

Nieuwe tijden, nieuwe concepten: de business-driven campus



STRATEGY ON DEMAND
people, business & funding

12½
JAAR

Over de ontmoeting tussen
ondernemers • onderwijs • overheid • onderzoek



Inhoudsopgave

Voorwoord 5

Sociale innovatie, door Gert Kant bestuursvoorzitter Lentiz onderwijsgroep 6

Food Innovation Academy: talentweekvijver voor foodbedrijven 8

Theorie of praktijk?
Het waarom van de toenemende samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven 10

Duurzaamheidsfabriek: aanjager van transitie in het onderwijs 12

Research of business?
Het wezen van de business-driven campus 14

World Horti Center: de pioniersfase voorbij 16

Hiërarchie of netwerk?
De campus als smart business network 18

Dutch Innovation Factory: ICT beroepsonderwijs van de toekomst 20

Initieel onderwijs, leven lang ontwikkelen of innovatie?
De business-driven campus als learning community 22

Equestrum: breed denken zonder oogkleppen 24

Samen of voor ‘ons eigûh’?
Zo werk je samen op een business-driven campus 26

IT Campus Rotterdam: samenwerken aan meer en beter IT-talent 28

Hand op houden of business draaien?
De kunst van financial engineering 30

Rotterdam The Hague Innovation Airport: werken aan de luchthaven van de toekomst 32

Waarnemingen 34

Toekomstagenda business-driven campus 36

Nieuw fenomeen 37

Werkdefinities 38

Voorwoord

Op 1 juli 2019 bestond Strategy on Demand 12,5 jaar. De afgelopen jaren hielpen we onze klanten met veel plezier bij hun transitieopgaven op het gebied van innovatie en kennis- en talentontwikkeling. Daarbij kwam de focus steeds meer te liggen op publiek-private samenwerkingen (PPS-en). In het bijzonder op structurele vormen van samenwerking tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven, onder meer binnen business-driven campussen, fieldlabs en innovatielabs.

Inmiddels zijn er veel van dit soort campussen, met een aantal gemeenschappelijke kenmerken: een sterke aanwezigheid van het mkb, directe koppeling aan één specifieke economische sector, een combinatie van innovatie én talentontwikkeling, focus op het beroepsonderwijs (hbo en mbo) en de zoektocht naar meer vernieuwende vormen van samenwerking. Ondanks het succes is de theorievorming rondom dit type structurele samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven met ondersteuning van (lokale) overheden, beperkt. Met dit jubileumboekje willen we daar een extra push aan geven.

Het boekje over deze business-driven campus is opgebouwd langs een aantal dilemma’s:

- Theorie of praktijk? Het waarom van de samenwerking tussen bedrijven en het beroepsonderwijs.
- Research of business? Het wezen van de business-driven campus.
- Hiërarchie of netwerk? De campus als smart business network.
- Initieel onderwijs, leven lang ontwikkelen of innovatie? De business-driven campus als learning community.
- Samen of voor ‘ons eigûh’? Zo werk je samen op een business-driven campus.
- Hand ophouden of business draaien? De kunst van financial engineering.

De inleiding van het boekje komt voor rekening van Gert Kant. Als lid van de Greenboard en kennisambassadeur van de Greenport West-Holland en als voorzitter van de Raad van Bestuur van Lentiz onderwijsgroep is hij nauw betrokken bij een aantal business-driven campussen. Het boekje bevat verder gesprekken met zeven mooie campus-voorbeelden uit de praktijk. Strategy on Demand was of is nauw betrokken bij de opzet en uitwerking van een aantal van die projecten.

Zoals gezegd bestaat Strategy on Demand in 2019 12,5 jaar. We bedanken onze klanten, onze externe relaties en onze (oud-)medewerkers voor alle inspiratie en mooie sessies. We danken de mensen met wie we voor dit boekje hebben gesproken, die hebben meegelezen of anderszins hebben geholpen. We hopen dat dit boekwerk over de business-driven campus jullie inspireert. Zodat we samen kunnen blijven bijdragen aan de discussie over, en vormgeving van de verdere samenwerking tussen bedrijven en beroepsonderwijs.



Nico van Hemert,
managing partner



Yung Lie,
creative director



Josephine Gilissen,
junior-consultant/
assistent-projectleider

door Gert Kant
bestuursvoorzitter Lentiz onderwijsgroep

Sociale innovatie

Onze samenleving staat voor de grootste transitie sinds de negentiende eeuw. Of het nou gaat om energie, digitalisering, economie of ondernemerschap: over tien jaar ziet de wereld er radicaal anders uit. In de Metropoolregio Rotterdam Den Haag werken bedrijven, overheden en onderwijsorganisaties daarom met de Roadmap Next Economy. Daarin staan de belangrijkste opgaven waar we de komende jaren voor staan. De gemene deler: we wéten niet precies wat er op ons afkomt. We weten alleen heel zeker dát er iets groots op ons afkomt.

Klaarstomen voor het onbekende
Voor ons, het onderwijs, ligt de grootste opgave in het omgaan met die onzekerheid. De twaalfjarigen van nu komen over acht of tien jaar op de arbeidsmarkt. Zij komen terecht in de wereld van na de transitie. Een wereld die we dus nauwelijks kunnen voorspellen. Hoe stoom je een hele generatie klaar voor het onbekende? Binnen Lentiz onderwijsgroep kiezen we ervoor om te bouwen aan karakter. Of noem het Bildung. We leiden een generatie op die we toekomstmakers noemen.

Jonge mensen die een snel veranderende wereld niet als bedreiging zien, maar als een kans om zelf aan de knoppen te zitten. Want verandering komt niet uit de lucht vallen, zij máken de verandering.

Gelijke pas met het bedrijfsleven
Die kanteling van perspectief vraagt iets van jonge mensen. Want je moet stevig in je schoenen staan om de wereld te veranderen. Continu innoveren, altijd vooroplopen. Dat kunnen we onze leerlingen en studenten niet bijbrengen in de schoolbanken. We moeten gelijke pas houden met het bedrijfsleven in onze regio. Met het onderzoek dat er plaatsvindt. En met de overheden die de verandering faciliteren. Daarvoor zijn campussen het middel bij uitstek. Daarom participeert Lentiz in het World Horti Center, de Food Innovation Academy en Equestrum. En daarom verkennen we de mogelijkheden voor nog eens drie campussen.

Business-driven
Ons onderwijsaanbod bestaat uit vo- en mbo-opleidingen. Bij dat onderwijs past een specifiek soort campus: de business-driven campus.

De campussen waarin wij participeren staan heel dicht bij de regionale bedrijvigheid. Figuurlijk, want we werken met échte businesscases die de deelnemende bedrijven ons aanreiken. Maar ook letterlijk, want de campussen hebben fysieke locaties in de directe nabijheid van de bedrijven. De realiteit op de werkvloer bepaalt dus grotendeels het ritme en de inhoud van ons onderwijs.

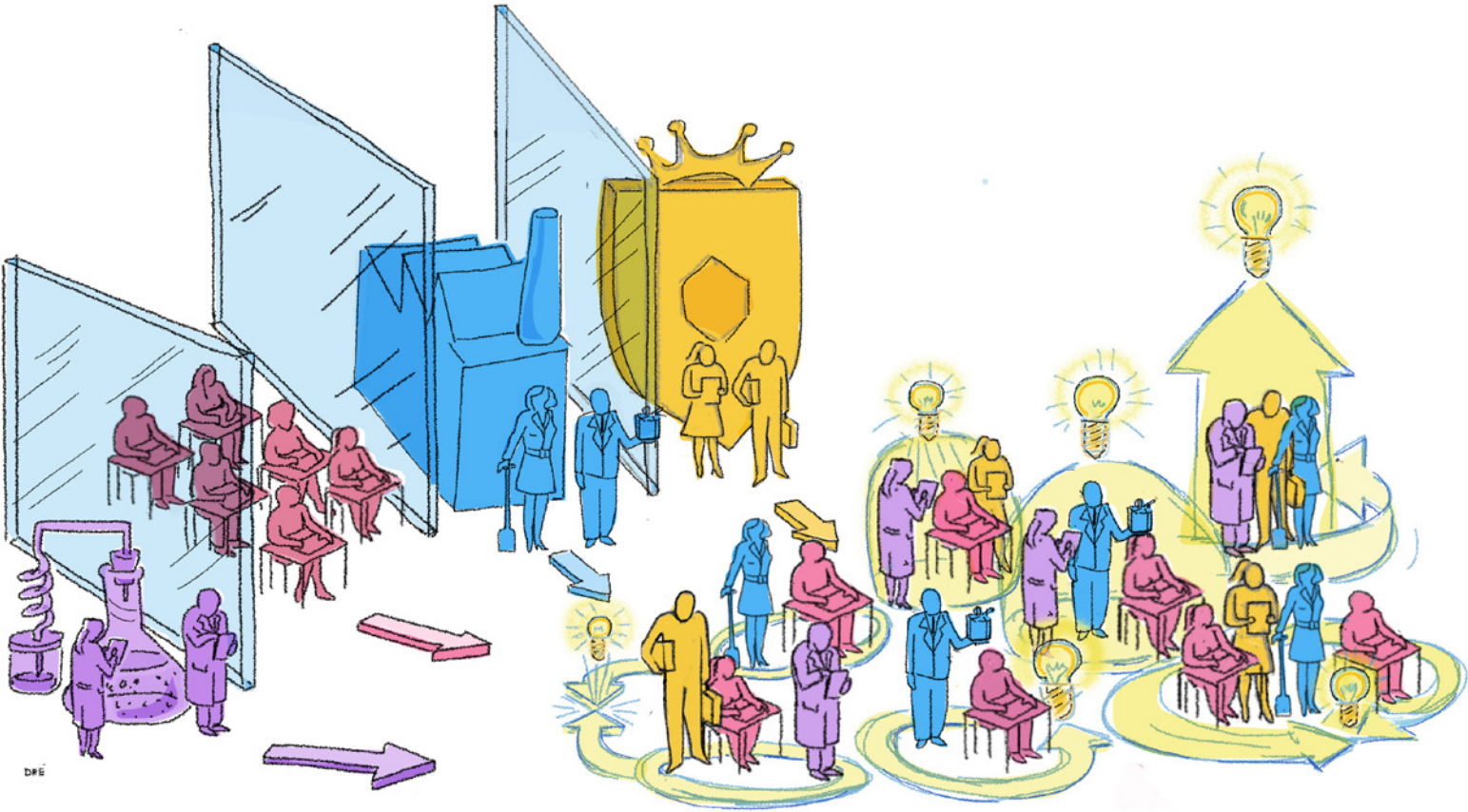
Vernieuwing in crossovers
De campussen zijn daardoor een soort clubhuizen. Bedrijfsleven, onderzoekers, leerlingen en studenten lopen er door elkaar. Ze gaan het gesprek met elkaar aan, ontwikkelen ideeën en leggen verbanden die anders nooit tot stand zouden komen. Daarbij kijken ze over de grenzen van hun eigen discipline. Ze vergeten de strikte verzuiling van de oude economische sectoren: logistiek, techniek, IT en productie zijn binnen de campus onderdeel van het grotere geheel. En dan wordt het interessant. Want in die crossovers vindt de vernieuwing plaats.

‘Voor mij staat de campus voor de vernieuwing van de mens’



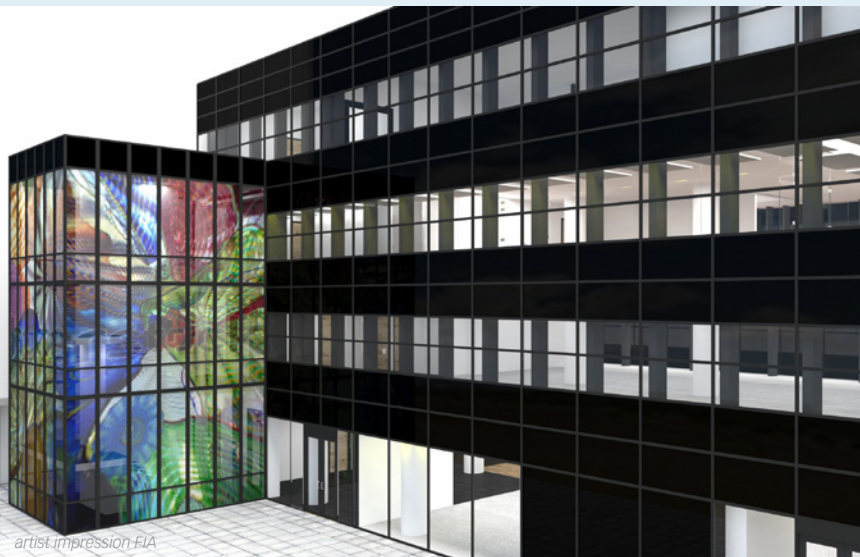
Transitiedenken
Door samen op te trekken binnen een business-driven campus, werken onderwijs, onderzoek, ondernemers en overheden gezamenlijk aan innovatie. We komen tot productinnovatie, vernieuwende samenwerkingsverbanden en nieuwe proces-inrichtingen. Maar de allerbelangrijkste vernieuwing is een sociale innovatie. Binnen de campus leren studenten en leerlingen nadenken over de gevolgen van de

transitie. Zodat ze in hun persoonlijk leven vorm en inhoud kunnen geven aan het bestaan in een veranderende wereld. Daarin ligt voor ons de grootste verdienste van campus-vorming: de vernieuwing van de mens.



Food Innovation Academy:

talentkweekvijver voor foodbedrijven



De Food Innovation Academy richt zich op het terugbrengen van de tekorten aan talent in de levensmiddelen­technologie. Andere focus­punten zijn innovatie en een beter imago voor de sector. De FIA is een campus in ontwikkeling: studenten starten in september 2019 op de gloednieuwe campus.

Waarom een FIA?

“Bedrijven uit de levensmiddelen­branche hebben vastgesteld dat er hoog­nodig actie moet worden ondernomen rondom drie belangrijke onderwerpen:

1. de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel;
2. innovatie en onderzoek;
3. het imagoprobleem van de sector.

De levensmiddelen­industrie heeft een arbeidsmarktprobleem dat alleen maar groter wordt. Er komen steeds minder mbo’ers uit de schoolbanken”.

Waarom wordt de FIA een succes?

“De behoefte is er écht. De doelstellingen die de FIA heeft geformuleerd, voorzien allemaal in een echte vraag vanuit het bedrijfsleven en het onderwijs.”

Wat zijn de randvoorwaarden voor zo’n publiek-private samenwerking?

“De mate waarin het bedrijfsleven en het onderwijs samen kunnen optrekken (in innovatieprojecten) is afhankelijk van de omvang van het bedrijf. Grotere bedrijven hebben automatisch meer overhead dan kleinere bedrijven, zodat ze tijd kunnen steken in de samenwerking met studenten en docenten. Daarbij moet de samenwerking met het onderwijs ook in lijn zijn met de eigen organisatie. Als je op jouw werkvloer geen academici hebt rondlopen is een samenwerking met studenten van de universiteit een mismatch. Je moet elkaars taal spreken”.

“Bij het oprichten van een business-driven campus als de FIA is het heel belangrijk dat het onderwijs en de bedrijven de tijd nemen om elkaar te ontdekken, te vertrouwen en aan elkaar (en ieders organisatie) te wennen. Het zijn immers twee compleet verschillende werelden. Daar waar je als ondernemer heel vrij bent, zijn zaken in het onderwijs vele malen strakker georganiseerd. Er is bijvoorbeeld ontzettend veel regeldruk in het onderwijs, met name ook rondom financiering. Subsidies zijn dan ook hard nodig om als onderwijs een stap naar links of rechts te kunnen doen”.

Wat zijn de kritische succesfactoren voor de FIA?

“De FIA wordt de ontmoetingsplek en talentkweekvijver voor foodbedrijven in de regio. Hier komt straks de hele keten samen, van grondstofbewerking tot consumptie. De kern om dit succesvol te doen zit hem echt in de verbinding aangaan met elkaar, en niet ad hoc te opereren. Men moet een structurele verbinding met elkaar aan durven gaan en continu met elkaar in gesprek blijven. Je moet samenwerken als verlengstuk van elkaar. Ondernemers, onderwijs en overheid (de drie o’s) opereren wat dat betreft nog veel te autonoom. Daarbij is een ondernemende drive in de organisatie van een kennisinstelling ook essentieel. Gert Kant (bestuursvoorzitter Lentiz onderwijsgroep, red.) is daarbij echt een onderscheidende factor.”

*In gesprek met **Alfred Bruin**,
directeur van Royal Steensma,
bestuurslid Stichting Food Innovation
Academy en investeerder
in het campusgebouw.*



Wat is jouw drive als ondernemer om mee te bouwen aan de FIA?

“Het imagoprobleem van de voedsel­industrie is paradoxaal: de veiligheid en hygiëne in de foodsector zijn beter dan ooit. Tegelijkertijd merk ik dat het wantrouwen tegenover de industrie ook groter dan ooit is. De samenwerking met het onderwijs levert, samen met onderzoek en innovatie, onderscheidend vermogen op. Maar ook het feit dat we met andere bedrijven een gezamenlijk commitment aangaan, draagt hieraan bij. Het zichtbare samenwerkingsverband tussen de drie o’s leidt tot interesse bij klanten, leveranciers en toekomstige werknemers. Dit doet iets met je imago, je laat zien dat je een onderscheidende positie durft in te nemen.”

“De visie was vanaf het begin duidelijk bij de FIA: een structureel aanbod van goed gekwalificeerd personeel. Hier heb je omvang voor nodig, dus partnerships. Samen investeer je in een kweekvijver. Als bedrijf zou je de studenten eigenlijk al moeten kennen als ze in de schoolbanken zitten. Met gastlessen en een aanbod van stageplekken kun je ze al kennis laten maken met jouw bedrijf. Daarbij is het natuurlijk fantastisch dat wij als bedrijf medezeggenschap hebben in wat er gebeurt in de schoolbanken. Sterker nog, wij vormen een onderdeel van die schoolbanken en maken al in een vroeg stadium kennis met mogelijke nieuwe collega’s!”

‘Samen investeer je in een kweekvijver’

*‘De doelstellingen die de FIA heeft geformuleerd,
voorzien allemaal in een echte vraag
vanuit het bedrijfsleven en het onderwijs’*

Theorie of praktijk?

Het waarom van de toenemende samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven

We bevinden ons midden in de overgang van het industriële tijdperk naar het digitale tijdperk, terwijl de eerste tekenen al zichtbaar zijn van het tijdperk daarna: dat van artificial intelligence. Informatie en kennis nemen enorm toe in belang en economische omvang. De toegang tot informatie en tot netwerken van informatie maakt het verschil, in termen van winst, invloed en macht. De meest vermogende en invloedrijke personen zijn de oprichters van technologiebedrijven als Amazon, Facebook en Microsoft. De oprichter van Tesla maakt auto's en ruimtevaartuigen met het vermogen dat hij heeft verdiend met zijn andere bedrijf: PayPal.

Grote transitieopgaven
Behalve op het gebied van kennis en informatie zien we ook grote uitdagingen opdoemen rondom bijvoorbeeld de energietransitie, circulaire economie, smart digital technologie, robotisering en automatisering. Omgaan met die verschuivingen vraagt om professionals die met transities en de bijhorende dynamiek en snelheid kunnen omgaan, en er bovendien op kunnen anticiperen.

Drie belangrijke drivers
Binnen deze dynamiek kunnen we professionals niet meer op de klassieke manier opleiden: met theorieonderwijs op school en een bedrijfsstage voor de praktijkervaring. Het 'echte' leren in de praktijk begint dan namelijk pas als iemand met een diploma op zak de arbeidsmarkt betreedt. Deze manier van opleiden is simpelweg te traag, de time to market te lang.

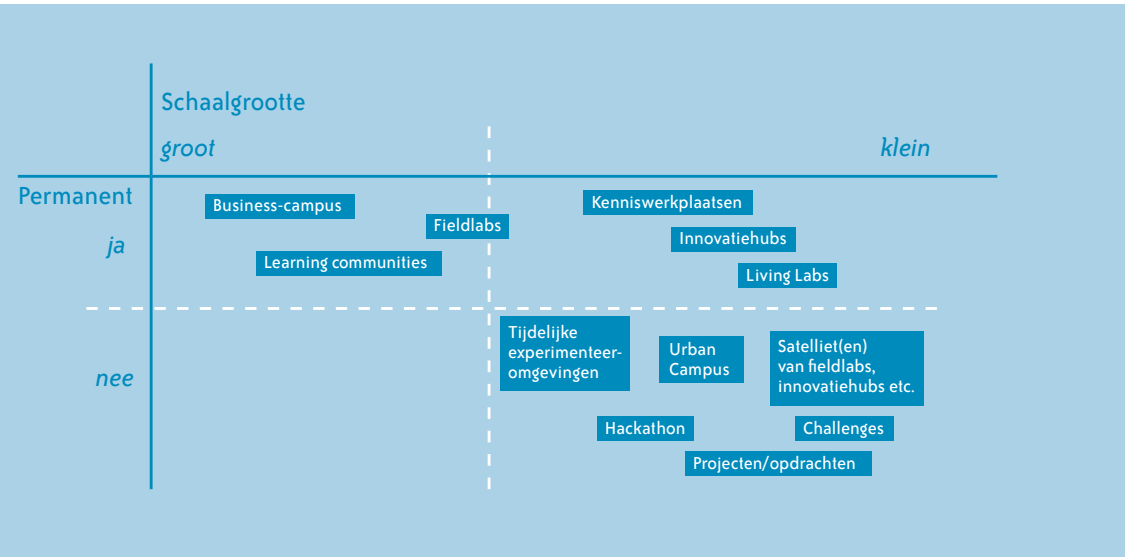
Een tweede belangrijke reden voor een hechtere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven hebben snel talent nodig en verwachten (al dan niet terecht) dat scholen kunnen voorzien in deze behoefte. Daarvoor is meer nodig dan een verzameling kortetermijnacties. Nodig zijn structurele aanpakken voor de middellange termijn,

zoals het in juni 2019 afgesloten Human Capital Akkoord Zuid-Holland.

De belangrijke derde driver zijn mensen. Bij ondernemers en in het onderwijs groeit het besef dat een strikte scheiding tussen onderwijs en praktijk niet efficiënt en effectief is. Er is een steeds breder gedeelde visie dat zeker het beroepsonderwijs (hbo en mbo) dicht bij de werkvloer vorm moet krijgen.

Naar een integraal aanbod
Wat we nodig hebben, is een aanpak waarbij leren, onderzoeken en werken meer integraal worden aangeboden. Met een focus op actuele situaties in bedrijven. Dit vraagt om een nauwe samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs waarbij nieuwe, toekomstbestendige beroepscompetenties worden ontwikkeld. Zie daarvoor bijvoorbeeld de Expert Ontwikkelteams van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. Hierin bundelen experts uit bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek de ervaringen uit de dagelijkse praktijk met pedagogisch-didactische expertise en recente onderzoeksresultaten. Dit leidt tot vernieuwende, inspirerende en up-to-date onderwijscontent.

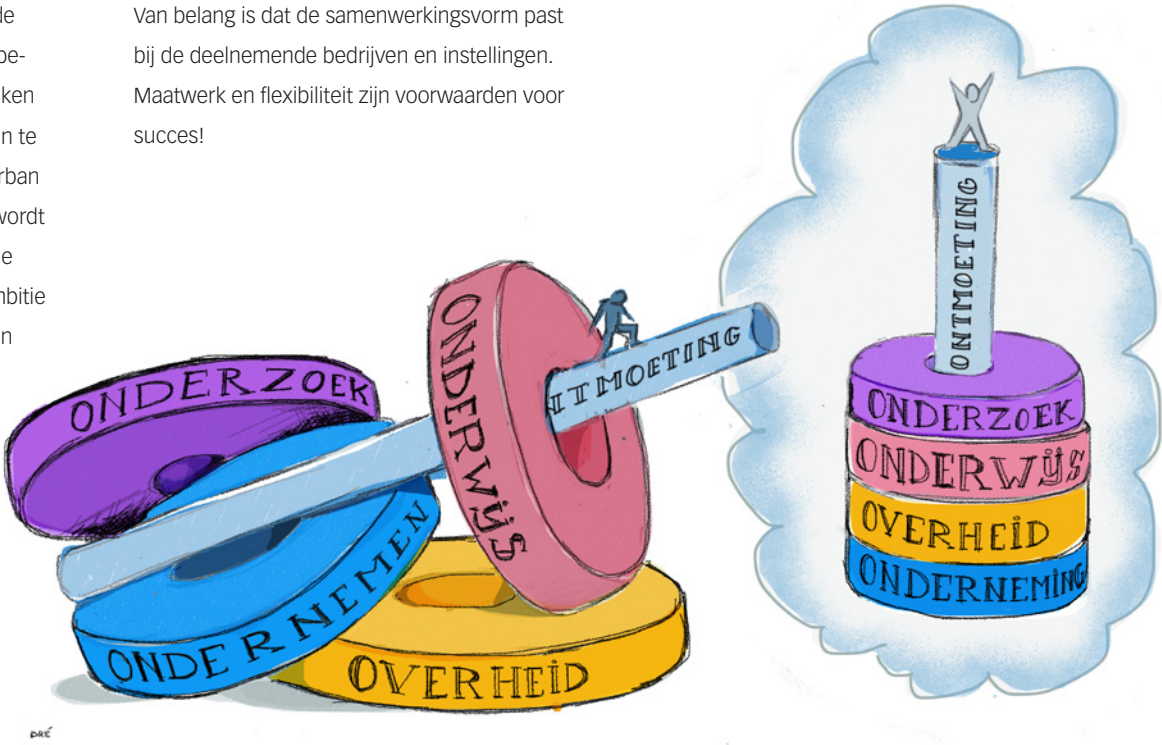
Fig. 1 Samenwerkingsarrangementen in soorten en maten



Hybride omgevingen
Al deze ontwikkelingen leiden tot een toename van hybride onderwijs- en onderzoeksomgevingen. Nieuwe arrangementen zoals fieldlabs, innovatiehubs, living labs, kenniswerkplaatsen, business-driven campussen en learning communities. Alle creatieve varianten zijn daarbij denkbaar: permanent, tijdelijk, vaste locaties of juist niet, al dan niet in combinatie met de virtuele wereld. Soms ook ingewikkelde experimentele constructies die bedrijven gebruiken om studenten voor specifieke opdrachten in te zetten. In opkomst is het concept van de urban campus, waarbij een campus meer fluide wordt met tijdelijke vooruitgeschoven posten in de stad. Gemeenschappelijk kenmerk is de ambitie om ontwikkelingen parallel te organiseren in plaats van opeenvolgend.

Soorten arrangementen
Er zijn inmiddels allerlei soorten samenwerkingsarrangementen ontstaan tussen bedrijfsleven en onderwijs. Deze arrangementen zijn in te delen aan de hand van de schaalgrootte en de mate waarin ze permanent of incidenteel van karakter zijn. Een indicatief overzicht staat in de tabel op

deze pagina. Een kanttekening: de ene samenwerkingsvorm is niet beter dan een andere. Van belang is dat de samenwerkingsvorm past bij de deelnemende bedrijven en instellingen. Maatwerk en flexibiliteit zijn voorwaarden voor succes!



Duurzaamheidsfabriek:

aanjager van transitie in het onderwijs



De Duurzaamheidsfabriek (DF) is onderdeel van het Leerpark in Dordrecht en thuisbasis van de sector Techniek en Media van het Da Vinci College en de opleiding Instrumentation and Control Engineering van HBO Drechtsteden. Met haar unieke dynamiek en faciliteiten biedt de DF ruimte voor initieel opleiden, innoveren en een leven lang ontwikkelen. Bedrijven uit de regio en daarbuiten zijn vanaf het begin nauw betrokken bij de ontwikkeling van de Duurzaamheidsfabriek en het Leerpark.

‘Ken de sector, ken de mensen, gebruik elkaar!’

Wat is de functie van de Duurzaamheidsfabriek binnen het Leerpark?

“Het Leerpark huisvest tal van leer/werkbedrijven, wat de drempel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven drastisch verlaagt. DF is daarbij het fieldlab. Het idee van het Leerpark is dat de werelden van wonen, werken en leren dicht bij elkaar worden gebracht. Publieke instellingen hebben de markt benaderd en die gevraagd aan te haken bij de ontwikkeling van de Duurzaamheidsfabriek in een langdurig samenwerkingsverband. De Duurzaamheidsfabriek op het Leerpark heeft de onderwijsorganisatie in een transitie gebracht. De drie kernelementen van de Duurzaamheidsfabriek zijn: leren (onderwijs), werken (bedrijfsleven) en innoveren (onderwijs en bedrijfsleven samen).”

Wat is de insteek van die publiek-private samenwerking?

“Vaak is er sprake van een mismatch tussen dat wat het bedrijfsleven nodig heeft en dat wat er gebeurt op scholen. Het is daarom van belang dat het onderwijs zich op de een of andere manier bindt aan partijen waar hun doelgroep later naar toe gaat. Dit zijn over het algemeen niet de multinationals, er is relatief weinig uitstroom in die richting. Het gros van de studenten gaat voor het mkb werken, en dat is dan ook het focuspunt.”

“Rondom en in het gebouw zijn verschillende mkb-bedrijven gevestigd, die vaak ook apparatuur en machinerie neerzetten in de DF; spullen die het

onderwijs kan gebruiken. De DF inspireert ondernemers, met kennisontwikkeling als doel. Hierbij is er specifieke aandacht voor de duurzaamheidsvraag. Het onderwijs wordt gevuld met hybride concepten en innovatieopdrachten. Uitgangspunt van het onderwijs hier is ‘dream, create, produce’. De leerlingen werken in coproductie met het bedrijfsleven een idee uit tot een prototype, testen dit en ontwikkelen dit verder tot een echt product.”

Wat is de belangrijkste succesfactor?

“In de oprichtingsfase waren er geen private partners betrokken. Dit gaf de mogelijkheid en garantie van een langdurige en continue investering. Daarnaast hebben we altijd vastgehouden aan de oorspronkelijke visie. De campusgedachte die aan het begin was ontstaan is altijd leidraad gebleven.”

Een tweede factor is volgens Wortel dat bedrijven in de directe omgeving zijn gevestigd, of zelfs op het campusterrein. “De bedrijven zitten hier om de hoek. Het is belangrijk om de sector te kennen, de mensen te kennen. Gebruik elkaar! Daar zit de kracht.”

Innovatie, onderwijs en bedrijfsleven

De rol van Daniel Wortel binnen de Duurzaamheidsfabriek is het definiëren en initiëren van innovatieprojecten. Dit betekent dat hij veel contact heeft met het bedrijfsleven en de bedrijven stimuleert en inspireert om ontwikkel- en

In gesprek met **Daniel Wortel**,
directeur Innovatie bij het
Da Vinci College en aanjager van de
innovatieprocessen rondom
techniek en beroepsonderwijs
bij het Leerpark en de
Duurzaamheidsfabriek.



onderzoeksvragen neer te leggen bij de Duurzaamheidsfabriek. “Het is mijn taak om de inhoud naar het onderwijs te brengen. Inhoud stuurt de beweging. Ik moet over materie kennis beschikken, anders krijg ik het bedrijfsleven niet mee. En dan is er zoiets ongrijpbaars als de gunfactor, die maakt dat een bedrijf wel of niet aanhaakt. Dat ik dan ook nog eens goed in de inhoud zit is verder alleen maar een positieve bijkomstigheid.”

“Bij de Duurzaamheidsfabriek vindt geen fundamenteel onderzoek plaats; dit houdt in dat er niet op universitair niveau kennis wordt ontwikkeld. Wat de DF wél doet is matchmaking tussen de kennis die wordt ontwikkeld door universiteiten en de toepassing in de praktijk. Er wordt op deze manier specifieke kennis opgebouwd over toepassing. Dit zorgt voor een circulaire kennisdoorstroom van wo naar mbo en weer terug. Een kenniskringloop.”

*‘Er is ook nog zoiets
ongrijpbaars als de gunfactor,
die maakt dat een bedrijf
wel of niet aanhaakt’*

Research of business?

Het wezen van de business-driven campus

Plato en Pythagoras zitten in de kroeg. Plato praat over de grotvergelijking, over de 7 dimensies van kennis en over de manier waarop een staat moet worden bestuurd. Nogal abstract dus. Pythagoras scheurt een vierkant bierviltje schuin af, kijkt even aandachtig en zegt: $A^2 + B^2 = C^2$. Beiden zijn reuzen uit de Griekse oudheid, hun denkwerk leeft voort in de filosofie, wiskunde, natuurkunde en psychologie. Plato vertegenwoordigt de theoretische wetenschap, Pythagoras vertrekt vanuit de praktijk. Is Pythagoras beter dan Plato? Welnee, we hebben ze allebei nodig.



Twee soorten campussen

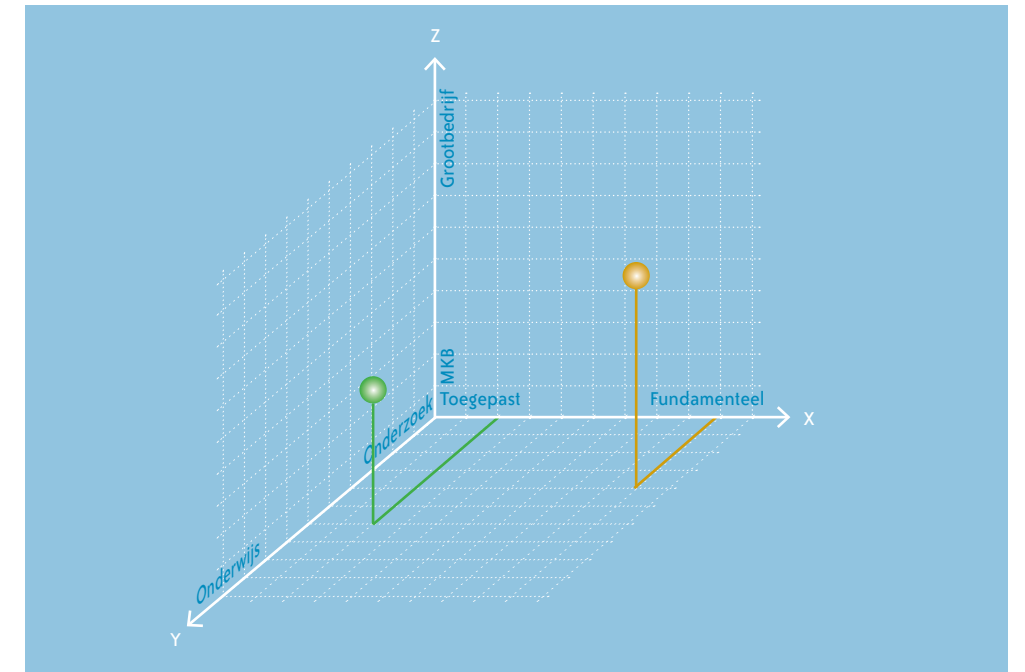
In lijn met deze twee filosofen maken we grofweg onderscheid tussen de campus waar de nieuwsgierigheid van de onderzoeker centraal staat en de campus waar de vraag en de praktijkervaringen van het bedrijfsleven centraal staan, in combinatie met de professie. De eerste campus is direct gekoppeld aan de klassieke vorm van kennisvalorisatie: kennis - kunde - kassa. Hier gaat het om het doen van vaak fundamenteel onderzoek door topwetenschappers van universiteiten en R&D-afdelingen van veelal multinationals. De uitkomsten zoeken via open innovatie, patenten en start ups hun weg naar de business.

Bedrijfsleven centraal

In de business-driven campus daarentegen staan het bedrijfsleven en de professie centraal. Daarbij draait het niet alleen om de vraag naar meer personeel, maar vooral om de vraag naar beter opgeleide medewerkers en de behoefte om de toegang tot kennis te verbeteren. Zo kunnen bedrijven hun innovatiekracht blijvend versterken. In een eerder onderzoek noemden we dit de 'omgekeerde route'¹: kassa - kunde - kennis. De karakteristieken van dit type campus zijn:

- vooral focus op toegepast en praktisch onderzoek, op basis van een actuele vraag uit het bedrijfsleven;
- meer aandacht voor onderwijs(ontwikkeling) in combinatie met toegepast en praktisch onderzoek;
- initiatief meer op het niveau van mkb in plaats van multinationals;
- een duidelijke articulatie van de businessvraag, vaak in combinatie met de fysieke aanwezigheid van het bedrijfsleven;
- een grote rol voor hbo en mbo;
- focus op startups als (door)ontwikkeling van businessideeën in plaats van testen van nieuwe vindingen of patenten;
- gecombineerde aandacht voor arbeidsmarkt-vraagstukken (human capital) én innovatie bij bedrijven;
- aanpak gekoppeld aan een specifieke economische sector (bijvoorbeeld IT, techniek, glastuinbouw, maritieme techniek);
- een fysieke plek zoals World Horti Center, Food Innovation Academy, Duurzaamheidsfabriek, RDM-campus en Dutch Innovation Factory, met state-of-the-art onderzoeksfaciliteiten;
- vernieuwende onderwijsvormen zoals werkend-leren lerend-werken, meester-gezel-trajecten en hybride onderwijs.

Fig. 2 Scores van een business-driven campus (groen) en een science & researchpark (oranje)



Deze twee campusvormen zijn te groeperen aan de hand van verschillende assen:

- x. toegepast en/of fundamenteel onderzoek
- y. onderwijs en/of onderzoek
- z. mkb en/of grootbedrijf

Verschillende focus

De scores van een business-driven campus laten zich raden: focus op onderwijs in combinatie met toegepast onderzoek voor met name mkb-bedrijven. Ook de scores van de research-campus zijn duidelijk. Hier ligt het zwaartepunt meer in het fundamenteel onderzoek, zoals rondom bioscience en quantumcomputing. Ook weegt de onderzoekscomponent vaak zwaarder dan het onderwijs. Terecht of niet, status krijg je

in de universitaire wereld vooral door onderzoek en publicaties. Tot slot vinden universiteiten vaak aansluiting bij de R&D-afdelingen van multinationals en andere zeer grote bedrijven. Niet voor niets trekken bedrijven als Unilever en Friesland Campina naar de campus van Wageningen Universiteit. Friesland Campina werkt daarbij ook samen met campussen als de Food Innovation Academy.

Zie voor deze scores ook de figuur² op deze pagina. Een kanttekening: de positie van een campus in dit model houdt geen waardeoordeel in. Het gaat om ideaaltypische categorieën - in werkelijkheid past geen enkele campus 100% in de ene of andere categorie.

¹ Strategy on Demand & Lysias Advies b.v.. (2018). De omgekeerde route: Over een business-driven campus met een unieke wijze van samenwerken.

² Een uitgebreidere variant is terug te vinden in het eerder genoemde rapport 'De omgekeerde route'.

World Horti Center:

de pioniersfase voorbij



Het World Horti Center is een unieke samensmelting van onderzoek, demonstratie en educatie die de Nederlandse tuinbouw nationaal en internationaal naar een hoger niveau moet brengen.

Het centrum is een samenwerking tussen Demokwekerij Westland, MBO Westland (Albeda, Lentiz, ROC Mondriaan), Greenport Food & Flower Xperience, WHC Expo BV en gemeente Westland.

Wat heeft deze campusvorming de deelnemers gebracht?

“Vroeger bestond er een zekere afstandelijkheid tussen ondernemers en het onderwijs, het waren twee totaal gescheiden werelden. Gezamenlijk projecten doen was dan ook niet aan de orde. Nu is er een brug geslagen tussen de twee werelden. Het is weliswaar nog maar een loopbrug met leuningen, maar we werken toe naar een brede verkeersbrug met in twee richtingen verschillende soorten vervoer.”

Hoe kan die ‘brug’ verder worden verbeterd?

“De campusgedachte moet binnen en buiten het WHC worden vergroot. Dat vraagt om een betere inrichting van het gebied. Bovendien moet er interactie op gang worden gebracht met gemeenten als Leiden, Zoetermeer, Delft en Rotterdam. Ik zie ook een incubation center voor start ups voor me, als middelpunt van een interactief en gevarieerd ICT-bedrijvencomplex. Dan is verdere aansluiting naar hbo en universiteiten zoals Leiden, Delft en Rotterdam, voor de hand liggend. Jonge mensen die goede ideeën hebben moeten bij het WHC de gelegenheid krijgen deze uit te werken en er partners bij te zoeken.”

Van Duijn ziet daarnaast dat de symbiose tussen onderwijs en ondernemers verder gestimuleerd kan worden. De aanwezigheid van een echte kas in het schoolgebouw bleek bijvoorbeeld te voorzien in een slapende behoefte van het onderwijs. Dankzij die kas keken de docenten met een andere blik naar

het onderwijs. Omgekeerd heeft het bedrijfsleven grote vraag naar innovatie en de toepassing ervan. De ontmoeting moet dan wel actief worden aangemoedigd. “Faciliteer dit als WHC! Regel het via een accountmanager die de bedrijven kent, zet het netwerk in.”

Samenwerking tussen de partners

De pijlers van het WHC-concept zijn vijf O's: de ontmoeting tussen onderwijs, overheid, onderzoek en ondernemingen. “Er zit nog zo veel potentie in het samenwerkingsverband van de WHC-partners”, zegt Van Duijn. “Zo zouden ondernemingen, onderwijs en onderzoek meer bestaande kennis moeten uitwisselen. En onderzoeken hoe ze bestaande projecten en trajecten kunnen stroomlijnen door ze aan elkaar te verbinden. Dit gebeurt al wel, maar nog niet structureel. Dat is nu een prima taak voor de overheid, die best meer input mag geven”. Van Duijn zou ook graag zien dat de overheid zichtbaar in het WHC aanwezig is, bijvoorbeeld met een loket of een ambassadeur.

Wat zijn de volgende stappen?

“De campus is de (internationale) etalage van de glastuinbouw in Nederland. Die status moet nog meer worden geactiveerd. Dat betekent dat het tijd is om uit de pioniersfase te stappen en een professionele groeistrategie te gaan hanteren. Ook is nodig de slag te maken naar een innovatiecentrum. De ‘klik’ die een aantal idealistische voortrekkers heeft is daarvoor niet

*In gesprek met **Jaap van Duijn**,
de oud-CEO van de
Dutch Flower Group en
een van de initiatiefnemers
van het World Horti Center.*



genoeg. We moeten een volgende stap zetten wat professionalisering betreft. Daarbij is leiderschap heel belangrijk: een directeur is bepalend voor de cultuur van een campus. De juiste directeur kan de boel leven in blazen en een verkeerde kan alle visies tenietdoen.”

Ook is het tijd voor een gezamenlijke inhoudelijke agenda, idealiter landelijk georganiseerd. Van Duijn beschrijft een landelijke board die bedrijven uit de tuinbouwsector in het leven zouden kunnen roepen. “Punten als innovatie, personeel, learning communities, dat zijn allemaal speerpunten en groeiambities waar een dergelijke board zich hard voor zou moeten maken. We moeten bijvoorbeeld zorgen voor een kweekvijver van goed geschoold mbo- en hbo-personeel. De kracht van Nederland ligt in kennis van distributie en distributie van kennis.”

**‘Er is een brug geslagen,
maar die wordt nog niet
volledig benut’**

**‘Onze kracht ligt in kennis van distributie
en distributie van kennis’**

Hiërarchie of netwerk?

De campus als smart business network

De toenemende dynamiek in economie en samenleving gaat gepaard met een steeds grotere complexiteit en grotere diversiteit in vraagstelling van klanten. Denken in ketens alleen is niet meer voldoende. Snel reageren en bij voorkeur anticiperen op de vraag van een klant en interactieve samenwerking in netwerken worden steeds meer noodzakelijk om als bedrijf te kunnen blijven bestaan. Het verschil tussen keten- en netwerkdenken laat zich als volgt typeren³ :

Karakteristieken	Traditionele business-network benadering	Nieuwe business-network benadering
Producten en diensten	Relatief simpele producten en diensten met een langzame levertijd	Relatief complexe producten en diensten met snelle levertijd
Waarde creatie	Supply chains met langdurig verbonden relaties/partners	Vraag gestuurde netwerken met ad hoc verbindingen tussen relaties/partijen
Coördinatie en controle	Hiërarchische en centraal aangestuurde besluitvorming	Netwerk waarin besluitvorming en controle modulair is georganiseerd
Delen van informatie	Delen van informatie met directe business partners	Delen van informatie met en via partners in het netwerk
Infrastructuur	Actorplatforms met informatiesilo's en systemen	Netwerk platforms met netwerk-besturingssystemen

Van keten naar netwerk

Om goed te kunnen omgaan met alle transitie-opgaven moeten we afstand nemen van bestaande top-down gestuurde systemen. In plaats daarvan komen zelfregulerende en organische manieren van sociale interactie, organiseren en informatiseren. Denk aan mieren en bijen, die zonder centraal gezag prima in staat

zijn om niet alleen de standaarduitdagingen van alledag op te pakken, maar ook creatieve oplossingen te vinden voor onverwachte problemen. Om deze slag van keten naar netwerk te kunnen maken is het concept van een smart business network een handig voertuig. Dit type netwerk bestaat uit drie elementen:

Basisprincipe 1: een gemeenschappelijk vertrekpunt

Centraal is het besef bij de betrokken partners dat een aantal onderwerpen beter gemeenschappelijk kan worden opgepakt dan afzonderlijk. Het gaat hier om een gezamenlijke ambitie, gekoppeld aan de bereidheid om die ambitie met anderen tot meerwaarde te brengen. Inhoudelijk hoeft het gemeenschappelijk belang niet te zijn vastgelegd in een uitgewerkte visie of mission statement. Lange ‘regeerakkoorden’ werken hier contraproductief omdat ze geen recht doen aan de dynamiek van de samenwerking en omdat het risico bestaat dat er teveel wordt teruggegrepen op het akkoord in plaats van vooruitgekeken naar de toekomst.

Wel is het van vitaal belang dat de samenwerkingspartners de gemeenschappelijke ambitie ook echt omarmen én dat ze elkaars specifieke belangen niet alleen kennen, maar ook respecteren en erkennen. ‘Eenheid in verscheidenheid’ is misschien een cliché, maar bij dit soort strategische allianties zonder meer een waarheid.

Basisprincipe 2: modulair organiseren

In een netwerkorganisatie gaat het niet meer om de waardenketen van producten, van grondstof tot consument, of om de klassieke ‘harkjes’ met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In plaats daarvan is het zaak om de partners in te zetten op hun specifieke kracht, competenties en toegevoegde waarde. Er zal daarbij sprake zijn van tijdelijke samenwerkingsverbanden om snel resultaten te bewerkstelligen. Wat in de literatuur zo mooi heet ‘loosely coupled coordination’.



Basisprincipe 3: weten wie wat kan en regie

Om modulair te kunnen organiseren, is het belangrijk te weten wie waar goed in is en wie welke taak op zich neemt. Vergelijk het met een aankoop bij Amazon.com: dat bedrijf is niet de leverancier van jouw product, maar zorgt er als netwerkorganisator wel voor dat je het product kunt vinden en dat netjes en snel bij jou thuiskomt. Bij een smart business network als Amazon.com zijn deze processen vastgelegd in een ondersteunend digitaal platform.

Bij een publiek-private samenwerking als de business-driven campus zit die kennis vooral in de hoofden van mensen. In plaats van de gebruikelijke top-down hiërarchie vind er in een netwerkorganisatie horizontale aansturing plaats. Regie over het netwerk zal daarbij in de beginfase vooral informeel plaatsvinden en pas later leiden tot uitgewerkte afspraken.

Een business network wordt pas echt een smart business network als de samenwerkende partijen gezamenlijk in staat zijn om beter te anticiperen of sneller te reageren op de vraag van de klant. Voor smart business networks als Dell en Coolblue gaat het daarbij om ‘the ability to rapidly pick, plug and play’. Voor publiek-private samenwerkingen als de business-driven campus draait het om het vermogen om samen sneller en effectiever te komen tot meer business-driven initiële opleidingen en een samenhangend aanbod rondom een leven lang ontwikkelen. Zo mogelijk ook internationaal!

³ Zie Introduction to Smart Business Networks, Peter Vervest, Eric van Heck, Kenneth Preiss, Louis Pau, Journal of Information technology (2004) 19, 225-227. Zie ook Smart Business Networks, Springer/Rotterdam School of Management (2005) by the same authors/editors.

Dutch Innovation Factory:

ICT beroepsonderwijs van de toekomst



De Dutch Innovation Factory (DIF) is hét clubhuis van de IT-community in Zoetermeer en omgeving. In deze voormalige margarinefabriek zijn IT-bedrijven, incubator Crossspring, mboRijnland met IT-studenten en De Haagse Hogeschool met de opleiding HBO-ICT gevestigd.

‘Het gaat altijd om mensen.
Enthousiaste mensen,
professionele innovators’

Wat was de drijfveer voor de oprichting van de DIF?

“De inrichting van het beroepsonderwijs kan moderner. Een concept van decennia, zo niet eeuwen terug, heeft nog steeds invloed op de inrichting van het huidige onderwijs. We weten tegenwoordig steeds beter dat leren heel anders in elkaar zit. Een beroep leren doe je heel dicht tegen de praktijk aan. Studenten leren en ontwikkelen het beste door lossere vormen van onderwijs die gaan over echte praktijksituaties.”

Wat waren de belangrijkste uitdagingen bij de oprichting van de DIF?

“Het gaat altijd om mensen. Enthousiaste mensen, professionele innovators. Daar begint het mee. Er is zelden een harde businesscase voor onderwijs- vernieuwing, je moet het gewoon doen! Je bedenkt vanuit onderwijsdoelstellingen een concept en je werkt daaraan stapsgewijs verder. Er zit geen vooraf te bepalen planmatigheid in dat proces, het is veel meer agile. Soms betekent dat tegen de stroom in roeien. Je hebt mensen met passie en durf nodig die het schip van de kant af kunnen duwen. Vanaf dan moet je het enthousiasme van die personen weten te collectivieren door meer mensen en samenwerkingspartners actief te krijgen.”

“En dan begint het echte werk: zorgen dat er beweging blijft ondanks tegenslagen en de gewinning die de staande organisatie nodig heeft. Juist bij agile werken is het belangrijk dat de mensen die een innovatie vormgeven, vrijheid en vertrouwen krijgen. Een helder doel en gemeenschappelijke context, iets waaraan een campus zijn identiteit en bestaansrecht ontleent is daarbij essentieel.”

De grootste uitdaging in dit alles is volgens Biemans het opschalen van het enthousiasme van die paar innovators. “Dat is echt een stap. Bij het operationaliseren van nieuwe ideeën lopen we tegen de veranderkracht en flexibiliteit

van organisaties aan. Campusvorming is omgekeerd dus ook te zien als een instrument om een organisatie in transitie te brengen; het brengt onderwijskundige innovatie. Ik zeg wel: de Dutch Innovation Factory is ook een innovatiefabriek voor de Haagse Hogeschool zelf.”

Hoe heeft het partnerschap tussen onderwijs en bedrijfsleven in de DIF vorm gekregen?

“Bij de DIF waren bedrijven vanaf het begin aangehaakt. Je moet een community van bedrijven hebben die bereid zijn met studenten te werken, niet alleen voor hun eigen belang maar ook voor een hoger sociaal-maatschappelijk doel. De bedrijven die aanhaken, begrijpen dat de campus geen adviesbureau is en dat het onderzoek dat studenten voor en met hen uitvoeren leerprojecten zijn. Dat neemt niet weg dat de organisaties er zeker wel de vruchten van moeten plukken. Ook dat staat voorop.”

Biemans onderscheidt verschillende elementen in de partnerschappen die het onderwijs met organisaties heeft. “De partijen waarmee we samenwerken hebben altijd een mix van die rollen. Zij zijn *innovatiepartner* doordat ze een onderzoeksvraag met onze studenten oppakken. Ook zijn ze *coproducenten*, want ze leiden samen met ons de studenten op. Tenslotte kun je ook spreken van *compliance partnership*, kritische samenwerking houdt ons curriculum actueel. Zo samenwerken leidt tot toponderwijs.”

Welke drempels moeten nog worden geslecht om tot dat toponderwijs te komen?

“Het organiseren van onderwijs - met de praktijk - en zaken als regelgeving zouden sneller moeten worden aangepast aan leeromgevingen als de DIF. Nieuwe regels en samenwerkingsvormen moeten flexibelere vormen van onderwijs mogelijk maken.”

In gesprek met **Han Biemans**,
directeur Faculteit IT & Design
bij de Haagse Hogeschool.



Waar staat de DIF over vijf jaar?

“Op de campus zijn hightechbedrijven gevestigd, de innovators in de markt. Er worden mooie, leerzame onderwijsopdrachten uitgevoerd en er wordt toonaangevend onderzoek gedaan door hoogleraren, lectoren en practora-ten. De DIF is een entiteit waarin wordt geleerd, gewerkt en geïnnoveerd. De DIF als hightech ‘pretpark’ met bedrijven als attractie. Ons toekomstbeeld verwoorden wij als ‘playground for digital innovators’, overigens altijd met de onderliggende wens om de wereld te verbeteren. Als hightech/IT-sector heb je meer en meer ook een maatschappelijke functie. Er moet meer aan beroepsdeugden en cultuur worden gedaan, er moet een sterker gevoel ontstaan van de invloed van technische innovaties op de kwaliteit van leven in de maatschappij. Ethiek moet zeker een belangrijke plaats hebben binnen het curriculum en het bedrijfsleven op de campus. Dat zou een schitterende positionering zijn voor de DIF.”

‘Campusvorming is ook te
zien als een instrument
om een organisatie
in transitie te brengen;
het brengt onderwijskundige
innovatie’

Initieel onderwijs, leven lang ontwikkelen of innovatie?

De business-driven campus als learning community

De toegevoegde waarde van een business-driven campus bestaat uit het opleiden van meer talent (een leven lang) en het vergroten van het innovatief vermogen, op de korte en lange termijn. In een aantal gevallen heeft de campus daarnaast een extra oriëntatie op bijvoorbeeld het organiseren van events, het verbeteren van het imago van de sector, of de aanpak van tekorten op de arbeidsmarkt. Aan welke voorwaarden moet een business-driven campus nu voldoen om die primaire ambities - talent opleiden en innovatie mogelijk maken - te verwezenlijken?

Samen leren, werken en innoveren

Het concept van de learning community is afkomstig uit de Human Capital Agenda van de gezamenlijke topteams uit 2018⁴. De kern van de aanpak is samen leren, werken en innoveren. Dat werkt twee kanten op. Het biedt de mogelijkheid om vernieuwingen binnen bedrijven direct te koppelen aan het onderwijs, waardoor de inbedding van technologische innovaties versneld kan worden. Vanuit het onderwijs beredeneerd kan de onderwijsvraag van een student direct worden gekoppeld aan een leuke en inspirerende situatie in een bedrijf of aan een actuele (innovatie-)vraag vanuit een bedrijf. Dat kan in de vorm van een challenge, groepsopdracht, project, hackathon of onderzoeksopdracht, als groep of als individu. (zie 'Theorie of praktijk' op pagina 10 en 11).

Om dit goed voor elkaar te krijgen zijn een paar zaken nodig:

- inrichting van initiële opleidingen uitgaande van het concept van lerend werken/werkend leren of vergelijkbare onderwijskundige aanpakken. Nodig daarvoor zijn structurele aanpassingen in het curriculum en een hybride onderwijsomgeving met passende faciliteiten, waar leren en werken inderdaad in wisselwerking mogelijk is;

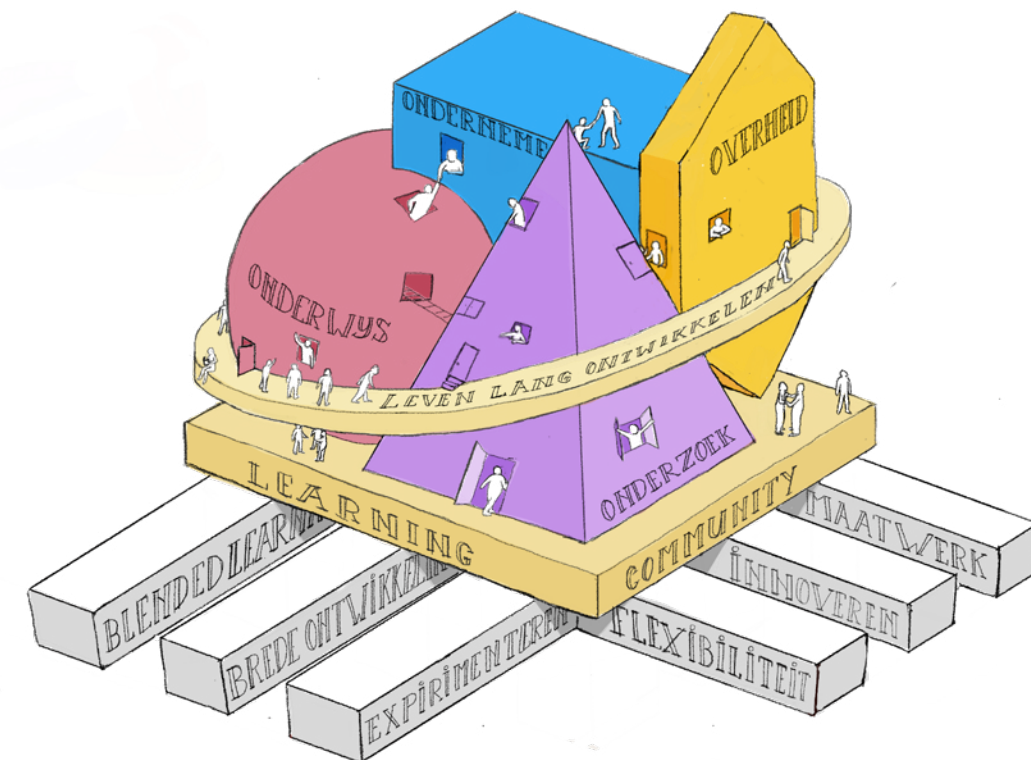
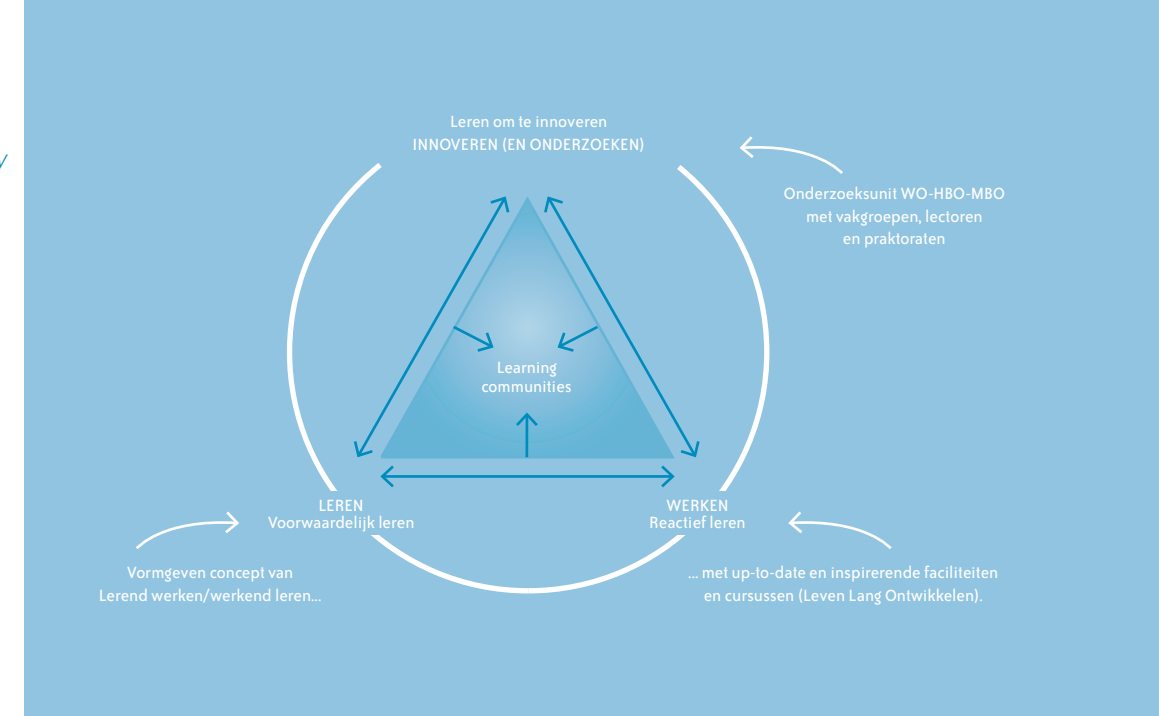


Fig. 3 Learning community



- focus op hybride onderzoeksomgeving met aan de ene kant een duidelijke vraagarticulatie vanuit het bedrijfsleven en aan de andere kant een gestructureerde samenwerking van wo, hbo en mbo, bestaande uit universitaire vakgroepen, lectoraten en practoraten;
- een up-to-date (internationaal) aanbod van cursussen, trainingen en opleidingen gericht op permanente ontwikkeling van skills en vakken. Belangrijk is immers dat de business-driven campus als learning community ook direct een bijdrage levert aan een leven lang ontwikkelen. Op deze manier draagt de business-driven campus als learning community bij aan de aanpak van de huidige grote krapte op de arbeidsmarkt.

Kassa-kunde-kennis

Door deze aanpak verandert de klassieke volgorde van kennisvalorisatie van kennis-kunde-kassa naar kassa-kunde-kennis. Het gaat niet meer (alleen) om kennisdoorstroom van wo richting hbo, mbo en bedrijven maar ook om de omgekeerde route⁵: innovatie en praktisch onderzoek die voortbouwen op ideeën en ervaringen van bedrijven en als basis kunnen dienen voor nieuwe kennis. Zo ontstaat in termen van NWO/SIA⁶ een systeem van kenniscirculatie.

Andere positie mbo

Met deze aanpak verandert ook de positie van het mbo. Meer ruimte voor praktisch onderzoek met korte lijnen richting met name het mkb. Drie voorbeelden vanuit de Meetingpoints van het CIV T&U⁷:

- Hoe dik moet een biologisch touwtje zijn om een paprikateelt overeind te kunnen houden? Praktisch onderzoek in opdracht van bedrijven bij het Meetingpoint Noord-Nederland van het Zone.college in Zwolle.
- Schaduwdraaien bij het Clusius Lab in Hoorn voor lopend onderzoek bij veredelingsbedrijven uit de Seed Valley in Noord-Holland-Noord.
- Testprogramma's die het MBO Westland uitvoert in opdracht van bedrijven in de All-Climate-Kas in het Word Horti Center. In deze kas kunnen meerdere klimaatzones worden gesimuleerd.

Samenwerking onderwijs- en onderzoeks-niveaus

Meer praktisch ligt de meerwaarde van deze learning community in de samenwerking tussen de verschillende onderwijs- en onderzoeks-niveaus. Die zorgt ervoor dat vragen van bedrijven sneller kunnen worden gedetecteerd en van passende oplossingen kunnen worden voorzien. Ook biedt dit gecombineerde onderzoeks-aanbod bedrijven de nodige steun bij innovatieprojecten. Dat dit allemaal in de praktijk gebeurt, maakt dat het leerproces van studenten veel beter aansluit op de realiteit waardoor ze na hun afstuderen beter inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt.

⁴ Gezamenlijke topsectoren, vierluik 'Learning Communities 2018 – 2021'. Het gebruikte plaatje in deze paragraaf is een bewerking van de visualisatie van een Learning community uit dit vierluik.

⁵ Strategy on Demand & Lysias Advies b.v., (2018). De omgekeerde route.

⁶ Nederlands Instituut voor Wetenschappelijk Onderzoek/Regie- orgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

⁷ Centrum voor Innovatief Vakmanschap Tuinbouw & Uitgangsmaterialen.

Equestrum:

breed denken zonder oogkleppen



Equestrum is het Internationale Hippische Kennis- en Innovatie-centrum. Equestrum heeft een belangrijke aanjaagfunctie met cross-overs naar internationale business, landschapskwaliteit, cultuur, voeding, gezondheid en welbevinden, vrijetijdsbeleving en hippische kennisontwikkeling. De internationale mbo-opleiding Paardensport in Maasland is het eerste concrete initiatief van Equestrum, in samenwerking met Lentiz onderwijsgroep en een aantal topmaneges in de provincie Zuid-Holland, waaronder Manege Chardon.

‘Het begint met een idee, een ideaal’

Waarom leent de paardensport zich goed als startpunt voor campusvorming?

“Paardensport is een sport van edelen en boeren en het heeft altijd mensen verbonden. Er zit veel dynamiek in de sport en er is internationale belangstelling voor hoe wij het hier doen. Onze kennis en kunde rondom de paardensport, eventing en de paardenhouderij is een waardevol en belangrijk exportproduct van Nederland. Maar als je kijkt naar de progressie die er de afgelopen zeventig jaar is gemaakt in de kennisontwikkeling rondom technologie in de paardenwereld, dan staan we pas aan het begin.”

“De paardensector is traditioneel van aard, er wordt nog weinig met research gedaan. We doen dingen omdat we die al honderden jaren zo doen. Er moet (wetenschappelijk) onderzoek gaan plaatsvinden, waardoor er echte kennis kan worden opgebouwd: Wat voor ondergrond is ideaal voor springwedstrijden? Is het bitje wel goed ontworpen? We moeten de luiken openslaan als het gaat om onderwijskundige en maatschappelijke innovatievragen.”

Hoe is Equestrum ontstaan?

“In Rotterdam zit het CHIO, organisator van het grootste hippische topsport-evenement van Nederland. Het CHIO is zich de afgelopen jaren breder en opener gaan opstellen. Met het initiatief ‘Werken als een paard’ werden ook mensen bereikt buiten de kring van de paardensport, zoals ouderen, gehandicapten en scholieren. Dan vraag je je af, wat kunnen we nog meer? Die

groei in sociaal-maatschappelijke betrokkenheid van het CHIO heeft geleid tot nieuwe contacten, waaronder Lentiz onderwijsgroep. Lentiz zag een kans voor paardenopleidingen in Maasland en vond het CHIO hierin als partner.”

“Zo ontstaat er een multipliereffect. Het begint met mensen die bereid zijn om zonder oogkleppen op breed te denken. Daarna is het een organisch proces, waarbij openheid ervoor zorgt dat partijen elkaar vinden en gaan samenwerken. Het begint dus met een idee, een ideaal. Dit is het startpunt. Daarna ga je je pas afvragen: hoe creëren we potentieel voor dit ideaal? Hoe brengen we het ideaal naar een professioneel en internationaal level?”

Hoe is de interactie tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid?

“Ideeën als Equestrum komen niet bij de overheid vandaan. De overheid heeft wel een overzicht van maatschappelijke doelen, maar neemt geen initiatief. Dit ligt eigenlijk altijd bij ondernemers. De overheid belt geen ondernemers, ondernemers bellen de overheid. De overheid haakt aan bij een initiatief als Equestrum zodra het die punten gaat raken die op het maatschappelijke doelenlijstje staan. Alles komt dan samen. Vanaf hier is het een organisch proces. Het is echt fascinerend om te zien wat Equestrum nu is, want zo is het nooit begonnen. Wij hebben het niet bedacht, het is ontstaan en geëvolueerd.”

*In gesprek met **Frans Lavooij**,
voorzitter van de
Stichting Equestrum.*



Wat zijn de succesfactoren?

“Het is mijn ervaring dat je mensen jouw idee of ideaal fysiek moet laten zien, daarmee krijg je veel volgers. Het maakt een verschil als je laat zien wat de sector voor invloed heeft. De paardensport scoort veel medailles voor Nederland op de Olympische Spelen. De Hippische sector heeft een enorm nationaal economisch belang.”

“Onze samenwerking binnen Equestrum is er een van mensen met een open mind. Een activistisch bestuur met gevoel voor verhoudingen kan een initiatief maken of breken. In het bestuur is iedereen oplossingsgericht en bereid het eigen zakelijke belang ondergeschikt te maken aan het hogere doel dat we samen hebben gesteld.”

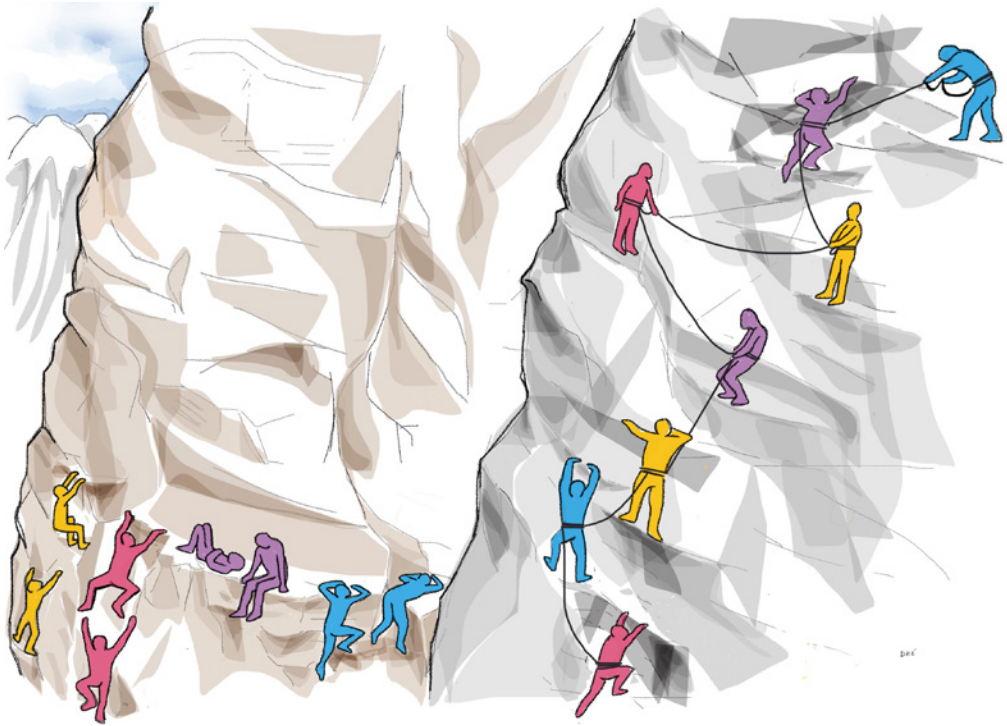
“Ook de centraal gelegen locatie van de campus is een succesfactor. Het ligt in het hart van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag en draagt direct bij aan het leef- en vestigingsklimaat in deze regio. Equestrum is daarmee een plek voor iedereen.”

*‘Een activistisch bestuur met
gevoel voor verhoudingen
kan een initiatief maken
of breken’*

Samen of voor ‘ons eigûh’?

Zo werk je samen op een business-driven campus

Wat bepaalt het succes van een publiek-private samenwerking als een business-driven campus? Dat is de mate waarin partners in staat zijn tot coproductie. Het gaat daarbij niet alleen om vreedzame co-existentie maar om een daadwerkelijke samenwerking die leidt tot resultaten die de partijen afzonderlijk niet kunnen waarmaken.



Twee voorwaarden zijn essentieel om tot succes te komen⁸ :

- Er bestaat een sterk overeenkomstig beeld van de gezamenlijke ambitie en het te bereiken resultaat.
- Er is sprake van een symbiotische samenwerking, waarbij partijen weten dat ze elkaar aanvullen en elkaar nodig hebben om tot het gestelde resultaat te komen. Daarbij gaat het niet alleen om het cognitieve weten maar ook (en vooral) om het feitelijke gedrag, waarbij eigenbelang in balans wordt gebracht met het gedeelde belang.

Komen de denkbeelden over ambitie en aanpak overeen en is de afhankelijkheidsrelatie symbiotisch, dan ontstaat er een informele sterke coördinatie. Vergelijk het met bergbeklimmers, die sneller en verder komen doordat ze elkaar zekeren. Zo werken samenwerkingspartners in een symbiotische relatie efficiënter naar hun doelen toe. Zijn de denkbeelden niet overeenkomstig en de relaties competitief dan ontstaan (potentiële) conflictsituaties en is iedere gedeelde ambitie onuitvoerbaar!

Fig. 4 Samenwerkingsdimensies

Verschillende verantwoordelijkheden en belangen

Echte coproductie vergt veel aandacht bij de business-driven campus, want er zijn meerdere partijen met verschillende verantwoordelijkheden en uiteenlopende (financiële) belangen. In een samenwerkingsverband kunnen conflicten bovendien lange tijd een sluimerend bestaan leiden doordat ze niet helder worden benoemd. Er ontstaat dan ruimte voor wederzijdse non-interventie. Binnen een organisatie met een bevoegd gezag ligt dat anders. Daar kan een directie binnen het bestuurlijke mandaat korte- en langetermijnacties ondernemen die alleen moeten worden getoetst aan het belang van de eigen organisatie.

Benodigde acties

Binnen een business-driven campus is het dus continu balanceren tussen gedeelde en niet-gedeelde belangen, ambities en resultaten. Om dit succesvol te doen is een aantal zaken nodig:

- een duidelijk geformuleerde en gedragen ambitie met aantoonbaar eigenaarschap bij de verschillende partijen. Grote voorkeur daarbij voor korte statements ('WHC als de

Afhankelijkheidsrelatie	Denkbeelden		
	Overeenkomstig	Losstaand	Conflicterend
Symbiotisch	1. Sterke coördinatie	2. Gelegenheidscoalitie leerprocessen	3. Instabiele coalitie,
Onafhankelijk	4. Zwakke coördinatie	5. Geen coalitie conflictsituatie	6. Potentiële
Competatief	7. Zwakke operationalisatie	8. Potentiële conflictsituatie	9. Conflictsituatie

- internationale etalage voor de glastuinbouw) en korte strategische documenten;
- een heldere set van doelstellingen die direct te koppelen is aan deze ambitie en ook aantoonbaar business-driven is;
- een gemeenschappelijke agenda met thema's rondom events, onderwijs, onderzoek en andere activiteiten. Maak deze activiteiten waar mogelijk openbaar voor derden. Zo voorkom je een lock-insituatie waarbij je altijd met dezelfde personen aan de slag bent. Open deuren voor nieuwe contacten en crossovers;
- doorontwikkeling van het concept van Meetingpoint en de rol van 'clubhuis' van een business-driven campus. Zorg voor een ontmoetingsplek waar mensen kunnen samenkomen en waar bedrijven en studenten samen kunnen werken;
- heldere afspraken over wie welk deel van de puzzel gaat leveren. Het gezamenlijke strategisch document van het World Horti Center 2019-2022 heet niet voor niets Samen bouwen;
- duidelijke afspraken over (gedeelde) investeringen, eigendom, exploitatie en financiële risico's;

- een goed campusmanagement voor structuur en onderlinge samenhang. De belangrijkste partijen moeten zich vertegenwoordigd voelen;
- en bovenal een resultaatgerichte houding en aanpak!

Uitstijgen boven het eigen domein

Het echte succes van een business-driven campus ligt besloten in het vermogen van sleutelspelers om boven hun eigen domein uit te stijgen. Een ondernemer die verder kijkt dan zijn cashflow en brutowinst minus kosten. Een onderwijsbestuurder die de maatschappelijke en economische context van een school begrijpt. Een onderzoeker die begrijpt dat het mkb niet wacht tot het wetenschappelijke artikel klaar en gepubliceerd is. Een gedeputeerde, burgemeester of wethouder die de rol van de overheid snapt en in de praktijk brengt.

⁸ Een gedeelde entiteit (bron: Ebbekink, M et. Al 2015), Cluster Governance. Den Haag: Platform 31)

IT Campus Rotterdam:

samenwerken aan meer en beter IT-talent



IT Campus Rotterdam wil de potentie van de stad, haar inwoners en bedrijven op het gebied van innovatie en digitalisering een stevige impuls geven. De urgentie voor een ambitieuze aanpak van digitalisering en versterking van de IT-arbeidsmarkt is hoog. IT Campus Rotterdam werkt daarom samen met bedrijfsleven, onderwijs én overheid voor meer en beter IT-talent voor Rotterdam.

‘De partijen zijn er, wij brengen er alleen energie naartoe’

Hoe is de IT Campus ontstaan?

“Er is een schreeuwend tekort aan mensen met IT-vaardigheden in eigenlijk alle sectoren in heel Nederland. Bedrijven hebben mensen nodig en moeten samenwerken met het onderwijs om ervoor te zorgen dat de nieuwe talenten beter aansluiten op de vraag. Ook moet er hard worden gewerkt aan het verhogen van de instroom. De IT Campus is opgericht om deze uitdaging in Rotterdam aan te pakken. De aanpak hierbij is het verenigen en agenderen van vragen en uitdagingen bij bedrijven en opleidingen en het verbeteren van de doorstroming van voortgezet onderwijs naar mbo en van mbo naar hbo-opleidingen.”

Hoe onderscheidt de IT Campus zich van andere campussen?

“De IT-sector is in vergelijking tot traditionele sectoren jong. In het kader van de ontwikkeling van de IT Campus ben ik het land doorgegaan om te zien hoe ze het elders doen. Wat ik daar met name van heb geleerd is dat de IT-sector echt uniek is en een geheel eigen concept nodig heeft. Ten eerste omdat de ontwikkelingen binnen de IT nog veel sneller gaan dan elders. Daardoor is het voor het reguliere onderwijs - en vaak ook voor grotere bedrijven - lastig om tijd te maken. De nieuwste hardware vraagt verder om flinke investeringen die een kennisinstelling op zichzelf meestal niet kan dragen.”

“Ten tweede, IT is bij uitstek de meest cross-sectorale sector die er is. De IT-sector is al een brede sector, maar daarnaast ook verweven met alle sectoren die je kunt bedenken, van de zorgsector tot de maritieme sector. IT is overal. Wat dat betreft ben ik wel een beetje jaloers op de traditionelere sectoren; hier is het namelijk makkelijker om een campus een duidelijke focus mee te geven.”

“Ten derde omdat we een heel breed publiek aanspreken, in alle facetten van de maatschappij, van jong tot oud. De campus is betrokken bij de voorlichting van leerlingen op de basisschool, het voortgezet onderwijs, het mbo en het hbo. Maar óók binnen het bedrijfsleven in het kader van bij- en omscholing.”

“Het vierde verschil is dat de IT Campus geen primaire focus heeft op onderzoek en innovatie. De sector ontwikkelt zich al zo ontzettend snel, hier hoeven wij ons niet ook in te mengen. Het is veel interessanter om te kijken hoe we die dingen in verbinding met elkaar kunnen brengen. We hebben wat dat betreft een soort makelaarsrol. Zo zetten wij ondernemers uit dezelfde keten samen aan tafel en brengen docenten van het mbo en hbo met elkaar in gesprek. Bedrijven hebben via de IT Campus de mogelijkheid om flexibel bij te dragen met actuele kennis en kunde. Bijvoorbeeld via hybride docentschap, betrokkenheid bij keuzedelen en minoren, het bieden van stageplekken aan leerlingen, waarbij ze specifieke vaardigheden kunnen bijbrengen die zij zoeken in hun toekomstige personeel. Voor docenten is het belangrijk in contact te zijn met de nieuwste ontwikkelingen. Dat gebeurt met bijscholing en via het bedrijsvennetwerk. De partijen zijn er, wij brengen er alleen energie naartoe.”

“Tot slot is de financiering van de campus volledig vanuit de filosofie van de triple helix verdeeld. Zo is de begroting opgebouwd uit een derde financiering uit het bedrijfsleven, een derde uit het onderwijs en een derde vanuit de overheid.”

*In gesprek met **Matthijs Jaspers**,
programmamanager
IT Campus, Rotterdam.*



Wat zijn de succesfactoren?

“Ik denk aan drie dingen:

- Timing. Het tekort aan IT’ers was al jarenlang nijpend. Op een gegeven moment vindt er dan een omslagpunt plaats bij zowel de overheid, het bedrijfsleven als het onderwijs.
- Hard werken. Puntje bij paaltje heeft iedere partij zijn eigen agenda. Het vergt een lange adem om alle partijen elkaar op het gemeenschappelijke doel te laten vinden.
- Het goed managen van verwachtingen en communicatie zodat alle partij- en continu betrokken zijn. Met de brede groep die wij hebben, van de basisschool tot de werkvloer, is dat heel erg lastig. Zie punt 2 (hard werken)!”

Waar liggen uitdagingen?

“De nieuwe manier van werken zoals op een business-driven campus correspondeert niet altijd met de gebruikelijke methoden waar prestaties op worden gemeten. Deze manieren zijn te ouderwets en gaan voorbij aan de complexiteit van zo’n triple helix probleem. Hier is nog een wereld te winnen.”

‘IT is bij uitstek de meest cross-sectorale sector die er is. IT is overal’

Hand ophouden of business draaien?

De kunst van financial engineering

Financiering van publiek-private samenwerking is vaak een ingewikkeld vraagstuk, zeker als de ambitie bestaat om deze langdurig voort te zetten. Bij een business-driven campus is deze problematiek nog groter, doordat er sprake is van een gebouw met (technologische) voorzieningen die in verschillende mate worden gebruikt door het onderwijs (publiek) en het bedrijfsleven (privaat). Hoe krijgt dat gedeelde gebruik zijn weerslag in de financieringsstromen? Die vraag bemoeilijkt in veel gevallen de werving van aanvullende funding en de uiteindelijke verantwoording naar subsidieverleners en andere financiers. De kunst van financial engineering is dan ook om de juiste financiers te vinden voor het juiste deel van het project. In de tabel staat een kort overzicht van de meest voorkomende geldstromen, geordend per fase van ontwikkeling:

Fase van ontwikkeling	Soorten geldstromen
Verkennings-/voorbereidingsfase	- Inbreng van partners ter financiering van aanloopkosten - Startsubsidies of subsidies voor verkennende pilots op basis van structurele regelingen dan wel incidentele toezeggingen - Andere fondsen
Investeringsfase met investeringen in gebouw, voorzieningen, curriculum etc.	- Private investeringen - Investeringen vanuit onderwijs- en kennisinstellingen als onderdeel van hun huisvestingsbeleid al dan niet in combinatie met schatkistbankieren - Bijdragen vanuit de overheid/overheden - Subsidieregelingen vanuit EU, Rijksoverheid of andere overheden, met cofinanciering vanuit bedrijven, onderwijs en/of overheid in cash en/of kind (uren en/of materiaal) - Financiering van bijzondere leerstoelen, lectoraten en practoraten - Andere fondsen
Exploitatie-fase: beheer	- Rendabel businessmodel/verdiencapaciteit - Opbrengsten door verhuur kantoor, standruimtes en zalen, via catering en/of door organisatie van rendabele events - Contributiemodel waarbij bedrijven een fee betalen voor deelname bijv. in de vorm van lidmaatschap van een vereniging of coöperatie - Subsidies ter dekking van kosten bij de start van de exploitatie. Ook hier zal vaak sprake zijn van eis tot cofinanciering - Bekostiging vanuit de deelnemende kennis-/onderwijsinstelling mits deze activiteiten direct zijn te koppelen aan het curriculum of onderzoeksprogramma - Andere fondsen
Exploitatie-fase: doorontwikkeling	- Bijdragen van bedrijven aan innovatie-onderzoek en -opdrachten - Specifieke onderzoeksubsidies en startsubsidies - Andere fondsen

Overzicht houden

Om in deze mêlee van geldstromen het overzicht te hebben en te houden, is een aantal zaken essentieel. In de eerste plaats is dat een helder strategisch plan, op basis waarvan kan worden bepaald welk onderdeel geschikt is (te maken) voor welk fonds of welke financier. Essentieel hierbij is dat de partijen die het strategische plan dragen, beseffen dat het hier een financieel ontwikkeltraject betreft. Het gaat immers niet om een doorsnee-aanvraag bij de bank voor een kas of productielijn. Dit vraagt om onderling vertrouwen en een volwassen balans tussen de verschillende eigenbelangen (de vierkante meters moeten wel worden betaald!) en het collectieve belang. (Zie ook ‘Samen of voor ons eigûh’ op pagina 26 en 27.)

Verantwoordelijkheden duidelijk beleggen

In de tweede plaats is het essentieel dat helder is wie waarin investeert, wie in welke subsidievraag optreedt als penvoerder, wie het risico loopt voor welk onderdeel, wie verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld de bouw en de financiering van de inrichting. Voorbeeld van dit laatste: voor de inrichting van het gebouw van de Food Innovation Academy stellen deelnemende bedrijven apparatuur en materiaal ter beschikking en zijn er financiële bijdragen bijdragen van het Regionaal Investeringsfonds MBO, de MRDH en het Fonds Schiedam Vlaardingen. De regie ligt bij het bestuur van Stichting FIA en een projectorganisatie met mensen uit het onderwijs en het bedrijfsleven. Het referentiekader is de gezamenlijke ambitie rondom de FIA (zie het gesprek met Alfred Bruin op pagina 8 en 9).

Realistisch beeld verdiencapaciteit

In de derde plaats is een realistisch beeld nodig van de verdiencapaciteit(en) van de betrokken business-driven campus. Voor welke markt treedt men op? Wat is de koopkrachtige vraag? Soms leggen subsidiegevers de eis op tafel dat een project na verloop van tijd verduurzaamd moet zijn. Het is de vraag of deze eis tot verduurzaming in alle gevallen terecht is. Soms is een project gewoon klaar als het klaar is en het resultaat bereikt. Soms gaat het hier om vormen van innovatie of samenwerking die zo pré-competitief of vernieuwend zijn, dat marktpartijen deze niet snel zelf zullen betalen. Hier is vooraf al duidelijk dat er geen verdiencapaciteit zal zijn.

Governance

In de vierde plaats moet er aandacht zijn voor juridische en fiscale aspecten rondom onder meer staatssteun, btw en eisen ter zake van verantwoording. Dit vraagt ook om een goed uitgewerkte governance in termen van rechtsvormkeuze (stichting, vereniging, coöperatie,

bv dan wel combinaties daarvan) en de interne (project)organisatie. De aandacht voor juridische en fiscale zaken en governance moeten wel zodanig worden vormgegeven dat de samenwerking mogelijk wordt en niet het slachtoffer wordt van overregulering of te grote voorzichtigheid.

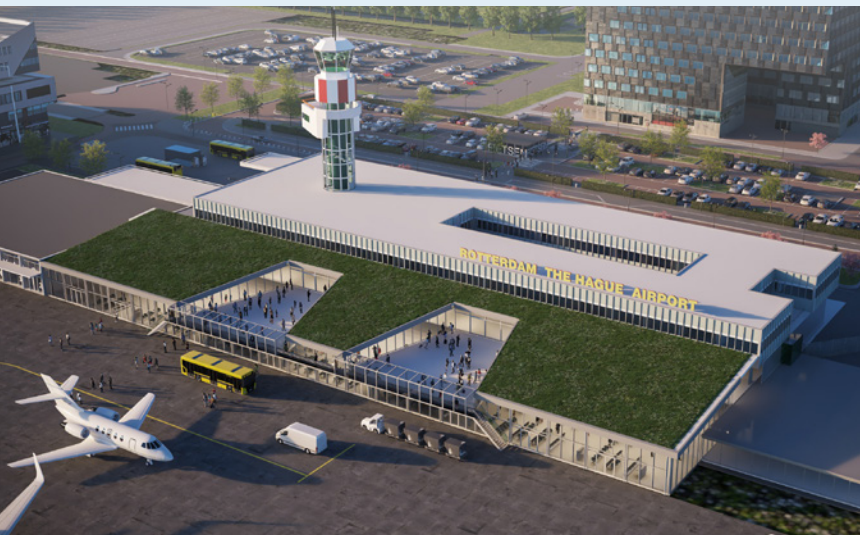
Efficiënt en effectief

Tot slot is een match nodig tussen de ambitie van het plan, de doelen waarvoor de verschillende financiers funding over hebben, de regelgeving per subsidieregeling en de manier waarop de financiële administratie(s) wordt/worden vormgegeven. Dit vraagt vooraf veel aandacht, vaak ook in overleg met accountants. Want het voordeel van financial engineering is dat je de gedeelde ambitie kan financieren vanuit meerdere financiële bronnen. Het nadeel is dat je de geleverde prestaties moet verantwoorden aan verschillende financiers, op basis van verschillende subsidieregelingen. De kunst van financial engineering is om dat alles efficiënt en effectief te regelen.



Rotterdam The Hague Innovation Airport:

werken aan de luchthaven van de toekomst



De campus op The Hague Rotterdam Airport Dutch Innovation Factory is een initiatief van de Gemeente Rotterdam en Rotterdam The Hague Airport (RTHA) en is gericht op schone en duurzame luchtvaart in een regionaal opererend innovatie ecosysteem van kennisinstellingen, luchtvaartmaatschappijen, bedrijven, overheden en gebruikers.

‘De luchthaven van de toekomst wordt ontwikkeld in Rotterdam’

Wat gebeurt er op Rotterdam The Hague Innovation Airport (RHIA)?

“De RHIA heeft de ambitie om de luchthaven van de toekomst te worden. Het ontwikkeltraject daarnaartoe heeft als doel om CO2- en fijnstofemissie en geluidslast van de luchtvaart te reduceren; een state-of the-art mobiliteitsnetwerk rondom RTHA te creëren én de sociaaleconomische meerwaarde van de luchthaven te vergroten, met nieuwe werkgelegenheid en bedrijvigheid in de directe omgeving.” De zeven lopende innovatieprojecten zijn:

- 1. Sustainable Aviation.** De RHIA werkt samen met onder meerde TU Delft, NLR en vliegtuigbouwer Pipistrel aan de realisatie van vliegen op waterstof.
- 2. Synthetic Fuel.** Er komt een proefdemonstatiefaciliteit die CO2 uit de lucht afvangt en deze met waterstof omzet in synthetische kerosine als bijmenging (50%) van fossiele kerosine. Met synthetische kerosine en andere biofuels kan de luchtvaartsector in Nederland in 2030 35% minder CO2-uitstoot realiseren.
- 3. Solar(Park) to H2 Fuelcells.** Een project waarbij ‘overtollige’ zonne-energie van het Solarpark op de luchthaven (63.000 panelen) wordt gebruikt om H2 Fuelcells te produceren, onder meer voor toepassing in elektrische voertuigen op het luchthaventerrein.
- 4. Last-Mile.** De realisatie van een autonome vervoersmodaliteit tussen vliegveld RTHA en metrostation Meijersplein.
- 5. Airport Technology Fieldlab.** Een fieldlab waarin een multidisciplinair team van de Hogeschool Rotterdam, mboRijnland, Albeda en TU Delft samen met acht luchtvaartbedrijven werkt aan nieuwe producten en diensten op het gebied van (digitale) luchthaventechnologie en –processen, met een speciale focus op passagiersbeleving, bagageafhandeling, vluchtoptimalisatie en ‘mobility as a service’.
- 6. Hospitality Campus & Competence Centre.** Een campus met een hybride werk-leersysteem, opgericht in samenwerking met Albeda voor

opleidingen in zakelijke en persoonlijke dienstverlening, met een extra focus op ‘next generation skills’. Hier vindt ook de schakeling plaats van de luchthaven naar andere dienstverlenende sectoren.

7. Emergency Airport. De Metropoolregio beschikt over veel kennis en ervaring op het gebied van onder meer delta- en watermanagement en vitale infrastructuur. Luchthavens vormen een dergelijke vitale infrastructuur. Deze kunnen efficiënte hulp leveren bij noodsituaties, wereldwijd.

Waarom RHIA?

“Luchthavens zijn momenteel niet duurzaam ingericht. Ook werken ze nog niet optimaal samen aan de verduurzaming van de luchtvaart, waardoor er heel veel potentie blijft liggen. Door krachten van het bedrijfsleven te bundelen met die van onderwijs- en kennisinstellingen, worden concrete oplossingen ontwikkeld die de internationale luchtvaart drastisch gaan veranderen. Met RHIA gaan we de luchtvaart verduurzamen en de luchthaven een grotere sociaal-maatschappelijke meerwaarde geven.”

Wat maakt de RHIA zo bijzonder?

“RHIA blaast als het ware nieuw leven in de verduurzaming van de luchthaven RTHA (het voormalige Zestienhoven). Het vliegveld gold jaren als een last voor de gemeente en omwonenden, en moet met dit innovatieprogramma meer en meer een lust worden.”

Studenten, onderzoekers en professionals uit het bedrijfsleven, hebben daarbij leer-werkfaciliteiten op de luchthaven zelf tot hun beschikking. Een voorbeeld is de hangar waar studenten van de TU-Delft kunnen sleutelen aan een echt vliegtuig en kunnen experimenteren met nieuwe technieken, zoals vliegen op waterstof.

In gesprek met **Bert Hooijer**,
programmamanager RHIA
en oud-directeur van de RDM.



“Er kan zowel virtueel als reëel worden getest. RHIA is een proeftuin. Bedrijven en docenten werken hier ook samen om het curriculum van initiële opleidingen en nascholingsopleidingen vorm te geven. Zo heeft Albeda in samenwerking met onder meer Transavia een eigen curriculum op het gebied van dienstverlening ontworpen.” De RHIA-campus is een business-driven campus met behalve innovatietrajecten ook sterke onderzoekscomponenten. “RHIA is daarmee als het ware een satelliet van de campus van de TU Delft.”

Wat is de succesfactor?

“Storytelling is heel erg belangrijk; laten zien wat mogelijk is, wat kan. Daarnaast is de structuur van de organisatie belangrijk. Het programma van RHIA wordt uitgevoerd door multidisciplinaire teams van strategische projectpartners met een gedeelde visie. Daaruit vloeien projecten voort die apart van elkaar worden gefinancierd. Ik heb geleerd dat je moet zoeken naar oplossingen buiten de gebaande paden om dingen voor elkaar te krijgen.”

Hooijer zet daarbij al zijn ervaringen als oud-directeur van de RDM-campus in Rotterdam in. Dat betreft ook de financiering van projecten en ambities. “Financiering op maat, per onderdeel van het programma is essentieel. Zo heeft de RHIA onlangs meerdere financieringen binnengehaald waaronder een EFRO-subsidie vanuit de EU.”

‘We zijn een multidisciplinair team van strategische partners met een gedeelde visie’

Waarnemingen

De business-driven campus is een niet meer weg te denken fenomeen in regionale ecosystemen. Gekoppeld aan specifieke economische sectoren werken op dit type campus bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek creatief samen rondom het opleiden van talent (een leven lang) en innovatie. Dit gebeurt vaak met steun van overheden. Op kleinere schaal vindt deze samenwerking plaats in onder meer fieldlabs, innovatiehubs en kenniswerkplaatsen. Uit de verschillende gesprekken en analyses in dit boekje trekken we de volgende vijf waarnemingen met betrekking tot de business-driven campus.

1. Het gaat over mensen en de netwerken waarin ze actief zijn.

In alle gesprekken gaat het om bevrogen mensen die het initiatief nemen om met elkaar aan de slag te gaan, uitgaande van een gezamenlijke droom of ervaren noodzaak. Het zijn mensen die hun eigen domein (business, onderwijs, onderzoek of overheid) goed kennen, daar een positie in hebben en in staat zijn om over de grenzen van het eigen domein met anderen aan de slag te gaan. In de literatuur heten deze mensen civil entrepreneurs of, nog mooier, sociaal ondernemers. In de praktijk zijn het bijvoorbeeld individuele ondernemers, onderwijsbestuurders, burgemeesters, wethouders, gedeputeerden, onderzoekers. Strategisch van groot belang zijn de netwerken waarin men elkaar tegenkomt en leert kennen. Want het gaat om de ontmoeting, zoals Jaap van Duijn zegt (pagina 16 en 17). Dat betekent trouwens niet dat in de samenwerking alles met de mantel der liefde bedekt moet worden. Zakelijk wordt vaak op het scherp van de snede onderhandeld, bijvoorbeeld als het gaat om de investeringen in gebouwen en faciliteiten. Zolang dat met gebeurt met respect voor elkaar, is die zakelijke wrijving óók onderdeel van de business-driven campus.

2. Het gaat om organisch groeien op basis van inhoud en cultuur

Pythagoras ($A^2+B^2=C^2$) bouwde zijn filosofische ideeën op vanuit de praktijk. Daarin verschilde hij zeer sterk van Plato, die meende dat onze waarnemingen weerspiegelingen zijn van abstracte ideeën. De praktische

benadering van Pythagoras is terug te vinden in de verschillende business-driven campussen. De vraagstukken van de werkvloer vormen de input voor leersituaties in het onderwijs en voor het onderzoek waarmee onderzoekers, studenten, docenten en ondernemers aan de slag gaan. Gaandeweg moeten de partijen elkaars taal leren kennen, zoals Alfred Bruin terecht zegt (pagina 8 en 9). De fysieke locatie maakt dat mede mogelijk. Governance is daarbij het sluitstuk voor borging en doorontwikkeling.

3. Het gaat om versterking van business met focus op talent en innovatie

De business-driven campus heet niet voor niets business-driven. De campus is het clubhuis voor de spelers uit de betrokken sector, maar het gaat om meer dan een gezellig samenzijn. Het gaat om de business en daaraan gekoppeld talent (een leven lang) en innovatie, zoals Daniel Wortel aangeeft (pagina 12 en 13). Naast deze ambities kennen de meeste business-driven campussen ook aanvullende ambities:

- het imago van de sector en het beroep zoals bij de Food Innovation Academy;
- de organisatie van events zoals bij het World Horti Center;
- extra aandacht voor de aangepaste sport zoals bij Equestrum;
- bewustwording van het basis- en voortgezet onderwijs rondom ICT zoals bij de IT Campus Rotterdam.

Zo geeft iedere business-driven campus flexibel en op maat een extra toegevoegde waarde aan de ontwikkeling van de eigen sector: techniek, maakindustrie, levensmiddelen­technologie, ICT, glastuinbouw, aviation of hippisch.

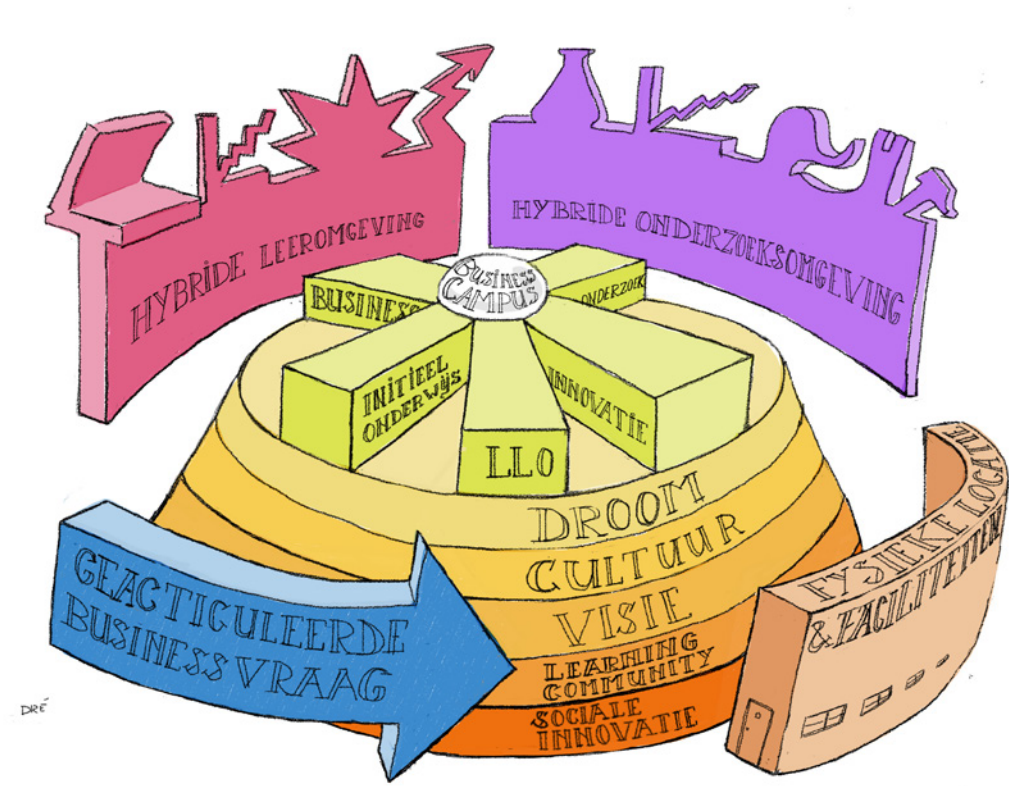
4. Het gaat om beter voorbereid zijn op en versneld kunnen werken aan transitities

Wanneer je beleidsmatig kijkt naar een business-driven campus dan zie je er allerlei dossiers samenkomen. Het gaat bijvoorbeeld om talentontwikkeling, knellende arbeidsmarkt, human capital, innovatie en kennis-

circulatie. Dat al deze vraagstukken samenkomen op één plek is in onze ogen meteen de kracht van de formule. In de kern gaat het immers om de permanente ontwikkeling van het talent van mensen met kennis, skills en vaardigheden. Zo vormen zij het menselijk kapitaal dat bedrijven en andere organisaties hard nodig hebben om te kunnen produceren, innoveren en te blijven overleven. In de praktijk van alledag gaat het om leren en innoveren dicht bij de realiteit van bedrijven. Een steeds groter deel van die realiteit bestaat uit zaken als energietransitie, circulaire economie, smart digital en robotisering. Daarmee is de business-driven campus ook de plek waar bedrijven en talent met elkaar aan de slag gaan om te werken aan de transitieopgaven en aan een duurzame toekomst, zoals ook Bert Hooijer aangeeft bij de RHIA (pagina 32 en 33).

5. Het gaat om sociale innovatie

De business-driven campus bestaat uit partners vanuit bedrijfsleven, onderwijs, overheden en in toenemende mate ook onderzoek (wo-hbo-mbo). Hybride samenwerken zal steeds belangrijker worden. Hybride betekent hier: in een direct samenspel tussen bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek. Door zo samen op te trekken komen we tot productinnovatie, nieuwe procesinrichtingen en vernieuwende samenwerkingsverbanden. Maar de allerbelangrijkste vernieuwing op de business-driven campus is sociale innovatie, de vernieuwing van de mens, zegt Gert Kant terecht (pagina 6 en 7). Om dit mogelijk te maken moeten we uit de bestaande silo's en paradigma's stappen, om met elkaar op nieuwe, creatieve manieren aan de slag te gaan en een andere balans te vinden tussen 'Samen of voor ons eigüh' (pagina 26 en 27).



Toekomstagenda business-driven campus

Dit boekwerk geeft een beeld van waar de business-driven campus op dit moment staat en waar verdere mogelijkheden voor doorontwikkeling liggen. Er is veel bereikt, maar duidelijk is ook dat er nog veel werk aan de winkel is. In onze ogen bevat de toekomstagenda van de business-driven campus in ieder geval de volgende elementen:

- **Doorontwikkeling:** Er zullen steeds hogere eisen worden gesteld aan de manier waarop de verschillende partners met elkaar samenwerken binnen een business-driven campus. Bij deze verdere doorontwikkeling is het essentieel dat het kleine verandercollectief van sociale ondernemers zich verbreedt tot een stevig collectief van medewerkers van bedrijven, docenten, studenten en onderzoekers die met elkaar de business-driven campus vormgeven. Collectiveren noemt Han Biemans dat (*pagina 20 en 21*).
- **Ontwikkeling nieuwe concepten:** De nauwe samenwerking tussen bedrijven en onderwijs biedt grote mogelijkheden om tot nieuwe concepten te komen. Voorbeeld: bedrijven en onderwijs maken samen afspraken over het verzorgen van de instroom, het meer up-to-date maken van de onderwijscontent met gastlessen en hybride docenten, en afspraken maken over de uitstroom, inclusief afspraken over traineeships en leer-werktrajecten na het verkrijgen van een diploma. Waarom hybride docenten niet mede financieren vanuit de O&O-fondsen? Vergelijkbare vernieuwende concepten zijn ook goed denkbaar rondom onderzoek. Waar nodig zal de business-driven campus moeten kunnen opereren als regelvrije ruimte om zo bijvoorbeeld de regeldruk bij het onderwijs (met name mbo) te verminderen.
- **Van drie O's naar zes O's:** de huidige business-driven campussen leggen de focus op de drie O's van ondernemen, onderwijs en overheid. Op een aantal plekken zie je dat actief wordt gewerkt aan het toevoegen van onderzoek (wo-hbo-mbo). Dit vraagt om vraaggestuurd samenwerken vanuit universitaire vakgroepen, hbo-lectoraten en mbo-practoraten. De volgende slag is om ook de omgeving (burgers, maatschappelijke organisaties) een belangrijkere rol te geven bij de doorontwikkeling van een business-driven campus. Waarom geen afspraken tussen bijvoorbeeld zorgverzekeraars met

de WHC en FIA over gezondheid en voeding, en over sneller genezen in een groene omgeving met veel planten en bloemen? Er zijn inmiddels genoeg voorbeelden die aangeven dat dit werkt. Hoe dan ook, in de ideale situatie praten we zelfs over de zes O's: de 'O' van ontmoeting is en blijft een belangrijk thema!

- **Gebiedsontwikkeling:** Bij meerdere campussen speelt de discussie over de relatie tussen de campus zelf en de verdere gebiedsontwikkeling direct om de campus heen. Essentieel is dat er een duidelijke synergie ontstaat tussen de campus en het betreffende uitbreidingsgebied. Zo niet dan is sprake van fragmentatie. De rol van een gemeente (en vaak de provincie) is daarbij groot. Het gebied en de campus moeten samen een heldere focus hebben.
- **Positionering:** De business-driven campus is een redelijk nieuw fenomeen. Een van de oudste en bekendste is de RDM-werf, gestart in 2006. De Duurzaamheidsfabriek (2014) is ook zeer bekend. De komende jaren zullen andere campussen zich in hun doorontwikkeling op een vergelijkbare wijze profileren. Het is belangrijk dat we de rol van dit type campus in het Nederlandse kennisdomein gezamenlijk verder uitwerken en onderling ook meer kennis en ervaringen delen. Het Lerend Campus Netwerk in Zuid-Holland is daar een goed voorbeeld van.
- **Funding:** Om de kunst van financial engineering mogelijk te maken is een aantal zaken nodig. In de eerste plaats de verdere professionalisering van de financiële functie binnen projectorganisaties. Ten tweede, bedrijven investeren vooral in het vastgoeddeel van de business-driven campus en zijn voorzichtig met in cash bijdragen aan de andere onderdelen. Nodig is een grotere bereidheid om die in-cash-bijdrage wel te doen. Ten derde heeft iedere regeling vanuit overheden en O+O-fondsen zo zijn eigen focus. Nodig is meer ruimte voor financiering van (regionale) projecten die onderdeel zijn van een groter programma.
- **Nieuwe campussen:** Ideeën voor nieuwe campussen zijn er legio. De voorwaarden voor succes zijn te vinden in dit boekje.

Nieuw fenomeen

In onze ogen is de business-driven campus een nieuw fenomeen en een innovatie in het Nederlandse onderwijs- en kennisdomein. Deze campusvorm biedt de mogelijkheid om talent dicht bij de praktijk op te leiden en zo leren, werken en innoveren nauw met elkaar te verbinden. De nadruk komt daarbij steeds meer te liggen op de transitieopgaven waar Nederland voor staat. De business-driven campus biedt ook de mogelijkheid om niet alleen meer te spreken over kennisdoorstroom, maar ook over kenniscirculatie. De campus heeft daarbij alle kenmerken van een publiek-private samenwerking, maar één heel specifiek kenmerk: vier compleet verschillende culturen en waarden- en normenpatronen komen samen in één fysieke omgeving. Dat laatste zet de boel onder spanning. Tegelijkertijd biedt de business-driven campus enorm grote kansen om als ontmoetingsplaats te functioneren voor ondernemers, onderwijs, onderzoek en overheden, om zo samen in nieuwe tijden te kunnen werken aan nieuwe concepten!

Strategy on Demand wil met dit boekje een extra push geven aan het denken over, en werken aan de business-driven campus. We zetten die dialoog graag voort met iedereen die wil meebouwen aan deze unieke publiek-private samenwerkingsvorm.

Nico van Hemert, managing partner

Yung Lie, creative director

Josephine Gilissen, junior-consultant/assistent-projectleider

Schipholweg 103

2316 XC Leiden

info@strategyondemand.nl



Werkdefinities

Business-driven campus:	Campus waarin bedrijven, onderwijs en onderzoek nauw samenwerken, vaak met steun van de overheid. Het beroepsonderwijs en het onderzoek zijn uitgelijnd op leersituaties en (innovatie)vragen van het bedrijfsleven. Uitvoering vindt plaats op de campus zelf en op andere relevante locaties.
Fieldlab:	Een fysieke onderzoekslocatie waar het onderwijs en het bedrijfsleven in coproductie innovatieve oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren.
Innovatiehub:	Een fysieke ontmoetingsplek waar onderwijs en ondernemerschap met elkaar in aanraking komt, waar kruis-bestuiving plaatsvindt waardoor er innovatieve ideeën en samenwerkingsverbanden ontstaan.
De 3 o's:	Er wordt verwezen naar (de samenwerking tussen) onderwijs, ondernemers en overheid. Er wordt soms ook gesproken over de vier O's (+ onderzoek), en zelfs de vijf O's: + omgeving. Essentieel is de 'O' van Ontmoeting!
Financial engineering:	Het financieren van grootschalige projecten, zoals publiek-private samenwerkingsprojecten, met behulp van verschillende subsidies en fondsen en de nodige cofinanciering onder meer vanuit het bedrijfsleven.
Leven lang ontwikkelen:	Om personeel duurzaam inzetbaar te houden is het van belang dat werknemers ook na een initiële opleiding regelmatig bijscholing genieten, bijleren op de werkvloer en/of waar mogelijk opschalen/rouleren in functie binnen en/of buiten het bedrijf.
Triple helix:	Hiermee wordt (de samenwerking tussen) het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid bedoeld.
Learning community:	Een educatieve en sociale omgeving waarin initieel onderwijs, innovatie en leven lang ontwikkelen zijn ingebed. De binding tussen studenten, ondernemers en docenten worden bevorderd en de uitwisseling van kennis en vaardigheden gestimuleerd.
Smart business network:	Modulair georganiseerd netwerk, zonder centraal bevoegd gezag, waarin men elkaar en elkaars kwaliteiten kent en deze informatie gebruikt om ad-hocprojecten/doelen gezamenlijk zo efficiënt mogelijk op te pakken.

Strategy on Demand bestond in 2019 12,5 jaar. Ter ere van dat jubileum maakten we dit boekje over de business-driven campus. Om de discussie en theorievorming rondom deze bijzondere vorm van publiek-private samenwerking een extra impuls te geven en zo ondernemers, onderwijs, overheid en onderzoek dichter bij elkaar te brengen. Een boekje met veel mooie voorbeelden. Want de business-driven campus is een noodzakelijke en niet meer weg te denken ontwikkeling in deze wereld in transitie!

Strategy on Demand: van samenwerking naar resultaat!



Colofon

Tekst en eindredactie: Nico van Hemert, Josephine Gilissen, Yung Lie en Hidde van den Brink

Vormgeving: Richard Kok, Vormplus

Tekeningen: Dré Kampfraath

Productie: Strategy on Demand

© 2019