallen onder infrastructuur omdat zij fysieke randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van de regio ondersteunen. Tegelijk is het Partnerfonds zelf een voorbeeld van investeringen en financiering: private middelen worden georganiseerd als cofinanciering naast de investeringen van Rijk en regio

Limburg

In Limburg komen de bouwstenen **vaardigheden en sociale impact** naar voren. De sociale partners bepaalden o.m. via SALKturbo mee de **prioriteiten rond competentieontwikkeling** en werkten als trekker of partner mee aan **projecten rond talent, arbeidsmarktparticipatie en inclusie.** De bijdrage van de sociale partners bestaat daarbij niet alleen uit het mee bepalen van prioriteiten of het ontwikkelen van projectideeën. Zij brengen signalen vanuit bedrijven en werknemers binnen en bieden toegang tot bedrijven en werkvloeren, waardoor projecten concreet kunnen worden uitgevoerd en de vertaalslag van de regionale strategie naar de praktijk kan worden gemaakt.

Op vlak van **investeringen en financiering** nemen de sociale partners deel aan de validatie van SALKturbo projectvoorstellen en sturen zo mee welke projecten de transitie op het terrein vormgeven. Wat betreft de bouwstenen **O&O&I en duurzame concurrentiekracht** komt de rol van sociale partners naar voren via hun betrokkenheid bij de strategische keuzes binnen SALKturbo: hun bijdrage ligt daarbij vooral in het binnenbrengen van signalen uit bedrijven en werkvloeren, waardoor innovatie beter aansluit bij economische en arbeidsmarktrealiteit. Bij de bouwsteen **infrastructuur** verloopt de bijdrage van sociale partners via hun **deelname aan de SALKturbo-taskforce**: via de projectselectie sturen sociale partners mee de prioritering van investeringen en projecten, inclusief infrastructuurprojecten die de transitie ondersteunen.

Referentielijst

Bianchini, M. and M. Lasheras Sancho (2025), "SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey", *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 68, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/197e3077-en.

Blažek, J., Květoň, V., Baumgartinger-Seiringer, S., & Trippl, M. (2020). The dark side of regional industrial path development: Towards a typology of trajectories of decline. *European Planning Studies, 28*(8), 1455–1473. https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1685466

Bode, N., Buchel, S., Diercks, G. A., Lodder, M., Loorbach, D., Notermans, I., van Raak, R., & Roorda, C. (2019). *Staat van transitie: Dynamiek in mobiliteit, klimaatadaptatie en circulaire economie*. Rotterdam: DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam. Update Rapport Staat van Transitie • DRIFT

Brainport Eindhoven. (2024). *Brainport meerjarenplan 2025–2032: Brainport in balans* [Rapport]. Brainport Eindhoven. https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Development/Strategie/Brainport-Meerjarenplan-2025-2032_Brainport-in-balans_def-21-01-2024.pdf

Brainport Eindhoven. (2022). *Brainport monitor 2022* [Rapport]. Brainport Eindhoven. https://issuu.com/brainporteindhoven/docs/brainport_monitor_2022_v7

Brainport Eindhoven. (z.d.). *Brainport monitor*. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://brainporteindhoven.com/nl/strategie-en-organisatie/agenda-voor-de-regio/brainport-monitor

Brainport Eindhoven. (z.d.). *Digitaal prospectus: oprichting van vier Brainport fondsen* [Rapport]. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Partnerfonds/Digitaal_Prospectus_NL.pdf

Brainport Eindhoven. (z.d.). *Strategie en organisatie*. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://brainporteindhoven.com/nl/strategie-en-organisatie

Brainport Eindhoven. (z.d.). *Strategische agenda Brainport: agenda met het Rijk* [Rapport]. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://brainporteindhoven.com/nl/strategie-en-organisatie/agenda-met-het-rijk/strategische-agenda-brainport

Brainport Eindhoven. (2024). *Brainport map (DEF Oct 2024)* [Kaart]. Brainport Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Talent/Brainport_Toolkit_RVP_Map_of_the_Region.pdf

Brainport Development. (2025). *Jaarplan 2025* [Rapport]. Brainport Development. https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Development/Strategie/Brainport-Development_Jaarplan-2025.pdf

Bronneberg, M., Pieterse, J., & Post, G. A. (2023). Brainport Eindhoven: Born from crisis – 25 years as a Triple Helix governed ecosystem. *Journal of Innovation Management*, 11(1), 36–67. https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.001_0003

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (n.d.). *Strukturstärkung der Kohleregionen*. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/strukturstaerkung-kohleregionen.html

Business at OECD (BIAC). (2022, december). *Energy crisis impact for SMEs: Business at OECD SME Survey (2022-12-FIN).* https://www.businessatoecd.org/hubfs/website/documents/pdf/SMEs/2022-12-FIN%20Business%20at%20OECD%20SME%20Survey%20-%20Energy%20crisis%20impact%20for%20SMEs.pdf

Departement Kanselarij & Bestuur. (2019). *Strategisch actieplan Limburg in het kwadraat: Monitoringsrapport 9* [Rapport]. Vlaamse overheid.

Destatis. (2024). Federale deelstaten met hoofdsteden naar oppervlakte, bevolking en bevolkingsdichtheid op 31-12-2024. Federaal Statistisch Bureau. https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/_inhalt.html

DGB. Algemene vragen over ondernemingsraden. Wat is een ondernemingsraad – en wat doet het voor mij? | DGB geraadpleegd op 15 december 2025.

Díaz Aguado, M. B. (2022). *The transition away from coal in Asturias*. Government of Asturias. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-10/02%20Maria%20BDA_Asturias_CWNYC_0922.pdf

EFRO & Provincie Limburg. (2021). *Startnota GTI Limburg: Transitieregio 2021–2027* [Rapport]. EFRO; Provincie Limburg. https://www.vlaio.be/nl/media/2193

European Commission. (n.d.). *REVIERWENDE* (Just Transition Platform project fiche). https://just-transition.info/project/revierwende/

European Commission. (2020). *Pilot Action Regions in Industrial Transition — Capitalisation Phase: Final Report*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2776/739189

European Commission. (2024). *Industry 5.0 Community of Practice: Final report*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/915552

European Commission, Directorate-General for Energy. (2025). *Genk's ongoing transition* [Case study, Initiative for coal regions in transition]. Publications Office of the European Union. https://energy.ec.europa.eu/publications/genks-ongoing-transition_en

European Commission, Directorate-General for Energy. (2025). *Support for deployment of funds and monitoring of ecological transition: START technical assistance summary. Asturias, Spain* (1st ed.; ISBN 978-92-68-27229-9; DOI 10.2833/0432520). Publications Office of the European Union.

European Investment Bank (2023*). Digitalisation in Europe 2022-2023: Evidence from the EIB Investment Survey.* https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230112_digitalisation_in_europe_2022_2023_en.pdf

European Investment Bank. (2024). *Investment report 2023/2024: Transforming for competitiveness – Key findings* (ISBN 978-92-861-5741-7; DOI 10.2867/3122). European Investment Bank. https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/295232/European%20Investment%20Bank%20-%20Economic%20Investment%20Report%202023-2024%20Key%20Findings.pdf

Expertengroep onder leiding van Herman Daems. (2013). Strategisch actieplan voor Limburg in het kwadraat: SALK eindrapport [Rapport]. Vlaamse Regering. https://docs.vlaamsparlement.be/docs/biblio/opendigibib/monografie/2013/142_salkrapport.pdf

Garretsen, H., Kitson, M., & Yang, C. (2025). Global forces and local impacts: Megatrends in regional development. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 18(1),* 1–16. https://doi.org/10.1093/cjres/rsae047

Gemeente Eindhoven. (2025). *Commissienotitie: Inbreng ALV Brainport voor Elkaar*. Raadsinformatie Eindhoven. https://raadsinformatie.eindhoven.nl/document/16222345/1?connection_type=17&connection_id=12585100

Geografie.nl. (z.d.). *Brainport Eindhoven: van achtergestelde regio naar kennishub van Nederland*. Geografie.nl. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://geografie.nl/artikel/brainport-eindhoven-van-achtergestelde-regio-naar-kennishub-van-nederland

Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P. J., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., van Steenbergen, F., & Loorbach, D. (2022). *An actionable understanding of societal transitions: The X-curve framework. Sustainability Science, 17*(3), 1009–1021. https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w

IDEA Consult. (2024). *Systeemanalyse Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie en uitgaventoetsing van het Vlaams beleid in het kader van productiviteit.* Vlaamse Overheid, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie. https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2025-02/Systeemanalyse%20Onderzoek%2C%20Ontwikkeling%20en%20Innovatie%20en%20uitgaventoetsing%20van%20het%20%27Vlaams%20beleid%20in%20het%20kader%20van%20productiviteit%27.pdf

Industrial Forum. (2022*). Blueprint for the development of transition pathways for industrial ecosystems.* DG GROW. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49407

IndustriAll Europe**.** (2023). *Asturias' observatory for a just transition: An example of institutional support and trade union involvement for a fair transition.*

638463743212879612_Asturian_Observatory_for_a_Just_Transition_in_the_region._An_example_of_Trade_Union_involvement_and_data_collection.pdf

Instituto para la Transición Justa. (2025). *Transición justa en el Valle del Caudal y Aboño: Estado de situación (abril 2025).* Instituto para la Transición Justa. https://www.transicionjusta.gob.es/content/dam/itj/files-1/Documents/Convenios_transicion_justa/Informe%20TransicionJusta%20Caudal%20y%20Abo%C3%B1o_abril2025.pdf

Instituto para la Transición Justa. (2025). *Transición justa en el Valle del Nalón: Estado de situación (abril 2025).* Instituto para la Transición Justa. https://www.transicionjusta.gob.es/content/dam/itj/files-1/Documents/Convenios_transicion_justa/Informe%20TransicionJusta%20Nal%C3%B3n_abril2025.pdf

Instituto para la Transición Justa. (2025). *Transición justa en el Suroccidente Asturiano: Estado de situación (abril 2025).* Instituto para la Transición Justa. https://www.transicionjusta.gob.es/content/dam/itj/files-1/Documents/Convenios_transicion_justa/Informe%20TransicionJusta%20Suroccidente_Abril2025%20_uv.pdf

Instituto para la Transición Justa. (2022). *Spain, towards a just energy transition. Executive report*. Instituto para la Transición Justa. https://www.transicionjusta.gob.es/content/dam/itj/files-1/Documents/Noticias/common/220707_Spain_JustTransition.pdf

Instituto para la Transición Justa, O. A. (2020). *Just transition strategy*. Instituto para la Transición Justa, O. A. La Estrategia de Transición Justa

International Energy Agency. (2022). *Skills development and inclusivity for clean energy transitions*. International Energy Agency. https://www.iea.org/reports/skills-development-and-inclusivity-for-clean-energy-transitions

International Labour Office. (2024a). *The Business Case for Just Transition: An overview of the economic benefits of the transition to a sustainable economy*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/ILO-ACTEMP-The-Business-Case-for-Just-Transition-RGB-21NOV.pdf

International Labour Office. (2024b). *Navigating the Future: Skills and Jobs in the Green and Digital Transitions - Scenario-based insights* (ILO Brief). Geneva: International Labour Office. https://doi.org/10.54394/VGNR3350

JUSTEM. (2022). *Regional energy transition Asturias*. https://ieecp.org/wp-content/uploads/2024/05/JUSTEM-Brief-Asturias.pdf

Loorbach, D., & Rotmans, J. (2017). *Staat van transitie: vijf patronen van opbouw en afbraak*. Rotterdam: DRIFT. https://drift.eur.nl/nl/publicaties/staat-van-transitie-patronen-van-opbouw-en-afbraak-in-vijf-domeinen/

Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography, 6*(4), 395–437. https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012

Metropoolregio Eindhoven. (z.d.). *Over ons*. Metropoolregio Eindhoven. Geraadpleegd op 8 december 2025 op https://metropoolregioeindhoven.nl/over-ons

Milanez, A. (2023), "The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 289, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/2247ce58-en.

OECD (2019). *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c76ec2a1-en

OECD (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

OECD (2023). *Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems*. OECD Regional Development Studies. OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5604c2ab-en

OECD (2024a). *SME digitalisation to manage shocks and transitions: An OECD D4SME survey.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en

OECD (2024b), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en.

OECD. (2025). *Asturias, bridging the gap in the green transition*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/providing-local-actors-with-case-studies-evidence-and-solutions-places_eb108047-en/asturias-bridging-the-gap-in-the-green-transition_846a4407-en.html

OECD (2026), *Industrial Policy Handbook: From Strategy Design to Implementation*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ff099713-en

POM Limburg, UHasselt, & Provincie Limburg. (2024). *SALKturbo: De KPI als richtsnoer. Tussentijdse meting SALKturboplan* [Rapport]. POM Limburg; UHasselt; Provincie Limburg. https://pomlimburg.be/app/uploads/2024/04/SALKturbo-KPI-Tussentijdse-meting_2024-04-25.pdf

POM Limburg. (2026). *Bruto toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit in Limburg: Update kerncijfers.* Bruto_Toegevoegde_Waarde_Februari_2026.pdf

Provincie Limburg. (2022). *Voorlopige jaarrekening 2022: Overzicht doelstellingen, actieplannen en acties* [Rapport]. Provincie Limburg. financien_2022_jaarrekening_overzicht-doelstellingen-actieplannen-acties_2022.pdf

ReTraNetz – BB informatie en websites, https://retranetz-bb.de/; https://mobilitaet-bb.de/en/cluster-stories/retranetz-bb-shaping-transformation-together; https://www.berlin-

partner.de/en/news/detail/funding-for-the-capital-region; https://www.ipk.fraunhofer.de/de/medien/kurzmeldungen/20230228-erstes-netzwerkforum-retranetz-bb.html; https://www.ipk.fraunhofer.de/de/zusammenarbeit/referenzen/retranetz.html; https://www.bbw-hochschule.de/further-education/retranetz-bb.html, geraadpleegd op 1 juni 2026

Revierwende. (2024). *Revierwende konkret: Aktueller Stand der Strukturentwicklung in den Kohlerevieren*. https://revierwende.de/wp-content/uploads/2024/06/2024-Broschuere-Revierwende-konkret-Aktueller-Stand-der-Strukturentwicklung-in-den-Kohlerevieren.pdf

Revierwende. (2025). *Zwischenbilanz aus vier Jahren REVIERWENDE – Den Strukturwandel zum Gelingen bringen*. Berlin: Projekt Revierwende. Beschikbaar op https://revierwende.de/wp-content/uploads/2025/05/Zwischenbilanz-aus-vier-Jahren-REVIERWENDE-%E2%80%93-Den-Strukturwandel-zum-Gelingen-bringen.pdf

Revierwende Lausitzer Revier. (2025). *Handlungshilfe Mitarbeiterzukunftsgespräche.* https://revierwende.de/wp-content/uploads/2025/03/2025-03-17-Handreichung-MaZG-final.pdf

Saarländische Landesregierung. (2025). *Klimaschutzkonzept für das Saarland*. https://www.saarland.de/SharedDocs/Downloads/DE/mukmav/klima/dl_ksk_final.pdf

SALK Taskforce. (2015). *Evaluatie SALK: SALK Taskforce 11 december 2015* [Nota]. https://lokalebesturen.limburg.be/webfiles/salk/achtergrond_studies/20151211_evaluatienota_salk_tf.docx

SERV (2024), Advies Conceptnota "*Naar een ambitieus Europees Industriebeleid*", 15 januari

SERV (2025), Oproep 'Een industriestrategie van en voor de toekomst: meer grip voor duurzame groei', 3 maart.

Silvestri, G., Diercks, G., & Matti, C. (2022). *X-Curve: a sense-making tool to foster collective narratives on a system change.* DRIFT & EIT Climate-KIC Transitions Hub. https://drift.eur.nl/app/uploads/2023/08/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022-1.pd

Studiedienst van de Vlaamse Regering. (2015). *Strategisch actieplan voor Limburg: Opvolging van effecten en omgevingsaspecten op basis van indicatoren. Actualisatie november 2015* [Rapport]. Studiedienst van de Vlaamse Regering. https://publicaties.vlaanderen.be/download-file/18991

Valdaliso, J. M., Suárez, P., Mayor, M., & Magro, E. (2025). Lock-in, resilience and path development in old industrial regions: *An agency-based explanation. Journal of Regions, Economy and* Society*, 18(1),* 1–25. https://doi.org/10.1093/cjres/rsaf043

Vanderbiesen, W., & Luyten, J. (2025). Tien jaar na Ford Genk: Hoe Limburg zich heruitvindt. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 2025*(1), 49–58. https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2025_1/OverWerk_2025_1_05.pdf

Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen (VARIO). (2024, maart). *Transformatiegericht innovatiebeleid: Een bestuurskader voor de Vlaamse Overheid* (Advies 35). VARIO https://www.vario.be/files/VARIO_adviezen-en-rapporten/2024_MAART_VARIO_ADVIES_NR_35_TRANSFORMATIEGERICHT_INNOVATIEBELEID_DEF.pdf

Vlaamse overheid. (2016). *SALKevaluatie* [Presentatie aan de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting]. Vlaamse overheid. https://docs.vlaamsparlement.be/files/pfile?id=1174012

Vlaamse Regering. (2014). *Uitvoering SALK: Maart 2014* [Presentatie]. Vlaamse Regering. https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=546740

Website SALKturbo. (z.d.). *Website SALKturbo*. Geraadpleegd op 6 januari 2026, van https://salkturbo.be

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Kenmerken regio's in industriële transformatie 10

Figuur 2: De X-curve van transitie 11

Figuur 3: Transitierollen op de X-curve 14

Figuur 4: Bouwstenen van succesvolle industriële transformatie 17

Figuur 5: Geclusterde transitierollen 24

Figuur 6: Geografische dekking project Revierwende 29

Figuur 7: Metropoolregio Eindhoven 43

Figuur 8: Strategische prioriteiten uit Brainport in Balans 51

Figuur 9: Sociale Brainport Agenda 52

Figuur 10: Bijdragen Brainport Partnerfonds aan de 4 doelstellingen 57

Figuur 11: Transitierollen 75

Figuur 12: Bouwstenen van succesvolle industriële transformatie 76

Figuur 13: De X-curve van transitie 107

Tabellen

Tabel 1: Overzicht van de praktijkcases 25

Tabel 2: Kerncijfers Revierwende 99

Tabel 3: Kerncijfers Brainport 100

Tabel 4: Kerncijfers Limburg en het Vlaams gewest 100

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht Interviews

Case	Naam	Organisatie	Functie
Revierwende	Frederik Moch	DGB	Hoofd van de Afdeling voor Structureel, Industrieel en Dienstenbeleid bij het Federale Bestuur van de DGB en Projectleider van Revierwende
Revierwende	Marko Schmidt	DGB	Teamleider Lauzitzer Revier
Limburg	Elisabeth Piens	POM Limburg	Manager Team Economische Innovatie, lid Managementteam
Limburg	Noël Slangen	POM Limburg	Directeur
Brainport	Veerle Hurks & Anne Verhaag	Brainport Development	Strateeg Onderwijs & Arbeidsmarkt Strategie Adviseur & Manager International Affairs
Brainport	Ilse Van Gulik	Brainport voor Elkaar	Programmamanager Werkt
Asturias (a)	Andrea Díaz Barredo	DG Agentschap van Energie van Asturias - FAEN	Technische staf van OTJA (Observatorium van Rechtvaardige Transitie in Asturias).

(a) Uit het interview met Mevrouw Díaz-Barredo van FAEN is duidelijk geworden dat de Asturias case onvoldoende inspiratie kon bieden voor het sociaal overleg of de sociale partners, aangezien ze - in tegenstelling tot beschikbare informatie via deskresearch – geen actieve rol opnemen in het OTJA (Observatorium van Rechtvaardige Transitie in Asturias). Daarop hebben we meerdere malen outreach gedaan naar het Instituut van Rechtvaardige Transitie (zowel op nationaal niveau als in Asturias) om de rol van sociale partners in dit instituut te bevragen: deze organisatie kon omwille van capaciteitsissues geen tijd vrijmaken voor een interview.

Bijlage 2: Kerncijfers praktijkcases

Revierwende

Tabel 2: Kerncijfers Revierwende

Revier	Lausitzer Revier	Mitteldeutsches Revier	Rheinisches Revier
Inwoners	1,1 miljoen	2 miljoen	2,5 miljoen
Bevolkingsdichtheid (nationaal gem. 230/km²)	99 inwoners/km²	270 inwoners/km²	520 inwoners/km²
Direct #tewerkgesteld in de bruinkoolindustrie	7 675 (2022)	1 827 (2022)	7 676 (2022)
Indirect #tewerkgesteld in toeleveringsbedrijven	NB	2 000 (2018)	15 000
#tewerkgesteld in de energie-intensieve industrie	NB	28 700 (2021)	50 000
Geproduceerd jaarlijks vermogen:	8 000 MW	3 000 MW	NB
Recht op … € van de Strukturstärkungsgesetz middelen	€ 17,2 miljard	€ 8 miljard	€14,8 miljard

Bron: Revierwende, 2024

Aangezien de steenkoolcentrales in **Saarlandisches Revier** op dit moment enkel beschikbaar moeten blijven als onderdeel van de nationale netreserve[53], zijn er geen exacte cijfers over de tewerkstelling in de energie-intensieve industrie of het geproduceerd jaarlijks vermogen. Saarland krijgt €128,5 miljoen uit de Strukturstärkungsgesetz middelen. De regio heeft 1 miljoen inwoners en een bevolkingsdichtheid van 394 inwoners/km².

[53] Door de oorlog in Oekraïne en de hoge energieprijzen konden de steenkoolcentrales in Bexbach (720 MW), Weiher (630 MW) en Völklingen-Fenne (390 MW) tot het voorjaar van 2024 weer op de markt terugkeren of in bedrijf blijven. Voor hen is door de “Bundesnetzagentur” een systeembelang vastgesteld, wat betekent dat ze tot 2031 oproepbaar moeten blijven, als onderdeel van de nationale netreserve. Zie Saarländische Landesregierung (2025), p 17.

Brainport

Tabel 3: Kerncijfers Brainport

	Brainport Eindhoven	Gemiddelde NL
Gemiddelde jaarlijkse BBP Groei 2014-2024	3,6%	2,0%
Bruto Regionaal product/inwoner 2024	€ 77 659	€ 62 381
Arbeidsproductiviteit 2024	€ 134 002	€ 120 121
% hoger opgeleiden in beroepsbevolking 2024	43%	42%
Werkloosheidspercentage 2024	3,4 %	3,7%

Bron: https://brainporteindhoven.com/nl/strategie-en-organisatie/agenda-voor-de-regio/brainport-monitor

Wat betreft innovatie en industrie, schetsen volgende data een goed beeld van Brainport:

- In 2023 waren de 3 649 patentaanvragen uit de provincie goed voor **50,7% van het totaal aantal Nederlandse patentaanvragen**. De provincie behoort daarmee tot de top 5 regio's met meeste Europese patentaanvragen.
- Het bedrijfsleven in ZO-Brabant is met 3,9 miljard euro in 2022 goed voor **bijna een kwart van de totale private R&D-uitgaven in Nederland** (23,1%).
- De **industrie in Brainport vertegenwoordigt 16%** van de **Nederlandse bruto toegevoegde warde** (2023).

Limburg

Tabel 4: Kerncijfers Limburg en het Vlaams gewest

	Limburg				Vlaams Gewest
	2013	**2023**	**Evolutie 2013-2023**		**Evolutie 2013-2023**
Tewerkstelling (werknemers)					
Totaal	275 215	304 744	+29 529	+10,7%	+12,3%
Maakindustrie	50 598	44 253	-6 345	- 12,5%	-1,7%
Ondernemingen (BTW-plichtigen)					
Totaal	64 070	92 672	+28 602	+44,6%	+47,8%
Maakindustrie	4 345	5 245	+900	+20,7%	+23,8%
Bedrijfsvestigingen met personeel					
Totaal	20 700	22 635	+1 935	+9,3%	+10,6%
Maakindustrie	1 698	1 636	-62	-3,70%	-5,8%
Toegevoegde waarde (miljoen euro)					
Totaal	21 970	33 200	+11 230	+51,1%	+58,6%
Maakindustrie	4 065	4 345	+280	+6,9%	+33,5%
Werkzoekendengraad					
18-64 jaar	9,0%	6,2%		-2,8 ppt	-2,0 ppt
Werkzaamheidsgraad					
20-64 jaar	69,2%	76,4%		+7,2 ppt	+4,9 ppt

	Limburg		Kloof t.o.v. Vlaams Gewest		Vlaams Gewest
Toegevoegde waarde per uur (€)	**2013**	**2022**	**2013**	**2022**	**2022**
Totaal	57,6	73,3	-10,6%	-14,3%	85,5
Maakindustrie	54,5	73,8	-16,9%	-20,2%	92,5
BBP per inwoner (€)	**2013**	**2023**	**2013**	**2023**	**2023**
	28 174	40 740	-19,0%	-22,0%	52 257

Bron: Vanderbiesen & Luyten (2025).

Bijlage 3: Bonuscase: ReTraNetz Berlijn Brandenburg (BB)

Deze extra case werd aangereikt door Marko Schmidt van het project Revierwende en is gebaseerd op deskresearch. Deze case kan als **aanvullende illustratie bij de praktijkcases** worden gelezen, met focus op samenwerking tussen de sociale partners en **samenwerking van de sociale partners met economische ontwikkelingsorganisaties en academische partners, ten bate van duurzame regionale industriële transformatie**.

Over

ReTraNetz-BB is een **regionaal transformatienetwerk** voor **de automobiel- en toeleveringsindustrie in de regio Berlijn-Brandenburg**. Dit is een van de 27 landelijke projecten die worden gefinancierd door het Federale Ministerie voor Economie en Energie (BMWE). Het project is gestart in 2022 en loopt tot eind 2026. **Het ondersteunt kmo's en hun werknemers bij de transformatie naar CO2-neutrale mobiliteit en productie**.

Partners

ReTraNetz BB wordt ondersteund door een **samenwerkingsverband van sociale partners (VME/bbw en IG Metall/bfw), economische ontwikkelingsorganisaties (Berlin Partner en Brandenburg Economic Development Corporation) en de academische wereld (TU Berlin en Fraunhofer IPK).** Het netwerk wordt gecoördineerd door Berlin Partner.

De sociale partners zijn:

- **Langs werknemerszijde**: IG Metall, vakbond die werknemers vertegenwoordigt in onder meer de metaal- en elektro-industrie en bfw (Berufsfortbildungswerk), een opleidings- en vormingsinstelling van de Duitse vakbondskoepel DGB, die onder meer omscholing, opleiding, bijscholing en kwalificatie aanbiedt aan werknemers, werkzoekenden en bedrijven. Deze organisaties **participeren in de activiteiten van ReTraNetz rond kwalificatie en werving van geschoolde arbeidskrachten.**
- **Langs werkgeverszijde**: VME, Vereniging van de Metaal- en Elektrotechnische Industrie in Berlijn en Brandenburg, en Bbw (Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg), het onderwijscentrum van de Berlijnse-Brandenburgse ondernemersgemeenschap. Deze organisaties **participeren in de ReTraNetz-activiteiten m.b.t. de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen op het gebied van mobiliteit.**

Financiering

Berlijn en Brandenburg ontvangen van de federale overheid ongeveer €8 miljoen aan financiering om de auto-industrie en haar werknemers toekomstbestendig te maken. Dit

geld maakt deel uit van een pakket van 200 miljoen euro van Federale Ministerie voor Economie en Energie (BMWE) voor regionale transformatienetwerken (ReTraNetz) om de mobiliteitstransitie en de daarmee samenhangende nieuwe eisen voor de auto-industrie te bevorderen.

Doelstellingen

De partners streven ernaar de transformatieprocessen in de regionale auto- en toeleveringsindustrie te versnellen om de concurrentiekracht van lokale autobedrijven te behouden en te vergroten. Het project richt zich met name op kmos en hun werknemers.

Het project is verdeeld in twee niveaus:

- **Ontwikkeling van een toekomstgericht en gedetailleerd economisch beleidskader** voor de automobielindustrie in de regio en een transformatiestrategie die daarop is gericht. De strategieontwikkeling is gebaseerd op een analyse van de huidige situatie van de industrie in de regio en houdt rekening met economische en technologische, maar ook met sociale en milieuaspecten en -doelstellingen.
- **Ontwikkeling en implementatie van maatregelen op basis van de strategie** om een zo gecoördineerde en duurzame mogelijke transformatie van automobielbedrijven in de regio Berlijn-Brandenburg te waarborgen.

Activiteiten

ReTraNetz-BB (Berlijn en Brandenburg) organiseert activiteiten rond vijf grote clusters:

- **Experiment en innovatie**: Via het reallabor ondersteunt ReTraNetz-BB bedrijven bij het testen en valideren van nieuwe technologieën en productieprocessen. Bedrijven kunnen er nieuwe toepassingen uitproberen in realistische omstandigheden en deze vertalen naar de eigen productieomgeving
- **Competenties en arbeidsmarkt**: ReTraNetz-BB biedt instrumenten en formats rond kwalificatie, geschoolde arbeidskrachten, bijscholing en competentieontwikkeling. De projectwebsite vermeldt onder meer de Qualifizierungs-Navigator, de Zukunfts-Check en de Qualifizierungs-Check.
- **Bedrijfsontwikkeling**: ReTraNetz-BB ondersteunt bedrijven bij nieuwe businessmodellen, diversificatie en innovatie, o.m. via workshops rond nieuwe businessmodellen en circulaire economie.
- **Netwerkvorming en samenwerking**: Het netwerk brengt bedrijven, kennisinstellingen en sociale partners samen via o.m. events en netwerkfora. Deze activiteiten zijn gericht op het faciliteren van samenwerking en kennisuitwisseling tussen actoren in de regio.
- **Praktische ondersteuning van bedrijven**: ReTraNetz-BB biedt praktische ondersteuning via o.a. informatie over financieringsmogelijkheden, talentwerving en

locatiekeuze. Dit helpt bedrijven om concrete stappen te zetten in hun transformatieproces.

Transitierollen

- **Richting geven** gebeurt via de ontwikkeling van een toekomstbestendig en gedetailleerd economisch beleidskader voor de automobielindustrie in de regio en een daarop gerichte transformatiestrategie**.**
- **Nieuwe condities en netwerken** krijgen vorm doordat ReTraNetz-BB bedrijven, onderzoeksinstellingen, economische ontwikkelingsorganisaties en sociale partners verbindt. Maar ook door capaciteitsopbouw via het aanbieden van formats en instrumenten rond kwalificatie.
- **Middelen mobiliseren voor experiment** gebeurt via het reallabor, een praktijkgerichte test- en onderzoeksomgeving
- **Verbinden en structureren** krijgt vorm doordat ReTraNetz inzet op het delen van succesverhalen.

Bouwstenen voor succesvolle industriële transformatie

In deze bonuscase komen verschillende bouwstenen van succesvolle industriële transitie terug:

- Vaardigheden - ReTraNetz-BB werkt rond kwalificatie, bijscholing en competentieontwikkeling;
- O&O&I – via het reallabor en samenwerking met onderzoeksinstellingen zoals TU Berlin en Fraunhofer IPK;
- sociale impact – doordat sociale en arbeidsmarktgerelateerde aspecten expliciet worden meegenomen in de strategieontwikkeling en doordat werknemersvertegenwoordigers actief betrokken zijn in het netwerk.;
- duurzame concurrentiekracht – o.m. door het ondersteunen van ondernemers m.b.t. nieuwe businessmodellen;
- financiering – door overzicht te bieden van financieringsmogelijkheden voor digitalisering, coaching, investeringen, R&D, training, energieoptimalisatie in productie en internationalisering voor kmo's.

Bronnen:
https://retranetz-bb.de/
https://mobilitaet-bb.de/en/cluster-stories/retranetz-bb-shaping-transformation-together
https://www.berlin-partner.de/en/news/detail/funding-for-the-capital-region
https://www.ipk.fraunhofer.de/de/medien/kurzmeldungen/20230228-erstes-netzwerkforum-retranetz-bb.html
https://www.ipk.fraunhofer.de/de/zusammenarbeit/referenzen/retranetz.html
https://www.bbw-hochschule.de/further-education/retranetz-bb.html

Bijlage 4: Interviewleidraad cases Industriële Transformatie

Inleiding

In het kader van een onderzoek van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) en Stichting Innovatie & Arbeid naar **de rol van sociaal overleg in regionale industriële transformaties**, brengen we in verschillende regio's in Europa in kaart hoe sociale partners samen met andere actoren bijdragen aan het bewerkstelligen van **industriële transities**. Een van de geselecteerde initiatieven voor dit onderzoeksproject is Brainport. In dat kader nodigen we u graag uit voor een interview.

Doelstelling [Voorbeeld: Brainport]

Het belangrijkste doel van dit interview is om inzicht te krijgen in **de transitierollen die het Meerjarenplan 2025-2032 "Brainport in Balans" wenst** op te nemen of al heeft opgenomen het voorbije jaar **en de bijdrage van de sociale partners hieraan – in hun onderlinge samenwerking en in samenwerking met andere actoren**. Meer specifiek, willen we tijdens het interview inzoomen op:

- de bijdrage, incl. de totstandkoming en planning van "Brainport in Balans" aan de doorontwikkeling van de regio;
- de aard en bijdrage van de samenwerkingen **tussen de sociale partners onderling** en **tussen de sociale partners en andere actoren** bij de totstandkoming, planning en realisatie van "Brainport in Balans".

We kaderen industriële transformaties hierbij in de **recente transitiewetenschap**, die niet alleen de patronen van opbouw en afbraak blootlegt die gepaard gaan met industriële transformaties, maar ook belangrijke inzichten verschaft over de rollen die kunnen worden opgenomen om deze transities te bewerkstelligen. We hanteren hierbij **het transitiekader** dat door het **Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT)** werd ontwikkeld, nl. de X-curve van transitie. In Box 6 (zie onderaan deze interviewleidraad) beschrijven we in meer detail de verschillende transitierollen waarover sprake in het transitiemodel van DRIFT.

Gespreksonderwerpen voor het interview [Voorbeeld: Brainport]

1. Welke **verschillende transitierollen** wenst het Meerjarenplan 2025-2032 "Brainport in Balans" op te nemen of heeft het al opgenomen het voorbije jaar? Op **welke manieren** werden deze rollen tot nu toe ingevuld? Welke **activiteiten, projecten of processen** binnen het plan illustreren volgens u het best hoe deze transitierollen worden ingevuld, en **door welke actoren**? *[Interne noot: We benaderen deze vraag ook met oog voor de verschillende bouwstenen die de industriële transformatie vormgeven.]*
2. Op **welke manieren dragen de sociale partners bij** (hebben ze bijgedragen) aan de **totstandkoming, planning en realisatie van Brainport in Balans**? Met **welke andere actoren** hebben ze hiervoor samengewerkt? Op welke manieren dragen deze samenwerkingen bij aan de doorontwikkeling van de regio?

a. Waar en hoe waren sociale partners betrokken bij de voorbereiding van Brainport in Balans? Op welke manier leveren zij inbreng in de domeinen Talent, Technologie & Ondernemen of Maatschappelijke vraagstukken?
b. Hoe verloopt hun samenwerking met andere actoren in de regio, zoals: Brainport Development, lokale besturen en MRE, kennisinstellingen, andere maatschappelijke stakeholders …?
c. Op welke manier ziet u sociale partners een rol opnemen bij de realisatie van Brainport in Balans, in bijvoorbeeld:
    i. het signaleren van knelpunten op de arbeidsmarkt;
    ii. het mee vormgeven van opleidingsagenda's en LLO-initiatieven;
    iii. het ondersteunen van inclusieve transitiedoelstellingen;
    iv. het bewaken van de sociale randvoorwaarden van de schaalsprong;
    v. ….?
d. In welke processen of overlegstructuren komt hun bijdrage het sterkst tot uiting?

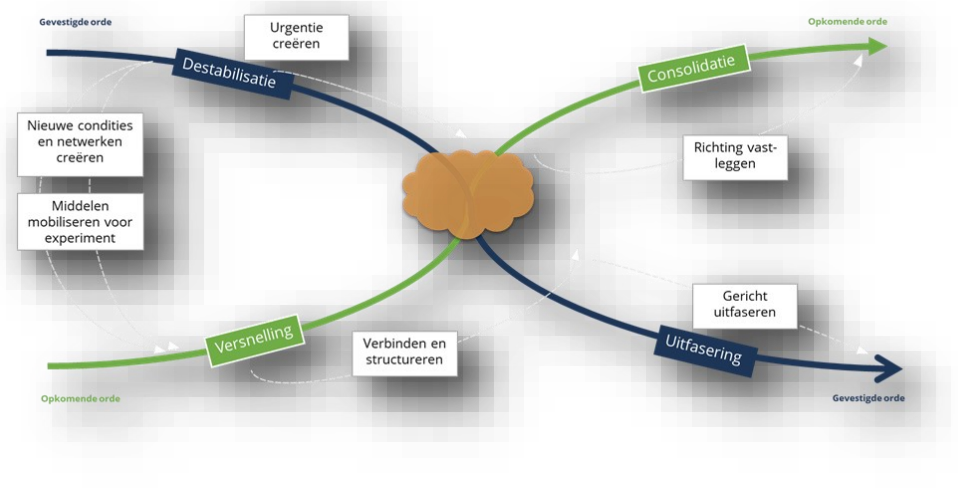
3. Kan u een specifieke **goede praktijk** (project, initiatief, programma, enz) binnen Brainport in Balans naar voor brengen die de bijdrage van bovenstaande samenwerkingen aan de doorontwikkeling van de regio illustreert? Indien relevant, kunt u eventueel een bijkomende interviewee aanduiden om de goede praktijk en de transitierollen daarbinnen meer in de diepte toe te lichten?

Box 6: De X-curve van Transitie

In de transitieliteratuur zijn meerdere modellen en concepten ontwikkeld voor het **conceptualiseren, managen en sturen van transformaties**. In dit onderzoek maken we gebruik van **de X-curve van Drift**[54] - zie onderstaande Figuur. De X-curve visualiseert de elkaar versterkende of tegenwerkende patronen van opbouw en afbraak die transities van zogenaamde "gevestigde" naar "opkomende" regimes kenmerken. Deze wisselwerking tussen "opbouw" en "afbraak" vindt plaats binnen een context en onder invloed van een complex samenspel van ontwikkelingen in technologie, economie, demografie en (geo)politiek.

[54] Zie: https://drift.eur.nl/nl/.

Figuur 13: De X-curve van transitie



Bron: Drift, 2017

Naast het louter analyseren van de transitie, geeft de X-curve ook handvaten om te reflecteren over de **verschillende rollen die belangrijk zijn om deze overgang van de gevestigde naar de opkomende orde te bewerkstelligen**. Deze zogenaamde transitiesturing kan op 6 manieren worden vormgegeven:

- Binnen de gevestigde orde kan dankzij een proactieve transitiesturing – door stakeholders of de overheid - **urgentie en veranderdruk worden verhoogd**. Dit houdt in dat stakeholders de onvolhoudbaarheid van het huidige systeem op een onderbouwde wijze aantonen, naar voor brengen waar de gevestigde orde vastloopt, de maatschappelijke schade van het huidige systeem in kaart brengen … bijvoorbeeld door het opzetten van onderbouwde bewustmakingsacties naar beleid en burgers, ondersteuning bieden aan het beleid door het bijdragen aan de ontwikkeling van een gedragen visie op een transitie samen met stakeholders …
- De gevestigde orde dient ook **gericht uitgefaseerd** te worden door onduurzame praktijken stapsgewijs af te breken d.m.v. het aanmoedigen van fiscale maatregelen, het uitwerken van of adviseren over wet- en regelgeving, ….
- Tussen de opkomende orde en de gevestigde orde kan transitie ondersteund worden door **middelen te mobiliseren voor experiment**. Dit kan bijvoorbeeld door het stimuleren van overheidsfinanciering die specifiek gericht is op experimenten tussen bedrijfsleven, beleid, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) om alternatieven voor de gevestigde orde te gaan ontwikkelen en testen (vb. in proeftuinen), randvoorwaarden voor experiment mee te ontwikkelen …
- De overgang van de gevestigde orde naar een nieuwe orde vraagt meestal ook de **ontwikkeling van nieuwe condities en netwerken**, zoals nieuwe beleidskaders en -regelgeving of samenwerkingen met nieuwe stakeholders. Dit proces faciliteren kan bijvoorbeeld door het opnemen van een verbindende rol tussen/binnen quadruple helix actoren, door de

ondersteuning van de competentie-opbouw in het transitiedomein, door de ondersteuning van diverse (nieuwe) stakeholders om een actieve rol in de transitie op te nemen …

- Binnen de opkomende orde kan verder sturing gegeven worden aan de transitie door te **verbinden en structureren**. Dit kan gebeuren door de mogelijke impact en inspirerende voorbeelden van vernieuwers te belichten, netwerken op te zetten of te begeleiden tussen actoren in de waardenketen, leerlessen van vernieuwers te delen …
- Binnen de opkomende orde kan men ook **richting vastleggen**. Dit wil zeggen dat op het niveau van het innovatie-ecosysteem samen met de sleutelactoren die zich al in de (versnellings- en) emergentiefase bevinden, een roadmap wordt opgemaakt met een heldere oriëntatie en concreet stappenplan op de korte en langere termijn, inclusief een duidelijke monitoring en evaluatie van ondernomen acties.