

Makers van Eindhoven

Over de Brainport Innovatie Campus

Gemeente, ondernemers en grondeigenaren in de bus, november 2013

Door Frank van Empel & Caro Sicking

Pijler van de nationale economie, techno wizzkids te midden van het Brabantse Groene Woud, wispelturige mondiale markt en moordende competitie, vergrijzende bevolking, gebrek aan vakmensen, de veranderende rol van overheden, de gekelderde waarde van grond, leegstand, en Brabantse gemoedelijkheid gecombineerd met Brabantse minderwaardigheidsgevoelens, spelen allemaal een rol in de casus Brainport Innovatie Campus, gebiedsontwikkeling 3.0.

Feiten & Cijfers Brainport Innovatie Campus (BIC)

- *BIC wordt ontwikkeld voor de 'open supply chain' Brainpark Industries;*
- *Gefaseerde ontwikkeling met gedifferentieerde clusters;*
- *Totale omvang circa 65 ha.*
- *Start ontwikkeling eind 2014 (doorlooptijd tot 2030).*

De Nota Ruimte van 2004 wees Eindhoven en omstreken aan als Brainport, een van de drie pijlers van de nationale economie. De glorie dagen van Philips en DAF halverwege de vorige eeuw, hadden de Zuidoost Brabantse grond rijp gemaakt voor een bloeiende technologische industrie, bemest door de Technische Hogeschool, nu TU/e, en andere opleidingsinstituten die studenten opleidden in vooral technische vakken, maar ook design.

Vanaf de 1950's bloeide het Eindhovense MKB onder de rook van zware fabrieken. Tonnen ijzer werden gesmeed in het hete vuur van de competitie die steeds meer een mondiaal karakter kreeg. Metaalbewerkers werkten op basis van uren maal tarief en leverden onderdelen aan wat later Original Equipment Manufacturers (OEM's) zouden worden genoemd. Vaders en zonen groeiden uit van lasser tot ondernemer met personeel. Het werden familiebedrijven waar de banden hecht waren en waar de afstand tussen kantoor en werkvloer even groot was als die tussen de woonkamer en keuken in een doorzonwoning. Toen DAF en Philips ineens stortten, brak de as van de wagen die Eindhoven heette. De gehele regio dreigde te vervallen. Een serie maatregelen, te beginnen met het EU programma Stimulus, technologische innovaties en de wilskracht en inventiviteit van de mensen – een serie samenvallende ontwikkelingen en omstandigheden – trok Eindhoven en omstreken overeind. De makers groeiden noodgedwongen uit van lasser en smid tot high tech mechatronica specialist. Opleidingsinstituten richtten zich op high tech onderwijs op ieder niveau. Dat alles had tevens van doen met de ontwikkeling van grote Original Equipment Manufacturers (OEM's), die zich gingen concentreren op productontwikkeling en marketing en de tussenliggende activiteiten uitbesteedden.

Technologische voorsprong verdampt snel. Het actueel houden en ontwikkelen van *know how* over elk detail van een complexe machine was en is welhaast ondoenlijk geworden voor één enkel bedrijf. Al in 1995 publiceerde NRC Handelsblad een interview met Harry Pennings, topman van Océ, de indertijd zo machtige fabrikant van printers, kopieerapparaten en plotters. 'Samen naar oplossingen zoeken' zou hét Europese antwoord op de uitdaging van Japan, de Aziatische tijgers en de Verenigde Staten zijn.

‘Niet uitvinden wat al is uitgevonden, maar het onderzoek concentreren op datgene waar jij als bedrijf sterk in bent,’ zo luidde het devies van Harry Pennings. Océ en de andere OEM’s werden, zoals gezegd, kop-staart ondernemingen – productontwikkeling en marketing – die het maken en ontwikkelen van onderdelen uitbesteden.

Hierdoor namen de taken van toeleveranciers toe en twee- à driehonderd maakbedrijven groeiden in de schaduw van de eiken. Schaduw? Jawel, want zij zijn volledig afhankelijk van hun patronen. ASML, VDL, DAF, Philips en andere giganten bepalen hoe, hoeveel en tegen welke prijs zij produceren. De marge is vaak klein, de kosten – kundig personeel, apparatuur, *cleanrooms* en R&D - zijn hoog, de wereldwijde competitie is moordend. Daarbij is er een nijpend tekort aan vakmensen.

In 2009 banjerde de economische crisis opnieuw met lemen poten en maaierende armen door de regio Eindhoven. Océ heeft het niet kunnen redden. In november van dat jaar werd het bedrijf overgenomen door de Japanse concurrent Canon, die vooral geïnteresseerd was in de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten. Het ging zo razendsnel – cycli voltrekken zich volgens de voor deze casus geïnterviewde CEO’s tegenwoordig in maanden waar het eens jaren waren – dat het maak-MKB bijna volledig tegen de grond sloeg. Gedwongen ontslagen, deeltijd-WW, extra hypotheek op woonhuizen en het geluk dat de markt net op tijd aantrok, redde ondermeer de toeleveranciers KMWE en Van der Hoorn.

Samen staan we sterker, bedachten negen ondernemers, en richtten Brainport Industries op, dat inmiddels is uitgegroeid tot een coöperatie met tachtig leden. Maar écht samenwerken, dat is nog moeilijk.

Tegen deze achtergrond speelt zich de ontwikkeling van Brainport Innovatie Campus in Noordwest Eindhoven, een gebied genaamd Landelijk Strijp, zich af.



Met de gemeente Eindhoven heeft Brainport Industries het plan om de innovatie campus vlakbij het vliegveld en tussen de snelwegen A2, A67, A58 en A50 te vestigen. Een campus is meer dan een bedrijventerrein. De ambitie is om een groen, uitnodigend, energieneutraal, multifunctioneel gebied te ontwikkelen omringd door een *slow lane* voor fietsers. Met sportfaciliteiten, restaurant, infocentrum oftewel ontvangstruimte, theater, een internationale school en kinderdagverblijf. De Philips

Fruittuinen en het trainingsveld van PSV, alsmede landgoed de Wielewaal, liggen er al. Kortom, medewerkers van de bedrijven, recreanten, kinderen, studenten, kunstenaars en bewoners, sportievelingen en hondenbezitters, zullen er allemaal kunnen (en willen) verblijven. De uitstraling van de Campus dient tot ver buiten Eindhoven tot de verbeelding te spreken.

Het is tevens een gebied waar gespecialiseerde bedrijven gevestigd zijn, die allerlei kosten delen en krachten bundelen, zodat voor diverse halffabrikaten van OEM'ers totaaloplossingen aangeboden kunnen worden van concept tot serieproductie.

Daarbij houden de toeleveranciers hun eigen kosten scherp in de gaten.

Samenwerken is prima, zolang het wat toevoegt. Het mag per saldo niets kosten. Het concept voor een campus, zoals ontwikkeld door de gemeente Eindhoven, voegt inderdaad iets toe, maar de kosten zullen moeten worden opgebracht door grondeigenaren, gemeente, provincie en rijk, waarbij de overheden tevens zorg moeten dragen voor de bereikbaarheid van het terrein, vinden de ondernemers. 'Het is geven en nemen,' zegt een der CEO's. 'Wij creëren werkgelegenheid.'

De gemeente Eindhoven heeft een kernteam samengesteld van ondernemende ambtenaren, die hun rol nadrukkelijk anders definiëren dan gebruikelijk. Dit team zoekt naar verbindingen, nieuwe vormen van grondontwikkeling, belangen bijeen brengen en naar verdienmodellen die partijen overhalen mee te doen. 'De ontwikkelvisie moet uit de doelgroep komen. Hun betrokkenheid is noodzakelijk. De industrie moet zeggen wat ze wil en zich daar mede voor inzetten. Als de bedrijven afhaken, gaat het niet door. Dan komt er geen campus,' aldus Maarten van den Nieuwenhof, lid van het kernteam.

Brainport Industries heeft onlangs een kwartiermaker aangesteld om tot een gezamenlijke visie te komen waarmee de coöperatie naar de gemeente gaat. De grote vraag in Eindhoven is: Wie zet de eerste stap om de Brainport Innovatie Campus te realiseren?

Innovatie Campus of Industrieterrein?

Maarten van den Nieuwenhof, gemeente Eindhoven, in de bus. Landelijk Strijp, Eindhoven Noordwest over de ontwikkeling van Brainport Innovatie Campus. Woensdag 16 oktober 2013, 12h.

‘Dit is mijn mooiste job ever,’ zegt hij. ‘Beweging creëren en ontwikkelingen stimuleren met mijn collega’s van het procesteam. We hebben elkaar gevonden in een organische vorm, die als een vloeistofbel alle kanten op kan bubbelen. Wij weten niet wat morgen brengt, en dat vinden we niet erg.’

Hij leidt de bus naar de Noordwest kant van Eindhoven. Net voor de A2 gaan we rechtsaf, een met ge- en verboden versperde weg op. ‘Trek je maar niets aan van die borden.’ We passeren het terrein waar een paar jaar geleden nog Asielzoekerscentrum Beatrixoord lag. Nu staat er een billboard dat een natuurgebied aankondigt. We stoppen op de parkeerplaats van uitspanning de Mispelhoef die wonderwel helemaal vol is. Meer mensen zijn langs de versperring gekomen. Daar laat Maarten van den Nieuwenhof een kaart van het gebied zien, Landelijk Strijp, alwaar de Brainport Innovatie Campus moet komen. ‘Dit is de Slowlane,’ hij wijst naar een rode lijn rondom het gebied. Met Slowlane bedoelen ze in Eindhoven een luxueus fietspad waarlangs natuur, recreatie en sportfaciliteiten komen. Het pad verbindt de toekomstige campus met het centrum en andere campussen, zodat kenniswerkers met de fiets naar hun werk kunnen, elkaar buiten ontmoeten, maar ook om de belevingswaarde van het gebied te versterken.

Maarten is geen geboren ambtenaar. Hij studeerde Uitvoeringstechniek van de Bouw aan de TU/e en begon in 1976 als project leider van een woningbouw project in Best, waarna hij de omgeving verder verkende, ondermeer in commerciële functies voor architectenbureaus en als adviseur. Pas in 2011 kwam hij in dienst van de gemeente Eindhoven en werd lid van het Kernteam om de Brainport Innovatie Campus te realiseren.

Met een visiedocument in zijn hand benoemt hij de waarden die in zijn werk van belang zijn.

- De verbinding tussen stad en land, waarbij groen de kleur is. Eindhoven ligt aan het Groene Woud, tezamen met Tilburg en 's-Hertogenbosch;
- Mobiliteit en bereikbaarheid, niet in de laatste plaats vanwege de luchthaven en de vier snelwegen die rondom de stad liggen;
- De ontwikkeling van de Brainport Innovatie Campus, vrijwel naast het vliegveld, wat zich ook doorontwikkelt in bedrijvigheid;
- en het Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT).

Dit vormt het geheel waarbinnen de vloeistofbel zich beweegt. ‘De gemeente heeft de afgelopen twee jaar enorm veel uren aan dit project besteed. We zijn ermee gestopt om het te trekken. Daadwerkelijke betrokkenheid alsmede de ontwikkelvisie moeten uit de doelgroep komen. Hun engagement is noodzakelijk. De industrie moet zeggen wat ze wil en zich daar mede voor inzetten. Dan ligt er een gedegen basis voor de Raad om een besluit te nemen.

‘Het bleek lastig voor de bedrijven om in een nog abstract stadium te denken over toekomstige investeringen. Toch kan de insteek hier niet zijn: “Ik wil gewoon een gebouw huren”. Als de bedrijven afhaken, gaat het niet door. Dan wordt het een bedrijventerrein en geen campus. De overheid leunt niet achterover, maar het moeten wel de bedrijven zijn die “ja” zeggen, en met een plan komen, waarna gemeente en Provincie besluiten of ze zich erin kunnen vinden en op welke manier ze deelnemen. Dan doen wij de MER (Milieu Effect Rapportage) en maken een bestemmingsplan. Dit kan versneld, omdat aan Brainport Industries gevraagd is de ontwikkelvisie op onderdelen te formuleren.’

Landelijk Strijp, onderdeel van de gebiedsontwikkeling Eindhoven Noordwest, is een groene strook tussen het Beatrixkanaal en de A2, naast Eindhoven Airport. Dit alles en meer maakt deel uit van Eindhoven Brainport, hetgeen bedoeld is om uit te monden in een *high tech boost* van de regio. Landelijk beleid heeft Amsterdam tot Airport gebombardeerd, Rotterdam als Seaport benoemd en Eindhoven als innovatie regio bestempeld. Dit alles om de economie flink op te tuigen. Eindhoven voelt zich daar senang bij, ze wil de slimste zijn en blijven en lijkt zich in dat streven soms te overschreeuwen. Want de zachte *g* wordt in de Randstad maar al te vaak gekoppeld aan *gezellig* in plaats van aan *goed*.

‘We werden uitgenodigd bij gebiedsontwikkeling A4-Zone West, waarvan Schiphol Vastgoed onderdeel is. Wij dachten veel te gaan leren,’ zegt Maarten. ‘Achteraf bleek dat wij verder waren in ons denken en leerden zij ook van ons.’

Brainport heeft een duaal karakter dat voortkomt uit de geschiedenis van de generaliteitslanden, wat ook blijkt uit defensieve slogans zoals: ‘Slim standhouden’. Megalomaan en onderdanig tegelijk. En, van boven opgelegd van onder af ontwikkelen. Staande structuren vechten met organische benadering, ook in het gemeentehuis, waar het Kernteam waarvan Maarten lid is, de organische groei zoekt. ‘Eerst uitvinden wat je wilt en daarheen bewegen. Ontwikkelingen voltrekken zichzelf al gaande. De beren ruim je van de weg zodra je ze tegenkomt. Eerst het doel, dan de financiering. Als je vrij denkt en breed zoekt naar oplossingen, vind je die ook,’ aldus Maarten.

Vitaliteit, potentie, vindingrijkheid en zelforganisatie laten zich niet opleggen. Creatieve zelforganisatie ontstaat door een samenloop van ontwikkelingen – en ontmoetingen - die elkaar versterken. Uit de spanning en synergie groeit een nieuw systeem. Kortom, de taak van de overheid is de geest erin blazen en zelforganisatie mogelijk maken.

Brainport bevat vijf clusters: High Tech Systems & Materials, Food & Technology, Automotive, Lifetech & Health en Design. Eindhovense bedrijven hebben samen meer patenten dan de rest van Nederland. Waar patenten en octrooien heersen, ligt open innovatie niet voor de hand. Dat vraagt om een andere manier van denken en doen. De noodzaak wordt wel gevoeld, want technologische voorsprong verdampt snel.

‘De kracht is om je te laten leiden door kansen in plaats van bedreigingen,’ zegt Maarten. ‘Onze taak is om mee te bewegen, de energie op te vangen en aan te wakkeren. Initiatieven moeten voortkomen uit innerlijke motivatie. Het gaat erom vrij te denken.’

Ondertussen stuurt hij de bus van het parkeerterrein van de Mispelhoef af, verder het gebied in tot waar bouwers de brug over het kanaal renoveren. Aan de rand van het water wordt gewerkt aan de Slowlane. Er loopt een valkenier langs met zijn vogel op de schouder, mensen laten hun hond uit, terwijl de wegwerkers lunchen. Ze zitten gemoedelijk naast elkaar te picknicken. Broodtrommel op de schoot aan de rand van Landelijk Strijp.

Hier strekt zich het terrein van de Brainport Innovatie Campus uit, bedoeld voor de hoogwaardige maakindustrie - denk daarbij aan bijvoorbeeld hoogwaardige metaalbewerking, toepassing van nanotechnologie en hightech-mechatronica. Het zijn toeleveranciers voor OEM's (Original Equipment Manufacturers) waarvan zich al een cluster in de regio bevindt. De industrie is gegroeid rondom hoge bomen zoals ASML, Océ, NXP, VDL, DAF Trucks en Philips, die ook in de regio huizen. Er is een kanteling gaande in de sector. De high tech makers moeten meer onderzoek doen, complexere technieken leveren en hun specialisaties verbreden. Samenwerking in Eindhoven is daarom gebaseerd op *interdependence*, onderlinge afhankelijkheid. Daarbij gaat het om kennis delen. Tevens zijn dure investeringen zoals *cleanrooms*

gemakkelijker op te brengen met meerderen. Daarnaast moeten de bedrijven de beste professionals ter wereld aan zien te trekken en / of op te leiden.

‘De maakindustrie is erg gericht op de bedrijfsprocessen. Een gebouw is de doos die ervoor zorgt dat je niet nat wordt. De vierkante meters moeten renderen. Er is een gevecht tussen oud en nieuw denken gaande in de koppen,’ zegt Maarten. ‘Imago en design worden belangrijk. Ook voor de gemeente. Overheden en bedrijfsleven moeten beide een omslag maken. We hebben met elkaar een ontwikkeldocument opgesteld, noem het maar de Ambitie Bijbel. Daarin staat welk niveau we willen behalen in dit gebied. Het probleem is altijd de financiering. De oplossing hiervoor zoeken we in nieuwe verdienmodellen. Als er voldoende kansen liggen en de wil er is, is de ambitie haalbaar. We leren ongemerkt van elkaar. De gemeente krijgt al af en toe te horen dat ze zich er niet zoveel mee moet bemoeien. Omgekeerd werken wij aan bewustwording bij de bedrijven, bijvoorbeeld door gebiedsgericht in plaats van gebouwgericht denken in te brengen.’

Zo’n tachtig van de twee tot driehonderd maakbedrijven hebben zich verenigd in een coöperatie, Brainport Industries. Samen kunnen ze de wereldwijde competitie aan, maar toch, het blijven ook elkaars concurrenten. ASML, een van de grootste afnemers, juicht de gedachte van campus en clustering toe, wil wel meedenken of en hoe bij te dragen. De financiële verhoudingen spelen ook hier een rol. De angel kan eruit door te zoeken naar Allemaal Winnen situaties.

Een onderwijsfonds bijvoorbeeld, is voor alle betrokkenen gunstig en versterkt de aantrekkingskracht van de campus. Er is genoeg werk, er zijn te weinig gekwalificeerde mensen. Brainport Industries heeft contacten met het ROC, Fontys en de TU/e om onderwijs en bedrijfsleven beter op elkaar aan te sluiten. Dat moet leiden tot opleidingsinitiatieven op de Campus. De geplande internationale school heeft de deuren reeds geopend, vlakbij het terrein van de Brainport Innovatie Campus.

Anders omgaan met eigenaarschap is ook onderdeel van de oplossing. Coöperatief bouwen en flexibel huren van de coöperatie, bijvoorbeeld. En ook bedrijven die elkaar aanvullen, toeleveren, samen producten ontwikkelen of voorraden delen, dicht bij elkaar te vestigen.

In het gebied liggen verder landgoed de Wielewaal, het trainingsveld van PSV, de Herdgang, en de Philips fruittuinen. ‘We nodigen de (particuliere) eigenaren uit om mee te doen en denken,’ zegt Maarten van den Nieuwenhof. ‘De gronden hoeven niet onteigend of aangekocht te worden, hetgeen in het traditionele spel vaak wel het geval was. De grondeigenaren nemen deel aan de ontwikkeling. Hoe kun je de grond laten renderen? Wanneer? In welke mate? De overheid is niet langer regelaar of verzorger. De oplossingen komen van de belanghebbenden. Er wordt gedacht aan exploitatie middels facilitaire instellingen, een restaurant en infocentrum.’

Onlangs hebben leden van Brainport Industries de business case voor de campus naar zich toe getrokken, zodat risico’s en kansen concreet zichtbaar worden voor de maakindustrie. Stevige internationale competitie, wederzijdse afhankelijkheden en snel veranderende markten kenmerken de sector, die behalve kennisgedreven, ook zeer kostenbewust is. Primaire bedrijfsprocessen bepalen de koers. Een business case die de ambities voor de Campus toepast en toetst aan de dagelijkse realiteit van de ondernemers, verhoogt de haalbaarheid van de plannen. Een succesvolle business case trekt bovendien andere bedrijven over de streep, aldus Maarten van den Nieuwenhof.

Dit is het soort betrokkenheid dat gebiedsontwikkeling nieuwe stijl mogelijk maakt: Grondeigenaren en gebruikers die samen nadenken over de inrichting van hun

omgeving. Zodra de plannen concreet worden, moet de gemeente aan de bak. ‘De crisis- en herstelwet biedt mogelijkheden om regels te versoepelen of besluitvorming te versnellen. Welke mogelijkheden precies, dat kunnen we pas vaststellen als er daadwerkelijke plannen liggen.’ Tevens buigen Provincie, gemeente en Rijkswaterstaat zich over de uitdaging om Brainport Innovatie Campus en Airport Eindhoven toegankelijk te maken over spoor, weg en water. De huidige afrit die van de A2 naar luchthaven leidt, is niet geschikt voor de verwachte toestroom. Daar moet een oplossing voor komen die recht doet aan het karakter van de stad in het landschap, en het concept van de campus, groen, high tech, design. Er zijn plannen voor een extra treinstation en hoogwaardig openbaar vervoer. Eindhoven is in beweging, zowel in het hoofd en hart als in de portemonnee. Uiteindelijk zal de uitkomst van het innerlijke gevecht dat alle partijen leveren, bepalen dat er een Innovatie Campus komt.



‘Er ontstaat meer zonder de overheid dan met de overheid’

Gerwin van Eert, gemeente Eindhoven, in de bus. Landelijk Strijp, Eindhoven Noordwest over de ontwikkeling van een nieuwe overheid, Brainport Innovatie Campus (BIC). Dinsdag 22 oktober 2013, namiddag.

‘Ik wil een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving,’ zegt de programmamanager Landelijk Strijp van de gemeente Eindhoven. Zijn missie lijkt een open deur, maar is dat tragisch genoeg niet: de overheid verbinden met de rest van de maatschappij. De samenleving is op drift geraakt, waar veel ambtenaren zijn blijven steken in verzekerde 9-5 dienstverbanden, met zicht op een veilig pensioen. Zo niet ‘ambtenaar uit idealisme’ Gerwin van Eert, wiens werk het is om ‘belangen te bundelen’ zodat vanuit de wortels van de samenleving ‘een verantwoorde toekomstvisie kan groeien die alle betrokkenen samen realiseren’.

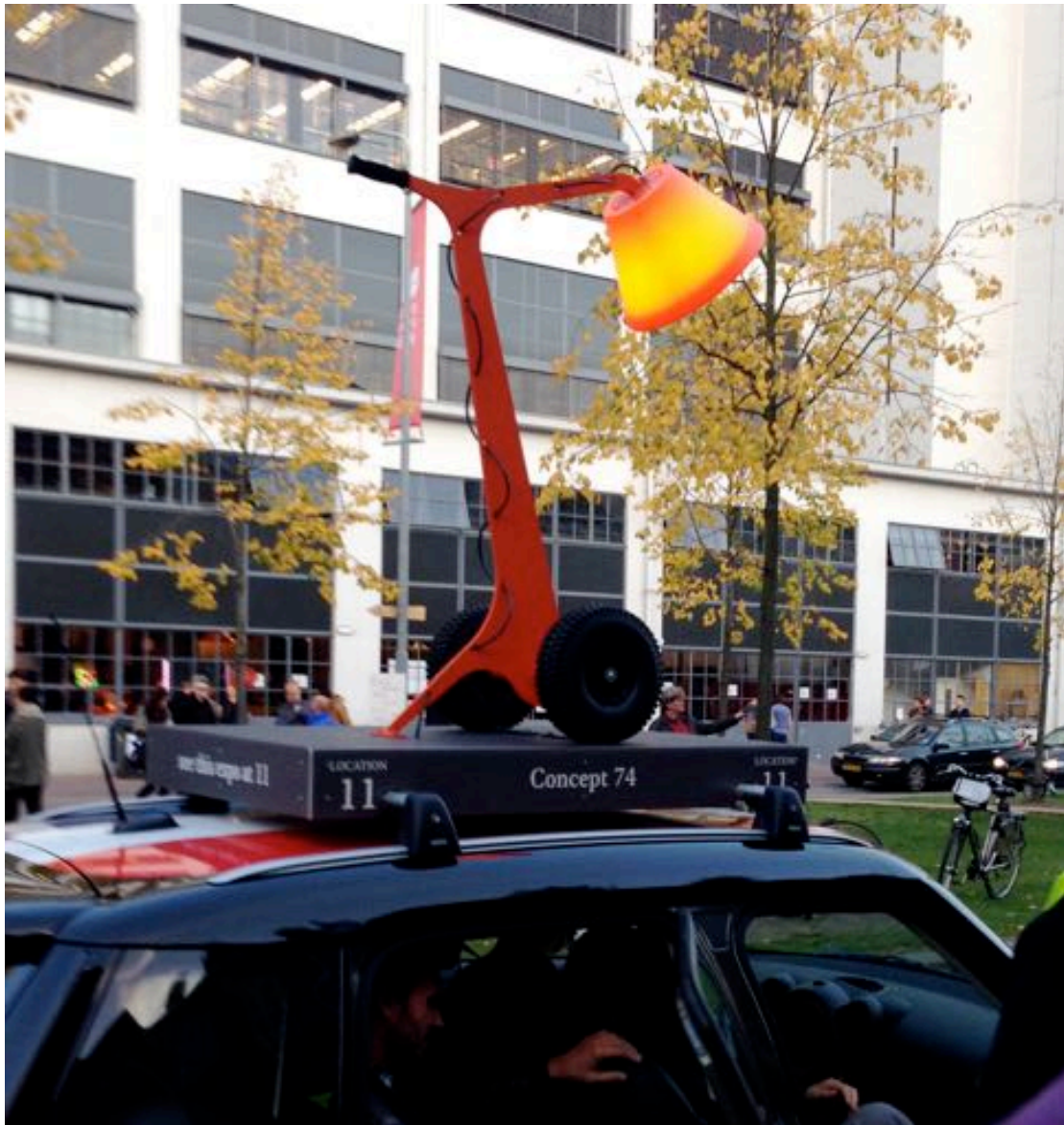
Ambtenaar Nieuwe Stijl Gerwin van Eert meldde zichzelf assertief nadat zijn collega Maarten van den Nieuwenhof hem over zijn ervaring ‘in de bus’ vertelde. Zoveel tijd om te lunchen neemt hij niet. In plaats van zich te nestelen op de achterbank van de oude bus, steekt Gerwin met verende pas het Kennedyplein in Eindhoven over en vlijt zich neer in het gras langs de Dommel die vredig door de campus van de TU/e kabbelt. Zijn rug rijst naar het eenentwintig verdiepingen tellende gebouw waar hij en zijn team op de achtste etage kantoor houden. Hij verontschuldigt zich. ‘Ik hoef niet op de voorgrond te treden, maar was benieuwd geworden door het verhaal van Maarten.’ Een *hands-on* type, deze gebiedsontwikkelaar, die een term bedacht om zijn eigen functie te omschrijven: ‘samenbindend leidinggeven’. Dat houdt bijvoorbeeld in dat je goed op de hoogte dient te zijn van wat er om je heen gebeurt, wat mensen bezig houdt. Dan voel je beter aan wanneer los te laten en wanneer vast te pakken. Gerwin beoefent Tai Chi en heeft een aantal basisprincipes van de Oosterse vechtkunst geïntegreerd in heel zijn doen en laten. Eén daarvan is ‘observeren, leren en niets doen dat in strijd is met de natuurlijke gang van zaken’. Beter meebewegen met een kracht dan er tegen in gaan. Een ander principe is ‘Niet-handelen’. Dat houdt niet in passief zijn, maar het betekent toelaten dat een ontwikkeling haar eigen natuurlijk verloop heeft.

Gerwin kreeg de kans om een niche te vullen in Eindhoven. Landelijk Strijp, tussen de A2 en het Beatrixkanaal, bij het vliegveld, was een vergeten gebied van 1300 ha, met een enorme waardepotentie als je er een goede invulling aan kan geven. Dat is het gat waar Van Eert vol in dook. ‘Ik kon een team gelijkgezinden samenstellen en we opereren in de luwte. Mijn taak is energie te bundelen. Daarbij gaat het vaak niet om de inhoud, maar om de mens. Wanneer mensen in hun kracht zitten, vertrouwen krijgen en hebben, komen de prestaties vanzelf.’

In 2012 publiceerde de gemeente Eindhoven, onder zijn auspiciën, de brochure *Landelijk Strijp in 2020*. Hierin wordt een concept toegelicht voor Landelijk Strijp met daarin de Brainport Innovatie Campus (BIC). Het concept bevat de volgende blikvangers:

1. Bereikbaarheidsplan:
 - a. Nieuwe fietsverbindingen (Slowlane);
 - b. Nieuwe af- en oprit A2;
 - c. NS intercity station bij Eindhoven Airport, inclusief Transferium;
 - d. Verbinding met Hoogwaardig Vervoer tussen Eindhoven Airport en het NS intercity station;
 - e. Park- en mobiliteitsmanagement op BIC, incl. gezamenlijke parkeerfaciliteiten;
 - f. Verkeersluwe Oirschotsedijk.
2. Kinderdagverblijf voor de *youngsters*;

3. Internationale school voor de al wat oudere *kids*;
4. Stadspark met:
 - a. 13 km recreatieve verbinding met Nationaal Landschap Het Groene Woud;
 - b. Aanplant 9.000 bomen;
 - c. 6 km ecologische verbindingzone, gecombineerd met fietspad (Slowlane);
5. Informatiecentrum, met ontmoetings- en vergaderruimte, horecavoorzieningen en plaatsen waar regionale kunstenaars kunnen optreden en exposeren.
6. Open lucht theater.
7. Streekwinkel.
8. Boulevard, langs het Beatrixkanaal.



The sky is the limit, maar voorwaarde is wel dat het betaald en terugverdiend wordt. Geen geringe opgave, met een doelgroep die vóór alles op de kleintjes let. In tijden van economische crisis is het aan de overheid om breder te denken. De Zweedse econoom Gunnar Myrdal schreef in 1957 al dat ‘wanneer een regio economisch eenmaal aan het groeien slaat, dan worden mensen, natuurlijke hulpbronnen en financiële middelen door het betreffende gebied aangetrokken, daarmee bijdragend aan verdere groei.’

Van Eert voelt zich een ridder te paard. Landelijk Strijp is het type project waarmee eer te behalen valt. Daarbij is het proces, de manier waarop dingen gebeuren, minstens zo belangrijk als wat er gebeurt. ‘Theorieën over gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl zijn prima,’ zegt hij. ‘Maar het gaat erom te kijken wat er gebeurt en daar iets mee te doen. Voor de ontwikkeling van Landelijk Strijp hebben we eerst met heel veel mensen een gezamenlijk beeld geschapen in zogenoemde snelkookpanssessies. Daarna zijn we op reis gegaan. Bedrijven, het Ministerie en de Provincie vinden de regionale ontwikkeling Brainport 2020 belangrijk. We vragen ze concreet aan de slag te gaan met wat ze willen doen. Risicodragend meedoen? Het oude spel van grondposities, kopen, wachten, verkopen, levert niets meer op. Dus moet er een nieuw spel gespeeld worden waarbij op een andere manier met vastgoed en de ontwikkeling daarvan wordt omgegaan.

‘Ook de politiek moet hieraan wennen en steeds lange termijn maatschappelijke doelen verheffen boven korte termijn politieke belangen. Burgers en bedrijven worden zich daar meer en meer van bewust. Wij nodigen hen uit om hun doelstellingen te delen en belangen te bespreken. Gaandeweg vind je antwoorden op allerlei wensen. Je moet dingen kunnen loslaten, zolang je elkaar maar vasthoudt, dan voltrekken de ontwikkelingen zich organisch.

‘Voor de Brainport Innovatie Campus dient er een afrit bij te komen die op verschillende punten vanaf de A2 of A58 mogelijk is. Waar en hoe die weg komt te liggen, heeft uiteraard veel impact op de ruimtelijke kwaliteit. Bereikbaarheid is niet het enige doel. De organisaties Brabants Landschap, de Brabantse Milieufederatie, Brainport Industries en Eindhoven Airport zijn al bijeen gekomen om hier samen over na te denken. Dit verband is niet door enige overheid georganiseerd.

‘Er ontstaat meer zonder de overheid dan met de overheid, vanwege het oude denken – grondposities innemen en vervolgens van boven af, over de hoofden van de mensen heen, ontwikkelen - dat nog steeds in de burelen hangt. Dit is overigens ook nog het geval bij een overgroot deel van het bedrijfsleven.’

Ondertussen schrijven de collega’s van Gerwin van Eert op het stadhuis beleidsnota’s, stellen doelen en vullen verlanglijsten die leiden tot €2 miljard extra investeringsbehoefte per jaar en tot 70 acties, waarbij je je kunt afvragen Wie Het gaat Doen en Hoe? Gerwin van Eert benadert de vraagstukken op eigen wijze. De motivatie om mee te doen aan de ontwikkeling van Landelijk Strijp moet van binnen uit komen. Participatie groeit uit enthousiasme, door zicht op mogelijkheden en door het maken van nieuwe combinaties. Van Eert: ‘De Brainport Innovatie Campus wordt genoemd in de visie, dat is genoeg voor mij om partners te vinden. De bedrijven die zich willen vestigen op de campus, de grondeigenaren en andere betrokkenen, zullen het doen. Het gaat er mij niet om te bewijzen dat het kan. Het is mijn doel om bij te dragen aan het succes. Dat doe ik door samen te binden, (mee) te bewegen en de energie te zoeken. Mocht het oude denken gaan overheersen zodat de plannen beperkt blijven tot het bouwen van een karakterloos industrieterrein, dan zijn er andere plekken waar de bedrijven zich kunnen vestigen en gaan wij door met het zoeken van een bestemming die Landelijk Strijp past.’

Gerwin ziet trends in de samenleving die verandering afdwingen. Zo weet de nieuwe generatie arbeidskrachten beter om te gaan met onderlinge afhankelijkheden en hoe Allemaal Winnen situaties te creëren. Zij is hiërarchisch avers en van nature gericht op samenbinden. De teamleden die Gerwin om zich heen verzameld heeft, zijn ondernemend, gedreven en wars van hiërarchie. Ze ontwerpen samen al doende een nieuwe overheid die onderdeel vormt van een breder netwerk. Gerwin onderhoudt contacten met Provincie en Ministerie en met de verantwoordelijke wethouder Yasin Torunoglu. Hij is de jongste wethouder van Eindhoven ooit, dertig jaar, een politicus van de nieuwe generatie, benaderbaar, energiek en gericht op samenwerken. ‘We hebben steeds langzaam van onderop gebouwd en steeds ontmoetingen georganiseerd. Landelijk Strijp had geen gezicht en dat was in dit geval een kracht.

We konden ongehinderd door politieke agenda's bouwen aan relaties en vertrouwen. Gebiedsontwikkeling is mensenwerk, niet puur een beleidsnota. Wanneer de betrokken mensen zich realiseren dat ze wederzijds afhankelijk zijn en van binnen uit gemotiveerd raken om iets neer te zetten, ga je in de goede richting. Dan willen meer mensen mee doen en groeien de kansen. Die *vibe* is er nu met betrekking tot Landelijk Striip. Ik houd het project nog graag even weg uit de *spotlights*, totdat het zo stevig geworteld is in de samenleving dat niemand er mee aan de haal kan gaan voor een eigen agenda. Ik hoop de energie in het gebied stevig aan te wakkeren, zodat een groeiende groep mensen erdoor geïnspireerd raakt en besluit mee te doen. Dan voltrekt de ontwikkeling zich vanzelf.'



Fabriek van de toekomst

Edward Voncken, CEO KMWE, in de bus. Over de Brainport Innovatie Campus & noodzaak in de Maakindustrie, Industrierrein Croy, Eindhoven, 31 oktober 2013.

‘Iemand moet alle belangen tot één visie smeden, zodat er een helder concept komt. Zonder een grote visie wordt het een pot met pieren, waarbij ieder zijn eigen verhaal vertelt. En dan moet je weer heel snel terug naar: Wat kost dat?’ Edward Voncken is CEO van KMWE, een van de maakbedrijven die zich wil vestigen op de Brainport Innovatie Campus en mede-initiatiefnemer van Brainport Industries. ‘Pas als er een gezamenlijk gedragen beeld is met daarbij het kostenplaatje, kun je over de inhoud praten. Dan kun je ook aan een bedrijf vragen of het bereid is zich binnen nu en tien jaar op de Campus te vestigen.

‘Het hangt namelijk ook af van timing. Onze huurcontracten lopen af, dus wij moeten iets. Bovendien zitten we nu verspreid over vier locaties. Maar een bedrijf dat net geïnvesteerd heeft in een nieuw gebouw, wil die investering niet in twee à drie jaar afschrijven.’

Edward Voncken heeft zich opgevouwen op de achterbank van de bus die geparkeerd staat voor een van zijn vestigingen op industrieterrein Croy in Eindhoven. Hij is als een lantaarnpaal, deze blauwogige ondernemer die in 2007 samen met twee kompanen de metaal en mechatronica specialist KMWE overnam. Zoals zoveel Eindhovense toeleveranciers is het bedrijf gegroeid uit een werkplaats van vader en zoon. Philips en DAF vulden de uren met opdrachten en zorgden voor groei. De vestigingen van KMWE liggen verspreid als confetti aan de weg. Bij iedere uitbreiding kwam er een blokkendoos bij. Medewerkers wandelen op en neer. Deze oktoberdag hebben ze geen paraplu nodig.

Eindhovense familiebedrijfjes ontwikkelden zich in de vorige eeuw organisch tot MKB werkgevers waar geen twee stappen gezet hoefden te worden van werkvloer naar directie en waar de productie mee innoveerde met het ritme van de grote opdrachtgevers. De metaalbewerkers leerden elektronica te verwerken in mechanische onderdelen zodat deze slimmer werden. Het slimme pookje van het inmiddels oldtimer Dafje 33 is daar een beroemd voorbeeld van. Metaalbewerking evolueerde aldus tot mechatronica. Het ging mis op het moment dat de twee giganten in de problemen kwamen. DAF en Philips knepen de orderbeurs dicht. De maakindustrie in Eindhoven moest zichzelf opnieuw uitvinden en werd daarbij geholpen door overheidsprogramma's te beginnen met het Europese Stimulus. Dat leidde al met al in 2004 tot de benoeming Brainport in de Nota Ruimte. Het kabinet wees de regio Eindhoven aan als een van de drie pijlers van de nationale economie, naast Amsterdam Airport en Rotterdam Seaport. Hoewel de regio was uitgeroepen tot industriële high tech hersenpan en economische motor van Nederland, kwam de toeleveringsindustrie in 2009 wederom in de problemen. Opnieuw bleek de afhankelijkheid van de OEM's (Original Equipment Manufacturers). Bij KMWE stopten van de ene op de andere dag alle orders. Het magazijn vulde zich met voorraad waar niemand om vroeg. De onderneming teerde in op eigen vermogen tot het niveau dat de eigenaren een extra hypotheek op hun huis namen. Medewerkers moesten voor 30% in de WW – een maatregel van de overheid die uiteindelijk van groot belang bleek om te overleven. Andere medewerkers, die niet direct bij het productieproces betrokken waren, zoals de HR-afdeling, werden gedwongen ontslagen. Een combinatie van geluk (de markt trok net op tijd aan), de juiste beslissingen op de juiste momenten en doorzettingsvermogen, redde het bedrijf. Nu in 2013 is de toeleverancier weer sterker, maar ook wijzer geworden. Wellicht komt hieruit de huidige mentaliteit voort: samenwerken met anderen, kennis en investeringen willen delen – zoals peperdure *cleanrooms* – maar ook, terughoudend

zijn met kapitaal wanneer het niet de primaire bedrijfsprocessen betreft. Kosten bepalen de koers.

‘Zijn we in staat om echt dingen met elkaar te ontwikkelen?’ vraagt Edward zich af. ‘Daarvoor is onderling vertrouwen nodig en je moet er de voordelen van inzien. Het zou mooi zijn als in een *cleanroom* mensen in T-shirts van KMWE, Frencken en NTS door elkaar heen kunnen lopen. Bijvoorbeeld ASML stelt hele hoge reinheidseisen. Het is onzinnig dat ieder apart investeert.’ Edward wijst om zich heen. ‘Hier in de straat, binnen een straal van 500 meter, zijn drie bedrijven die een hele grote *cleanroom* bouwen. Een *cleanroom* is zeer inflexibel. Je moet dat ding helemaal afkitten, anders lekt hij. Dus wat doe je dan? Je bouwt hem maar iets groter, want als je weer moet uitbreiden dan moet je weer bouwen, en dan die pompen en dat afzuigen. Een dure grap. Dus iedereen bouwt groter dan op dat moment nodig is. Wanneer je de zaak bij elkaar trekt en samen doet, dan kun je twee van de vijf *cleanrooms* schrappen.

‘Wij hebben net een nieuwe neergezet. De eis was hem te kunnen verplaatsen en uitbreiden. Hoe maak je zo’n ding flexibel en toch lekdicht? Er is iemand op die vraag afgekomen met panelen die je in mekaar kunt klikken met een rubbertje ertussen. Ik zeg het maar even simpel. Hij heeft nu een nieuw product wat hij op de markt kan zetten, een modulaire *cleanroom*. Wij hebben het voordeel de eerste te zijn. Je moet op die manier denken. Dat is innovatie. Dat is er nog niet. Er moet iemand opstaan. Net als het geval was met die printfabriek, Addlab. Een man heeft gezegd, “Ik heb een idee en ga investeren. Wie doet er mee?” Zo iemand heb je nodig. Ook voor de Campus. Maar in dat laatste geval heb je wel diepe zakken nodig, wil je even een terrein gaan ontwikkelen. Voor mij alleen is het veel te groot. ‘Gebiedsontwikkeling is aan grondeigenaren of de gemeente. Het is aan degenen die belangen hebben bij waardestijging van het gebied. Dat gaat een bedrijf als KMWE te boven. Wij zijn niet de Philipsen of ASML-en van de wereld. Samen, Brainport Industries, kunnen we veel doen, maar nog steeds moet er een persoon zijn die het regelt. En dan dienen een heleboel mensen te zeggen “wij geloven hier in”. Een paar gekken beginnen. Zodra het succesvol is, komt de rest vanzelf. We hebben een sessie met een aantal bedrijven gehad. Die geloven in een samenwerkingsverband op één terrein. Een kwartiermaker werkt dat nu uit. Maar het gaat mij nog teveel over de buitenkant.’

Edward Voncken is vooral inhoudelijk gedreven. Hij heeft altijd de primaire bedrijfsprocessen in het achterhoofd. Dat is zijn werk. Daar krijgt hij energie van. Ook huisvesting staat ten dienste van het bedrijfsproces. ‘Ik ben het met de gemeente Eindhoven eens dat het niet zo kan zijn dat we industrieterrein Croy oppakken en elders neerplanten. Een nieuw pand moet aan alle duurzaamheidseisen voldoen en een groene omgeving is zeker prettiger dan deze straat. Maar als je je productie verplaatst, mag dat niet duurder worden. Daarnaast zal er een businessmodel moeten komen voor de panden die leeg achterblijven. Je kunt niet van bedrijven verwachten dat ze risico nemen voor het ontwikkelen van een gebied. Dat is de taak van de overheid, die is voortrekker. Die rol kunnen wij niet nemen. Wanneer er een gedragen visie ligt, dient de overheid te zeggen “Wij nemen ook een deel van het risico”.’

De discussie over de precieze locatie boeit Voncken niet. ‘Of er een Campus komt in Helmond, Veldhoven of Eindhoven, het maakt me niet uit. Als het maar ergens in de buurt is, zodat mijn mensen er in dezelfde straal naartoe kunnen komen en zolang het maar past bij het beeld, de visie die we nu aan het vormen zijn.’ Voor Edward is de kern van die visie flexibiliteit zodat hij snel kan inspelen op veranderingen in de markt. ‘Onze markt eist flexibiliteit, wij moeten ademen met wat de markt wil. Mensen en machines zijn al flexibel, nu het gebouw nog.’

De roller coaster van de toeleveranciers kent bochten en hellingen van snel stijgende en ineens stortende vraag, maar ook toenemende computerisering. Mathematische computer modellen waarmee veranderingen in ontwerp en materiaal virtueel kunnen worden getest en dus geen ruimte meer innemen, liggen om de hoek. De fabriek van de toekomst bestaat uit een netwerk van pc's waarmee *open source* vindingen virtueel door technici worden getest en verbeterd, althans dat concept onderzoekt de uitvinder van het Internet DARPA¹, *the mad wizzard* van het Pentagon, momenteel. Combineer dat met een 3 D printer die ter plekke onderdelen en gereedschappen produceert en de hele maakindustrie verandert. Geen wonder dat Edward Voncken nadrukkelijk om flexibele ruimte vraagt.

'Er werd mij gevraagd hoe hoog ik een gebouw wilde hebben. Zes meter? Acht meter? Dat interesseert me niet. Dat is de buitenkant. We moeten kijken naar de lay-out van de binnenkant, logistiek een slim ontwerp maken. Ferrari heeft een boom midden in de fabriek staan. Hoe breng je binnen naar buiten en buiten naar binnen? Hoe maak je het energieneutraal? Als je twee ruimtes hebt, een boven- en een benedenverdieping, weet je dat de warmte automatisch opstijgt. Kijk dan wat handig is. Wat doe ik op de begane grond? Wat doe ik op de eerste etage? Ik moet de hallen geconditioneerd houden. Metaal zet uit. Bewerking bij nul graden is anders dan bewerking bij dertig graden. Het gebouw moet binnen bepaalde temperatuurgrenzen blijven. Dat kost energie.'

'Ik stel me een set panelen voor, waar stroom- en gasleidingen en alles ingebouwd is. Die klik ik in elkaar en bouw er binnen een dag een kantoor van. Of ik haal er een paneel uit, pak een ander paneel en klik, het is een montageruimte. Alles zit in de panelen verwerkt. Dat is er nog niet. Ik ga het niet zelf maken, want dat is mijn business niet. Maar we moeten behalve kunnen variëren in aantal gehuurde vierkante meters, dat pand van binnen ook heel flexibel maken.'

Edward Voncken zet zich in voor de coöperatie Brainport Industries vanwege de meerwaarde die hij ervan verwacht voor KMWE. Hij is een van de negen initiators van het netwerk dat zich tot doel stelt schaalgrootte en financiële armslag van de individuele bedrijven te vergroten in een steeds veeleisender wordende markt. OEM's (Original Equipment Manufacturers) zoals Philips en ASML leggen steeds meer verantwoordelijkheid bij de maakindustrie. 'Vroeger was Philips één groot bedrijf. Ze ontwikkelden en maakten producten helemaal zelf. Nu is het een kop-staart onderneming, ontwikkelen en *branden*. De maakindustrie is een keten geworden van zo'n tweehonderd kleinere en middelgrote bedrijven die alles tussen concept en verkoop voor z'n rekening neemt. Krijg die tweehonderd maar eens op één lijn. Ieder heeft een eigen business, eigen idee en eigen visie. Of het nu over opleiden of de Brainport Innovatie Campus gaat. Hoe kom je tot een gezamenlijk iets? Dat is moeilijk.'

Toch gelooft Edward dat de toekomst van de maakindustrie precies daar ligt: samenwerking uit welbegrepen eigen belang. 'We kunnen samen de regio vermarkten, mensen opleiden en technologieën ontwikkelen. Dat doen we met het Addlab. Acht bedrijven hebben samen €2,5 mln geïnvesteerd in een 3-D printlaboratorium. We printen daar bijvoorbeeld metalen onderdelen van vliegtuigen, die zijn 68% lichter dan wanneer je ze freest. Logistiek is ook een onderdeel dat onze bedrijven kunnen combineren zodat ieder daar voordeel van heeft.'

Addlab experimenteert met de nieuwste 3D printtechnieken en maakt deze, behalve voor de maakindustrie, ook toegankelijk voor studenten. Aan vakmensen is een

¹ DARPA staat voor Defense Advanced Research Projects Agency

tekort. Opleidingsinstituten en het bedrijfsleven willen samen mensen klaar stomen voor beroepen waar vraag naar is. Niet voor niets is Voncken voorzitter van SPOMM, een gezamenlijk technisch opleidingsinstituut voor jongeren tot 27 jaar die werkervaring opdoen tijdens de studie. Dichtbij het vuur pik je de talenten die broodnodig zijn voor het voortbestaan van de onderneming er gemakkelijk uit.

Edward Voncken: ‘We hebben technische scholing nodig die MBO-ers, HBO-ers en academici samen opleidt, zodat ze met elkaar kunnen praten en werken. Werkvloer en kantoor moeten elkaar begrijpen. Wanneer de mensen op kantoor ook achter de machine kunnen en willen staan, heeft dat enorme meerwaarde. De CAD systemen (technische tekenprogramma’s) zijn zo slim dat tekenaars die geen praktijkkennis hebben niet altijd de goedkoopste en snelste oplossing vinden. Wanneer je ontwerpt, moet je al in een vroeg stadium nadenken over productie- en materiaalkosten. Een *shared facility* waar onze leveranciers de nieuwste technieken en apparaten plaatsen en waar technici van alle niveaus samen worden opgeleid, is voor mij het hart van de Campus. Opleiden rond thema’s uit de praktijk biedt ook de studenten de meeste uitdaging. Daar omheen staan dan de maakbedrijven in flexibele modules.’

De ontwikkeling van Brainport Innovatie Campus is voor deze ondernemer vooral van inhoudelijk belang. Alles staat in dienst van het ontwikkelen en fabriceren van technologisch hoogwaardige producten in kleine oplages zowel als in serie. De markt – luchtvaart & defensie, de semi-conductor industrie, leveranciers van medische apparatuur en machinebouw - dwingt hem en collega bedrijven tot samenwerken. Er wordt steeds meer onderzoek en ontwikkeling verwacht van toeleveranciers, die almaar complexere onderdelen en beter geïntegreerde oplossingen moeten leveren. Daarvoor zijn grote investeringen en getalenteerde medewerkers nodig. De concurrentie is wereldwijd en Eindhoven wil de fabriek van de toekomst bouwen. Hoe die eruit ziet, waar die precies komt, dat is van secundair belang voor de makers. Edward Voncken verwacht van de andere partijen zoals grondeigenaren en overheden, die primair belang hebben bij de ontwikkeling van Landelijk Strijp, dat zij de maakindustrie verleiden zich aldaar te vestigen. Een helder concept dat de toeleveranciers ondersteunt in hun streven de slimste en de beste te worden, tegen acceptabele kosten in een goed bereikbaar gebied, is wat hij verlangt. Dan kunnen de maakbedrijven Eindhoven verder omhoog stoten in haar streven om de meest inventieve regio ter wereld te zijn en blijven.

De Campus is een middel, geen doel

Lars van der Hoorn, CEO van Van der Hoorn Buigtechniek over Brainport Innovatie Campus & noodzaak in de Maakindustrie. Eindhoven, 5 november 2013, 08.30h.

‘Ik kreeg het verdienmodel niet rond. Wanneer je een metalen leiding print, moet je deze nabewerken om de buis glad te maken. Die techniek heb ik niet in huis. De komende vijf jaar verdien ik de investering van een paar ton in het Addlab niet terug. Daarom heb ik niet meegedaan aan de 3D print faciliteit. Samenwerken is belangrijk, maar het moet wel binnen drie jaar *return on investment* brengen. Ik kan niet sponsoren. De salarissen van medewerkers gaan voor.’ Lars van der Hoorn, CEO van Van der Hoorn buigtechniek, zit aan tafel bij het Novotel op het terrein van Eindhoven Airport, vlakbij het gebied waar de Brainport Innovatie Campus moet komen. De ironie van vandaag is dat de metaal en buigspecialist niet in de bus ontbijt. Metaalmoeheid – een gebroken kabel - vloerde de oldtimer.

Lars is derde generatie directeur/eigenaar van het familiebedrijf dat buizen en profielen buigt en walst, last en freest uit alle metaalsoorten. Zijn grootvader Guus kocht in 1936 een smidse en startte met drie medewerkers Van der Hoorn’s constructiewerkplaats en stalen ramen. Toen was de bouwsector de voornaamste afnemer. Nu is het bedrijf tweede of derde lijn toeleverancier van machinebouwers en produceert zowel high tech als mechanische onderdelen. Daarnaast maken de fabrieken van Lars straatmeubilair onder de merknaam Stiels en leveren aan andere makers. Bij Van der Hoorn buigtechniek werken vijftien mensen. In het zusterbedrijf, de sociale werkvoorziening die hij vorig jaar overnam van de gemeente, werken nog eens tien metaalbewerkers waaronder een meewerkend voorman en bedrijfsleider. Daar worden ondermeer de leidingen voor de bussen van VDL geproduceerd. Beide vestigingen aan het Emopad in Geldrop vormen samen een maakbedrijf dat uitgerust is om zowel unieke stuks als kleine en middelgrote series te produceren.

Ook Van der Hoorn Buigtechniek heeft het zwaar gehad in het crisisjaar 2009. ‘Het ging pijlsnel,’ zegt Lars. Ineens zakte de omzet met 40%. Ik heb eenderde van mijn mensen ontslagen. Ja, ik heb wakker gelegen en moeten leren hoe ermee om te gaan. Sommigen werkten al voor mijn vader.’ De razendsnelle krimp in het personeelsbestand redde het bedrijf. ‘Tijdens eerdere crisissen zat iedereen te kaarten, omdat er geen werk was. Als er een vrachtwagen kwam, waren ze blij iets te doen te hebben. Dat was nu niet zo, vanwege de ingreep. Maar het was pijnlijk. Ik heb de nodige verwensingen naar mijn hoofd gekregen.’ Net zo rap als de markt instortte, trok hij weer aan. De onderlinge afhankelijkheid in de maakindustrie toont hier haar dominokarakter. Ook Edward Voncken, CEO van KMWE en klant van Van der Hoorn, beschrijft een zelfde ervaring. Ups en downs wisselen elkaar af in razendsnel tempo. Waar vroeger de golfbewegingen zich in zeven jaren voltrokken, gaat het nu in kwartalen.

Lars van der Hoorn is een van de bende van negen, een van de oprichters van Brainport Industries, sinds twee jaar een zelfstandige coöperatie met tachtig leden uit de maakindustrie. ‘Aanvankelijk was het ‘Meesters in de Maakindustrie’, maar daar kom je internationaal niet ver mee. Het is geen poot van Brainport 2020. Dat wekt wel eens verwarring. Brainport Industries heeft ook leden uit België, Twente en Noord Holland. Het gaat ons erom synergie te bereiken en om samen projecten durven aan te gaan. Philips heeft het Centrum voor Fabricagetechnologie (CFT) gesloten. Daar werd veel materiaalkennis vergaard en ontwikkeld. Die kennis is verspreid over het MKB en kunnen we als keten weer bijeenbrengen en verder ontwikkelen.’

Gebiedsontwikkeling van onderop, waarvan de Brainport Innovatie Campus hier een voorbeeld is, wordt ingegeven door verschillende motieven van de spelers. De drijfveer van de makers in Eindhoven komt voort uit de schrik die hen nog in de benen zit. Ze hebben gemerkt dat ze het alleen niet kunnen. Ze willen samenwerken uit noodzaak en zijn nog aan het ontdekken hoe dat nu eigenlijk moet. Wat deel je? Wat houd je voor jezelf? Een campus zien zij als een middel, niet als een doel op zich. Lars vindt dat hij het nog relatief gemakkelijk heeft. 'Ik zit in een niche. Er is weinig concurrentie. Buigtechniek heeft drie- tot vierhonderd afnemers. De sociale werkplaats levert nu aan drie klanten. Ik ben geen grote speler, maar tevens niet afhankelijk van één klant. Het bedrijf bestaat al bijna tachtig jaar en ik hoef nog lang niet met pensioen. Ik leef hier. Mijn hele leven heeft zich afgerold in en om Eindhoven. Daarom ben ik actief als voorzitter van de VVD Veldhoven, bestuurslid van het Metaalhuis en van BZW Eindhoven (Brabant Zeeuwse Werkgevers). Ook zit ik in de Raad van Advies van Fontys. Ik kan mijn mening geven, zonder angst voor de orderportefeuille. Ik heb een leuk team dat mij niet voortdurend nodig heeft. Dus is het niet van belang wanneer ik werk. Maar ik moet wel tijd en energie in mijn bedrijven steken. Waar we bij Brainport Industries steeds tegen aan lopen, is dat we beperkte capaciteit hebben. We hebben maar één directeur en worden voor zoveel dingen gevraagd. Liefst nog in combinatie met financiering. Ik heb wel geleerd dat als ik niet af en toe in Geldrop kijk of het allemaal nog functioneert, er veel geld naar buiten fietst. Mijn kernactiviteit is niet gebiedsontwikkeling. Mijn kernactiviteit bestaat uit die bedrijven in Geldrop.'

De *corebusiness* is wat de maakbedrijven bindt. Uiteindelijk komen hun producten bij dezelfde wereldspelers, zoals Philips, ASML, Océ, terecht. Multinationals beheersen het spel. In feite maken de Eindhovense toeleveranciers zich op om van een verzameling pionnen één mondig schaakstuk te worden, door zich als keten te presenteren. 'Samen kunnen we internationale OEM's (Original Equipment Manufacturers) binnenhalen. Door te laten zien hoe de keten verantwoordelijkheid neemt voor het totale proces en het verbetert. Het voordeel van een kop-staart OEM is de focus op productontwikkeling en verkoop. Alles er tussenin wordt uitbesteed aan partijen zoals wij, die in het maken van dat specifieke onderdeel uitblinken. Het is bijna onmogelijk om alle *know how* van technische vakken in één bedrijf te stoppen. De basisgedachte is dat wij door samenwerking een sterke keten aanbieden. Daarvoor willen we een omgeving creëren. Zo kwamen we op het idee van de Campus. Daar kunnen we klanten voor de keten ontvangen. Ook is het efficiënt dat je bij elkaar binnen kunt lopen en in één omgeving een product bespreekt. Logistiek is veel te winnen. Je moet elkaar wel vertrouwen om samen inkoop, voorraadbeheersing en transport te regelen. Hetzelfde geldt voor samen studenten opleiden en stageplekken bieden. Of klanten ontvangen in een gedeelde ontvangstruimte met restaurant. Die slag zijn we nu aan het maken. Het gaat volgens Lars van der Hoorn echt om samen werken. 'Je kunt wel alle bedrijven die er nu staan oppakken en op de Campus locatie neerzetten, maar als iedereen op dezelfde manier dezelfde dingen blijft doen, dan is het verloren energie. We moeten echt samen durven.'

'Iedereen is zo bang voor elkaar,' zegt hij. Ter illustratie geeft hij een voorbeeld van twee jaar geleden. 'Mijn zeven grootste collega's, alias concurrenten, gaven mij nooit een offerte. Laat staan dat ze een product voor mij maakten. Dat is uit angst dat je iets afpakt, bang dat je van elkaar leert. Ik heb hen uitgenodigd voor een lunch op mijn bedrijf. Na twee uur vergaderen bleef iedereen braaf stil wachten, natuurlijk op een rondleiding door mijn fabriek. Ik zei: "Prima jongens, ik laat jullie de werkplaats zien, maar het is puur gebaseerd op vertrouwen. Als ik het idee heb dat na dit bezoek een van mijn klanten naar jullie vertrekt omdat je wat dingen bij mij hebt zien liggen, ben ik helemaal klaar met dit clubje. En, ik wil ook bij jullie komen kijken." Nou, en

toen heb ik iedereen recht in de ogen aangekeken. Ze waren het er allemaal mee eens. De toer door mijn bedrijf was best een hele stap, ook de productie leider keek vreemd op. Zomaar je concurrenten binnenhalen... Nu komen we drie, vier keer per jaar bijeen, offeren aan elkaar, leiden samen mensen op en trekken de grens over. Zo kun je de markt versterken.

Voor Brainport Industries geldt iets soortgelijks, aldus Lars. Ook daar zitten concurrenten bij elkaar aan tafel. 'Als je echt samen kunt werken om de markt te versterken, worden allen er beter van. High tech industrie is geen massa productie. Wanneer een klant voor twintig cent minder naar een ander toe gaat, doe je toch iets verkeerd, denk ik. Je moet investeren in langdurig open relaties, met de klant en met collega's, zodat er verbeterlagen kunnen worden gemaakt. We beseffen onze wederzijdse afhankelijkheid om toegevoegde waarde te kunnen leveren. Wanneer je nieuwe antwoorden geeft, kun je iets betekenen.'

Het idee van de Campus komt van Brainport Industries. 'We hebben anderen, zoals de gemeente en het onderwijs, erbij gehaald. We kijken ook naar partijen zoals bouwers en projectontwikkelaars, mede om een bestemming te vinden voor de panden die leeg achter blijven. Mijn bedrijfspanden zijn mijn eigendom. Die laat ik niet zomaar achter. Andere bedrijven hebben andere belangen. KMWE bijvoorbeeld huurt verschillende panden die versnipperd aan een straat liggen. Wanneer dat huurcontract afloopt, kan het bedrijf verhuizen. Vooral Hans Duisters van Sioux heeft zich verdiept en is gaan praten. Hij heeft het als eerste echt opgepakt.

De keuze voor Landelijk Strijp is gebaseerd op de ligging van dit kleine gebied, tussen snelwegen, naast het vliegveld. Bereikbaarheid is essentieel voor de industrie, maar asfalt blijft een moeilijke discussie. Wie, Waar en Wie betaalt? Lars van der Hoorn: 'In mijn ogen is de infrastructuur een taak van overheden, Provincie en Rijk. Het is een kwestie van geven en nemen. Voor de werkgelegenheid in de regio zijn onze bedrijven van groot belang. Wij moeten zo'n investering die niet onze *core business* is, terug verdienen met onze productjes. In onze markt moet je heel goed weten wat je doet. De klant rekent in de meeste gevallen uit wat het mag kosten en dan krijg je de order wel of niet.

'Een terrein dat je vanaf de snelweg niet ziet, geïntegreerd in de omgeving en uitnodigend groen', zo beschrijft Lars de Brainport Innovatie Campus. 'Er is een ontvangstruimte met daar om heen productie-units. De gebouwen zijn zelfvoorzienend in energie en grondstoffen voor de leef- en werkomgeving, met uitzondering van het materiaal voor onze productie processen. De units zijn flexibel in te delen, zodat een bedrijf het ene jaar meer en het andere jaar minder ruimte kan betrekken. Net als Edward Voncken heb ik een beeld voor ogen van *cleanrooms* waar mensen van verschillende bedrijven rondlopen. Ja, tot en met de T-shirts toe.'

De uitdaging is om dit alles marktconform voor elkaar te krijgen. Wordt het een betaalbare omgeving? Niemand heeft baat bij krachtenbundeling als er niets verdiend wordt. Het totale kostenplaatje moet kloppen. 'Wij zijn geen Brainport Development, al hebben we uiteraard ook een sociale verantwoordelijkheid. Die ligt in de eerste plaats bij onze medewerkers en de continuïteit van het bedrijf. Ieder project heeft een eigen functie en moet zelf geld genereren. Bovendien zijn niet alle productieprocessen bij voorbaat geschikt voor de campus omgeving. High tech heeft een schone omgeving nodig. Het delen van een dure *cleanroom* levert een aanzienlijke besparing. Maar de productie van een fietsenrek bijvoorbeeld kan net zo goed elders. Wanneer het gebouw duurder is, moet je dat terugverdienen door op energie te besparen of middels slimme logistiek. Anders is het niet interessant.'

Er zijn al concrete samenwerkingsprojecten, zoals het bovengenoemde Addlab waar geëxperimenteerd wordt 3D printtechnieken. Brainport Industries is bovendien lid van Techlab, voor iets minder dan de helft partner van het Summa College. Het doel is om vakmensen in nauwe samenwerking met de industrie op te leiden.

Maar wie zet de eerste stap om de Campus te realiseren? Alle betrokken partijen hebben zo hun eigen belangen en zelfs binnen de partijen, zoals Brainport Industries, lopen de belangen uiteen. Uiteindelijk zijn de collega's ook elkaars concurrent. 'De laatste maanden worden er slagen gemaakt,' aldus Lars van der Hoorn. Hij doelt op de aanstelling van een kwartiermaker door Brainport Industries. Die gaat langs de belanghebbenden om een concept, een visie, te vormen waar allen zich achter kunnen stellen. Hij praat ook met de grondeigenaren van het gebied waar de Campus gepland is, op zoek naar een Allemaal Winnen situatie.

De ontwikkeling van een heldere visie op écht samenwerken en de markt versterken door als keten op te treden, alsmede op de inrichting van de Campus die de bedrijven fysiek bijeen moet brengen in een groene, energieneutrale en aanstekelijke omgeving, kost tijd en energie. Lars: 'Als die visie er eenmaal ligt, kunnen we verder met de praktische afwikkeling, zoals technische specificaties voor flexibele panden. Wij willen iets doen wat in de hele wereld nog niet voorkomt.'

Bovenstaande portretten zijn gebaseerd op interviews 'in de Bus' over gebiedsontwikkeling van onder op. De foto's zijn genomen tijdens de Dutch Design Week, 2013. Er is tevens een moodboard (korte film) gemaakt, die is te bekijken op youtube: <http://youtu.be/qXLZBc-cvFk>



nonfiXe
the power to differ