



Rabobank

Brainport aan de top

Hoe blijft de Brainport-regio over tien jaar nog steeds de slimste regio ter wereld?

RaboResearch

Nederland

economie.rabobank.com

Inhoud

Aanleiding: Banking and Building for Brainport	2	7. "Mission Oriented"	16
1. Original Equipment Manufacturers (OEM'ers) en de kwetsbaarheid van de keten	6	8. Talent aantrekken en behouden	18
2. Toegang tot en verdeling van kapitaal	8	9. Toegankelijkheid voor studenten	20
3. De nieuwe OEM'ers	10	10. Woon- en leefklimaat en de kwaliteit van de stad	21
4. Internationalisering	12	Geïnterviewden en deelnemers gesprekstafels	23
5. Scherpere keuzes maken	13	Rabobank en de Brainport-regio	25
6. "Manier van innoveren innoveren"	15		

Samenvatting

De Brainport-regio is een gebied van bijzondere economische betekenis en een belangrijke groeimotor van de Nederlandse economie. Om de komende tien jaar aan de top te blijven staat de regio voor een aantal opgaven rond drie vraagstukken. Hoe werken we aan een robuust ecosysteem, dat minder kwetsbaar is voor internationale dynamiek? Hoe blijven we innovatief vooroplopen? En, hoe blijven we een aantrekkelijke regio om in te wonen en te werken? Op basis van interviews en gesprekstafels met belangrijke stakeholders in het ecosysteem van de Brainport gaan we in op deze vragen en specificeren we tien opgaven. Werken aan deze opgaven, betekent investeren in de toekomst, om de Brainport-regio over 10 jaar nog steeds de *slimste regio ter wereld* te laten zijn.

Aanleiding: Banking and Building for Brainport

De Brainport-regio (Zuidoost-Brabant) is niet alleen belangrijk voor Nederland, maar ook voor Rabobank. We willen als coöperatieve bank een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in deze regio. Als financiële, kennis- en netwerkpartner werken we samen aan een sterke Brainport-regio. Stimuleren van de groei en tegelijkertijd investeren in een vitale leefomgeving, staan daarbij centraal. Zo vertaalt Rabobank haar missie "Growing a better world together" naar de Brainport-regio. Dit doen we niet alleen door echt lokaal aanwezig te zijn, maar óók door samen op te trekken met alle relevante stakeholders. We willen onderdeel zijn en blijven van het ecosysteem dat zich in de laatste jaren heeft gevormd.

Binnen de Brainport-regio speelt de hightech-maakindustrie een bepalende rol voor de toekomstige welvaart. Een belangrijke vraag is dan ook hoe deze leidende positie kan worden vastgehouden. Wat is er nodig om over 10 jaar nog steeds aan de top te staan? Hoe kunnen gevestigde bedrijven toekomstbestendig blijven groeien en hoe stimuleren we jonge innovatieve bedrijven? Dit zijn vragen die voor alle stakeholders in het ecosysteem van de hightech-maakindustrie relevant zijn en zeker ook voor ons als bank. Recent heeft de Rabobank het initiatief genomen om partijen bij elkaar te brengen om te komen tot antwoorden op deze vragen¹. Rabobank wil zich inspannen om de complexe opgaven, waar het hightech-ecosysteem voor staat, beter te leren begrijpen. Hiermee investeren wij in de kennis over het hightech-ecosysteem. De verkregen informatie geeft richting aan de wijze waarop wij als Rabobank ons langjarige commitment aan de Brainport-regio verder vorm willen geven. Dat geldt dus niet alleen voor het ondersteunen van de groei en bloei van het bedrijfsleven (Banking for Brainport), maar ook voor de bijdrage aan een vitaal leefklimaat (Building for Brainport). Beide zijn wat ons betreft onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In dit rapport beschrijven we hoe we ons onderzoek hebben uitgevoerd en hoe we zijn gekomen tot tien opgaven waar de Brainport-regio voor staat. Deze vormen de basis voor een algemene aanbeveling voor Brainport en het commitment van de Rabobank daarin.

Hoe blijft de Brainport aan de top?

De Brainport-regio is een gebied van bijzondere economische betekenis. Het is één van de belangrijkste groeimotoren van de Nederlandse economie, en draagt met trots het label 'slimste regio van de wereld'. Achter de ontstaansgeschiedenis van de Brainport-regio gaat een bijzondere dynamiek schuil ([Raspe e.a. pag. 80 e.v.](#)). Van company town (Philips) ontwikkelde de regio zich tot een cluster van bedrijven met een sterk R&D-profiel, en tot een regio van internationale betekenis. Nog steeds sterk gespecialiseerd in hightech, maar ook in daaraan gerelateerde deelspecialisaties als mechatronica, robotica en advanced materials. Daarbij ontwikkelde de regio zich ook van een gesloten naar een open innovatiesysteem, waarbij bedrijven samenwerken en inputs, zoals producten en kennis, delen.

De samenwerking speelt niet alleen tussen bedrijven. Ook de triple-helix governance structuur, waarin bedrijven met overheden en kennisinstellingen samenwerken, is uniek. Toen de regio begin jaren negentig van de vorige eeuw in zwaar weer verkeerde - door het verdwijnen van tienduizenden banen, als gevolg van grootscheepse reorganisaties bij Philips én het faillissement van DAF - werd de basis voor deze samenwerking gelegd. De economische malaise bracht een gevoel van urgentie teweeg dat resulteerde in talrijke initiatieven en nieuwe economische

¹ Het initiatief van de Rabobank sluit naadloos aan op de recent verschenen [Brainport Agenda 2020](#) waarin middels een meerjarenagenda de belangrijkste opgaven voor de komende vijf jaar voor de regio Brainport Eindhoven staan verwoord. Beide trajecten zijn inhoudelijk los van elkaar tot stand gekomen.

activiteiten in de regio. In reactie op de economische ellende vonden de gemeente Eindhoven, de Technische Universiteit Eindhoven en de regionale Kamer van Koophandel elkaar vanuit dezelfde drijfveer: met vereende krachten de economische structuur én groei verbeteren. De regio moest zich opnieuw uitvinden. De basis daarvoor waren gesprekstafels met ondernemers, waarbij er een gezamenlijk plan werd gesmeed. Uiteindelijk werden de [21 gemeenten](#) gemobiliseerd. Zo ontstond er een langetermijnstrategie om uit de crisis te komen. Uit dit programma groeide uiteindelijk de Brainport.

Maar ook recent, bij de [brand bij Prodrive](#), liet Brainport zien op unieke wijze te kunnen samenwerken om gezamenlijk het hoofd te bieden aan het tijdelijk wegvallen van een belangrijke partner in het ecosysteem.

De les die we hieruit kunnen trekken, is dat de unieke samenwerkingen in de Brainport-regio in tijden van economische groei of juist in tijden van economische krimp, belangrijk waren om op basis van een gezamenlijke strategie en actieagenda de regio weer opnieuw te kunnen uitvinden. En ook nu is dat belangrijk. Anno 2020 zit de regio midden in de coronacrisis, maar heeft het de financieel-economische crisis van 2009 nog vers in het geheugen. Om die reden stelde we ons als Rabobank de vraag: 'Hoe blijft de Brainport ook over tien jaar de slimste regio van de wereld?' We hanteerden daarbij het beproefde model van het organiseren van gesprekstafels met bedrijven, maar deze keer ook met studenten (de toekomstige generatie professionals). Niet omdat de regio zich op een dieptepunt bevindt (zoals begin jaren negentig), maar omdat we moeten voorkomen om in een soortgelijke situatie te belanden. Wat is nú de belangrijkste opgave waar de Brainport voor staat? Het is een essentiële vraag die eigenlijk continue moet worden gesteld. In dit rapport doen we verslag van onze bevindingen.

Onderzoeksopzet

Voor het onderzoek hebben we drie onderdelen uitgevoerd. In de periode februari-mei 2020 hebben we interviews uitgevoerd bij tien toonaangevende bedrijven in de Brainport-regio. Hiervan is door [Strategy Unit](#) apart verslag gedaan, in de bijlage staan de geïnterviewden genoemd. In april 2020 hebben we, op basis van uitgebreide vragenlijsten, studenten van de TU/e, Fontys en TU Delft ondervraagd. Daarna hebben we met een selectie van de studenten van TU/e en Fontys een gesprekstafel georganiseerd (11 juni 2020). Vervolgens organiseerden we op 19 juni 2020 twee tafels met belangrijke stakeholders in de Brainport-regio: bedrijven, opleidingsinstellingen, investeerders en de gemeentelijke overheid. In de bijlage zijn alle deelnemers aan de gesprekstafels weergegeven.

Op basis van de verkregen informatie geven we onze bevindingen in tien opgaven voor de Brainport weer. De opgaven zijn los beschreven in het rapport, maar kennen ook een sterke onderlinge samenhang en deels overlap. Hierop baseren we ook ons commitment richting de Brainport-regio.

Alle bevindingen in dit onderzoek komen voor rekening van de Rabobank. Weergaven van de gesprekstafels zijn anoniem opgenomen in de tekst.

Vraag: Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar we nu voor staan om de komende tien jaar succesvol te zijn? Antwoorden in een steekwoord uit twee gesprekstafels met stakeholders)



1. Original Equipment Manufacturers (OEM'ers) en de kwetsbaarheid van de keten

Figuur 1: Waardering robuustheid van het Brainport-ecosysteem



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

In de interviews en in de gesprekstafels is uitgebreid stilgestaan bij de robuustheid van het ecosysteem: is de Brainport-regio weerbaar tegen schokken? De stakeholders benadrukken daarbij de sterke uitgangspositie van de hightech-maakindustrie. Het innovatievermogen en de samenwerking zijn van een zeer hoog niveau. In Eindhoven en omgeving kan men iets wat wereldwijd uniek is. Tegelijkertijd wordt gewezen op de kwetsbaarheid. Figuur 1 laat zien dat de robuustheid van het Brainport ecosysteem met een 7.4 wordt beoordeeld. Maar de spreiding is aanzienlijk, er is een grote groep die een lagere score geeft.

Brainport is groot geworden door een aantal zeer succesvolle OEM'ers². In haar kielzog zijn veel gespecialiseerde toeleveranciers ontstaan. Mede door de OEM'ers is de toeleverketen versterkt met groeimogelijkheden buiten de regio, vaak wereldwijd.

"Het succes van Brainport, is het succes van de OEM'ers", wordt vaak gezegd.

Innovatie begint vaak bij deze OEM'ers. Eén van de meest genoemde risico's voor de toekomst van de Brainport-regio is de steeds grotere afhankelijkheid van een beperkt aantal OEM'ers. De vraag komt naar voren of Brainport ook in de toekomst voldoende toonaangevend kan blijven.

"De afhankelijkheid van een beperkt aantal grote OEM'ers maakt ons kwetsbaar."

Het vervaardigen van hightech-machines is traditioneel een economische activiteit met een sterk cyclisch karakter. Wereldwijde conjuncturele schommelingen hebben direct effect in de hightech-maakindustrie zo bleek overduidelijk in 2008. Nu, in 2020, lijkt de Brainport hiervoor minder gevoelig, meer robuust te zijn. Het toegenomen aantal eindmarkten waarop Brainport bedrijven actief zijn in combinatie met productdiversificatie en focus op digitale domeinen speelt hierbij ongetwijfeld een belangrijke rol. Ondanks deze sterke uitgangspositie ligt er volgens de geïnterviewden wel een uitdaging om dit verder uit te bouwen en te werken aan de schokbestendigheid. Dit geldt met name voor de toeleverketen. Er is een betere balans nodig tussen het bedienen van bestaande en het vinden en aanboren van nieuwe waardeketens en eindmarkten.

² Bedrijven die producten leveren ten behoeve van eindproducten van andere merkleveranciers, waarbij de merkleverancier het product in eigen producten verwerkt alsof het een eigen fabricaat is: ze zijn de Original Equipment Manufacturers.

Een belangrijk deel van de investeringen en innovaties ten behoeve van de technologieontwikkeling van de OEM'ers wordt door de toeleveranciers gedaan. Dit wordt van ze verwacht en is een belangrijke kracht van het ecosysteem. Schokbestendig zijn, gecombineerd met de noodzaak om te blijven investeren vraagt echter veel van de bedrijven in de keten, zeker ook in financieel opzicht.

Daarnaast wordt aangegeven dat de echte (technologische) doorbraken veelal starten bij de grote data gedreven bedrijven buiten de Brainport. In die zin zet Brainport niet mondiaal de toon, maar is met haar focus op de hightech-maakindustrie wel zeer goed toegerust om die te volgen. *"Data gedreven bedrijven zetten de toon en bepalen de dynamiek. In Brainport zijn we goed in de benodigde hardware voor hun oplossingen."*

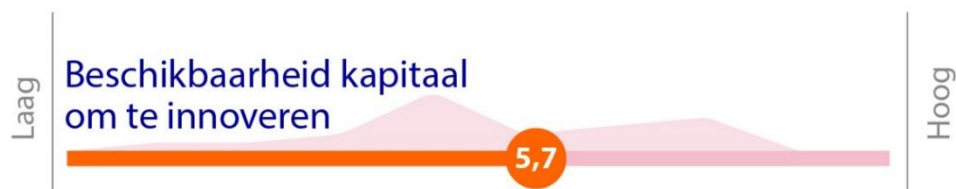
Brainport acteert op een wereldmarkt. Geopolitieke ontwikkelingen kunnen daarom een belangrijke invloed hebben. Denk aan de handelsoorlog tussen de VS en China of de aanstaande Brexit. De weerbaarheid vergroten, ligt in de opgave om ook de toeleverende bedrijven sterker te laten internationaliseren. Dit stelt ze in staat mee te groeien met de OEM'ers en verkleint de afhankelijkheid

Het Brainport-ecosysteem dat uitblinkt in samenwerking en flexibiliteit, levert een belangrijke bijdrage aan het kunnen anticiperen op de hierboven beschreven kwetsbaarheden. Er wordt echter aangegeven dat er meer nodig is. Ook gerichte ondersteuning van scale-ups om door te groeien tot de OEM'er van de toekomst verdient meer prioriteit. Het gaat hier naast geld ook om de inzet van kennis en netwerkpartners.

De traditionele vorm van uitbesteden waar puur wordt ingekocht op prijs, past niet bij de grote onderlinge afhankelijkheid van OEM'ers en toeleveranciers. OEM'ers zouden toeleveranciers meer moeten beoordelen op toegevoegde waarde, en minder op prijs en volume. Deze al ingezette trend naar meer gelijkwaardige samenwerking en gezamenlijk het risico dragen wordt als zeer positief ervaren. Toeleveranciers weten beter waar ze aan toe zijn, zodat ze ook meer kunnen investeren in innovatie. Deze innovaties versnellen de "time to market", de kwaliteit van producten en leveren tenslotte een bijdrage aan de concurrentiekracht van het totale Brainport-ecosysteem.

2. Toegang tot en verdeling van kapitaal

Figuur 2: Waardering voor beschikbaarheid kapitaal om te innoveren



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

Er is een aantal kritieke elementen, die aanwezig moeten zijn, om Brainport aan de top te houden. Eén vaak genoemd element door de stakeholders en geïnterviewde personen is de beschikbaarheid van kapitaal. De beschikbaarheid en verdeling van kapitaal wordt door velen op dit moment gezien als één van de grootste opgaven. Figuur 2 laat zien dat de beschikbaarheid van kapitaal over het algemeen net een voldoende scoort (5,7). Maar de spreiding is groot en een aanzienlijk deel van de stakeholders geeft een onvoldoende voor de beschikbaarheid van kapitaal om te innoveren.

"We zijn onnoemelijk veel tijd kwijt met het vinden en managen van groei- en werkkapitaal".

Hoewel de private Research & Development (R&D) in de regio heel hoog is, zijn het vooral de scale-up bedrijven die aangeven moeite te hebben met het aantrekken van kapitaal. Deze bedrijven werken vaak met nieuwe en innovatieve technologieën en zitten in de fase waarin opschaling plaatsvindt. Er is behoefte aan risicodragend kapitaal voor die opschaling en juist voor die fase blijkt het lastig kapitaal aan te trekken. Uit de gesprekstafels komt naar voren dat er weliswaar voldoende, relatief kleine, bedragen beschikbaar zijn voor de startperiode (start-up bedrijven), maar als er behoefte is aan grotere bedragen (vanaf 1 á 3 miljoen euro) zijn daar beperkt bronnen voor. Voor scale-up bedrijven wordt deze fase ook wel de "[valley of death](#)" genoemd. Vanwege kapitaaltekort overleven vele van hen deze fase niet. Het gevaar bestaat dat scale-up bedrijven noodgedwongen moeten stoppen óf dat ze worden overgenomen door buitenlandse partijen en op die manier uit de regio verdwijnen. Dat is niet wenselijk, want deze bedrijven zijn van essentieel belang. Ze werken veelal aan de toekomstige kennisbasis van de regio.

"Op dit moment worden innovatieve bedrijven vaak overgenomen door buitenlandse bedrijven, dat is jammer voor de regio én voor Nederland."

Publiek-private samenwerkingen zijn een vaak genoemde oplossing om meer durfkapitaal beschikbaar te stellen. Dit kan door het oprichten van een "scale-up fund" met publieke en private middelen, waarbij het fonds opgesteld staat om specifiek groeiende technologische bedrijven te helpen bij het opschalen en internationaal vermarkten van hun oplossingen. Een voorbeeld is de onlangs aangekondigde [financiering van Smart Photonics](#). Het is daarbij wel essentieel dat dit fonds beschikt over (een netwerk van) mensen met kennis van de technologieën en de bijbehorende businessmodellen die gefinancierd moeten worden om ervoor te zorgen dat het beschikbare kapitaal vloeit naar de veelbelovende technologieën.

"De technische oplossingen hebben we, maar om op schaal te kunnen leveren, hebben we meer financiële armslag nodig."

Toch is er niet enkel grotere behoefte aan meer durfkapitaal. Ook reguliere financiering is benodigd om de regio aan de top te houden. Er blijkt vooral een behoefte aan oplossingen om de gehele keten te financieren. Over het algemeen lijken OEM'ers makkelijker kapitaal aan te kunnen trekken, maar toeleveranciers geven in toenemende mate aan, moeite te hebben om hun werkkapitaal gefinancierd te krijgen. Vooral het voorfinancieren van voorraad (halfabricaten) is uitdagend. Deze uitdaging dient aangepakt te worden, om ervoor te zorgen dat de hele regio de beoogde groeistappen kan maken.

"Voor ons als OEM is het van belang dat toeleveranciers voldoende operationele capaciteit en financiële slagkracht hebben, zodat ze mee kunnen in de groeistappen die wij doormaken."

Eén van de oplossingen is een nauwere samenwerking tussen alle partijen in de keten én financiële instellingen. Als financiële instellingen beter op de hoogte zijn van de werking van de keten en partijen in de keten bereid zijn om informatie te delen, dan zijn er zeker mogelijkheden om de keten als geheel te financieren.

3. De nieuwe OEM'ers

Figuur 3: Waardering kwaliteit van het innovatieklimaat



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

Het innovatieklimaat wordt door de stakeholders erg goed beoordeeld (in figuur 3 met een 8,4). Wel wordt vooral aandacht gevraagd voor gerichte ondersteuning van snelgroeiende bedrijven (die na vijf jaar een omzet van 10 miljoen euro of meer hebben); de scale-ups. Dit kwam ook in de vorige paragraaf aan de orde.

Scale-ups zijn de toekomst van de Brainport-regio. Deze bedrijven kiezen voor een businessmodel dat voor een brede markt relevant is en dat geschikt is voor een internationale uitrol. Ze hebben de potentie om zich te ontwikkelen tot de nieuwe OEM'ers waar Brainport behoefte aan heeft. Scale-ups spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van nieuwe markten, zo geven de stakeholders aan. Je zou dan ook verwachten dat scale-ups alle kansen krijgen om daadwerkelijk op te schalen. Volgens de deelnemers aan de gesprekstafels is dit helaas lang niet altijd het geval. In de Brainport-regio, en ook op nationaal niveau, zijn veel budgetten beschikbaar voor het uitwerken van nieuwe ideeën, meer de start-up fase. Een grote opgave ligt echter in het vervolgtraject: hoe zorg je dat een kansrijke ontwikkeling opgeschaald wordt en zich ontwikkelt tot een professioneel toekomstbestendig bedrijf en uiteindelijk een toonaangevende OEM'er?

Deels is dit de toegang tot kapitaal, zoals in de vorige paragraaf beschreven is. Maar het gaat ook om ondernemerschap en krachtenbundeling; die zijn bepalend voor de ontwikkeling van scale-up tot OEM'er. Naast het stimuleren van ondernemerschap is hier ook [intrapreneurship](#) belangrijk: het creëren van een cultuur binnen bedrijven zodat ondernemers kunnen ondernemen. Managementpraktijken binnen bedrijven zouden deze risicovollere en innovatievere activiteiten van medewerkers binnen hun bedrijven moeten faciliteren, en dat moeten prikkelen en belonen. In de Brainport-regio zijn deze managementpraktijken over het algemeen goed op orde, maar de opgave ligt vooral op [personeelsmanagement en doelenmanagement](#), zo zagen we eerder. Daarnaast kan onderwijs een belangrijke rol spelen om medewerkers de skills te laten ontwikkelen om ondernemend te zijn.

"Echte innovaties moeten met ondernemerschap en langdurig beschikbaar kapitaal verder worden gebracht."

Aangegeven wordt dat grote bedrijven en investeerders vaak te veel naar de korte termijn kijken en zich niet langdurig willen of kunnen committeren.

"Als het gaat om scale-ups hebben we meer behoefte aan de mentaliteit en het langdurig commitment van familiebedrijven."

Er is binnen Brainport behoefte aan beleid om scale-ups echt op te laten schalen. Naast kapitaal en ondernemerschap zijn er ook duidelijke keuzes nodig voor de ontwikkeling van

sleuteltechnologieën waarop de OEM'ers van de toekomst zich richten. Dit vraagt om regie en bundeling van krachten; daar komen we later uitgebreider op terug.

Vraag en aanbod van kapitaal kunnen beter op elkaar worden afgestemd. Er is behoefte aan nieuwe financieringsarrangementen voor scale-ups. Investeerders, overheid, grote bedrijven en banken moeten de krachten bundelen en samenwerken om nieuwe oplossingen te ontwikkelen.

4. Internationalisering

Zoals door de stakeholders aan de gesprekstafels wordt beaamd, staat de Brainport-regio internationaal goed bekend. Voor de toekomstbestendigheid van Brainport is echter een verdergaande internationalisering van de bedrijven van groot belang. Internationalisering van zowel de klantenbasis als het netwerk van leveranciers en afnemers (supply-network).

De trend is al enige tijd dat de leidende OEM'ers in het gebied steeds internationaler opereren. Innovatie vindt immers plaats op de wereldmarkt, niet alleen in de Brainport-regio. Dit heeft tot gevolg dat de leidende OEM'ers ook meer internationaal uitbesteden. Voor toeleveranciers betekent dit dat een mondiaal gespreide geografische footprint steeds belangrijker wordt om huidige en toekomstige industriële OEM'ers te kunnen blijven bedienen. Willen de toeleveranciers dat doen, dan zullen ze dus die voetsporen moeten volgen.

Voor toeleveranciers is er ook nog een andere reden om te internationaliseren. Om een niet te grote afhankelijkheid te hebben van één OEM of eindmarkt, moeten toeleveranciers zich bewust breder, in andere hightech industrial supply networks en industriële eindmarkten, gaan manifesteren. Door de mondiale markt op te gaan, krijgen ze die mogelijkheid en kunnen ze hun afhankelijkheid beperken. Je ziet dan ook dat veel industriële toeleveranciers geïnvesteerd hebben in het opzetten van eigen productielocaties en netwerken van eigen toelevering in het buitenland.

"Als toeleverbedrijf is er bij ons sprake van verdergaande internationalisering: meer leveren aan klanten buiten de Brainport-regio. Op die manier worden we minder afhankelijk van de grote OEM'ers in Brainport. We zien dezelfde ontwikkeling bij enkele andere lead-suppliers uit de regio."

Een andere noodzaak om te internationaliseren zijn omgevingscondities die voor bedrijven soms heel specifiek uitwerken, zoals toegang tot unieke publieke kennis of onderzoeksfaciliteiten en de beschikbaarheid van risicokapitaal. In deze context maken hightech-bedrijven steeds vaker locatie-afwegingen bij (her)investeringen in hun internationale activiteiten. Dit leidt ertoe dat de bekende OEM'ers, scale-ups en ook hightech toeleveranciers ervoor kiezen om toekomstige groei van bedrijfsactiviteiten (meer) op buitenlandse vestigingen te laten plaatsvinden.

"We kijken als industriële producent ook buiten de Brainport-regio naar voorbeelden en gebieden waar competenties zich clusteren. De krapte aan technisch geschoold personeel is daar mede een motivatie voor. Ook elders in Europa zijn er regio's, met een voor ons zeer goed technologisch profiel, die niet onderdoen voor de kwaliteiten van Brainport Eindhoven."

Internationalisering kan daarmee worden gezien als een kans maar ook als een bedreiging. Om te voorkomen dat bedrijven wegtrekken naar het buitenland, en er geen nieuwe bedrijven in het gebied zullen vestigen, moet er dus geïnvesteerd worden in die omgevingsfactoren die het mogelijk maken voor bedrijven om (internationaal) te blijven opereren. Het unieke partnerschap in de Brainport-regio wordt dus nog belangrijker. Die samenwerking kun je vervolgens ook inzetten om te concurreren op de mondiale markt. Door gebruik te maken van elkaars netwerk, maak je het voor kleine bedrijven mogelijk om binnen te komen bij de grote bedrijven. Ook sta je samen sterker bij het aantrekken van kapitaal en het vinden van goede mensen. Een suggestie die naar voren kwam uit de rondetafelgesprekken, is als OEM en toeleverancier ook in andere werelddelen nauw op te trekken en te verkennen of er bijvoorbeeld een mogelijkheid bestaat tot het vormen van één of twee Brainport-hubs, waarbij je het succes van de Brainport-regio kopieert naar andere plekken in de wereld.

5. Scherpere keuzes maken

Figuur 4: Samenwerking in de triple helix



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

Eén van de opgaven waar de Brainport voor staat, is het maken van scherpere keuzes voor (sleutel)technologieën. Er wordt aangegeven dat er best veel versnippering is, vooral als het gaat om de verdeling van de schaarse, beschikbare middelen. Het zou helpen als enkele technologieën echt als speerpunten worden benoemd, waar omheen een cluster kan worden ontwikkeld; een geheel van samenwerkende bedrijven en instituten. Deze speerpunten moeten in het verlengde liggen van wat er nu gebeurt en waar de regio goed in is. Vertrekpunt voor het maken van deze keuzes is de triple helix-samenwerking; de samenwerking tussen bedrijven, overheid en kennisinstellingen in de regio. Dit is uniek en wordt over het algemeen ook goed beoordeeld (zie figuur 4). Binnen de triple helix-samenwerking wordt een gezamenlijke strategie ontwikkeld waarin de OEM'ers en de daaraan gerelateerde supply chain in de regio centraal staan. Vooral omdat daar veel in R&D wordt geïnvesteerd.

"In privaat R&D zit veel energie. Door die bedrijven op te sporen en te matchen met publiek geld, kan een sprong voorwaarts gemaakt worden."

Voorbeelden die daarbij worden genoemd zijn micro- en nano-technologie, artificial intelligence (AI), Smart Industry, 3D-printing, system engineering en fotonica. Nadat er een keuze is gemaakt, is het zaak om rond deze technologieën een cluster te maken. Hierbij dient wel een kanttekening te worden gemaakt. Immers, is een nu gemaakte keuze over vijftien jaar nog opportuun? China en de VS hebben sterk ingezet op data-gedreven investeringen, daar tegenin gaan, lijkt een zware strijd.

Als voorbeeld voor het maken van deze keuzes, wordt vaak de [regio München](#) aangehaald en het begrip Munich mix. Deze staat voor een gerelateerde diversiteit aan activiteiten, met een aantal centrale specialisaties in de hightechsector (zoals elektronica) en diensten (zoals banken, verzekeringsmaatschappijen en media). Het gaat om de combinatie tussen diversiteit en specialistische clusters: een economische structuur waarin meerdere sectoren een rol spelen, en waarin zowel grote internationaal opererende bedrijven als het midden- en kleinbedrijf (MKB) succesvol samenwerken. Dit wordt ook wel een 'cluster van clusters' genoemd. Het begrip 'gerelateerde variëteit' is hierbij cruciaal. De economische structuur van München is niet alleen divers, maar bestaat ook uit gespecialiseerde groeiclusters in leidende sectoren waarin private en publieke actoren kennis combineren in nieuwe toepassingen.

Ter illustratie: in München is met het Cluster-Offensive Bayern een keuzestrategie opgesteld. Hier gaat het niet per definitie om sectoren, maar meer om vijf thematische competenties met daarbinnen 17 technologie- en industriegeoriënteerde innovatieclusters. Deze innovatieclusters

worden aangestuurd door een clustermanagement voor ieder afzonderlijk cluster met een eigen centrum voor informatie, communicatie, coördinatie, kennisoverdracht en innovatie.

Binnen Nederland is het project [X!Delft](#) een goed voorbeeld van een publiek-private innovatiestrategie (die ook aansluit bij missie-gedreven innovatie, zoals in een volgende paragraaf wordt beschreven).

In de gesprekstafels kwam naar voren dat er behoefte is aan een sterkere regie op het maken van keuzes voor de toekomst. Het beproefde model van triple helix-samenwerking zou in stelling moeten worden gebracht om ook voor de komende tien jaar een integrale strategie te maken.

6. "Manier van innoveren innoveren"

Brainport staat voor de opgave om haar manier van innoveren 'te innoveren' volgens de deelnemers aan de gesprekstafels. De regio is heel erg goed in het ontwikkelen van nieuwe producten binnen de bestaande sleuteltechnologieën. De kunst is om steeds meer de grensvlakken van disciplines op te zoeken. Dat betekent om naast lineair of incrementeel, ook veel [disruptiever](#) te innoveren. Dat kan plaatsvinden wanneer een klein(er) bedrijf, dat over minder resources beschikt, erin slaagt om een gevestigde onderneming uit te dagen³. Toetreders die zich richten op vernieuwende proposities, kunnen disruptief zijn, als ze met succes nieuwe segmenten in de markt aanboren. Segmenten die de gevestigde orde over het hoofd ziet, of waar ze té langzaam op reageren.

"We leven in een exponentiele samenleving.... We moeten onze manier van innoveren innoveren."

Nieuwe manieren van innoveren kun je ook organiseren. Vaak wordt gedacht dat 'disruptieve innovaties' zich concreet vertalen in een product of een dienst, maar het gaat hier veel meer om een proces: de creatie van nieuwe markten en waardeketens (waarin een nieuw product 'maar' een element van het grote geheel is). In dit evolutionaire proces is experimenteren heel belangrijk. Dat betekent dus ook dat iets kan mislukken. Het brengt risico's met zich mee, dat calculeer je in (zie ook de eerdere opmerking over het belang van intrapreneurship).

"Innovatie vergt durven en moed om bewust risico's te nemen... . Dat kan naast elkaar."

Om de manier van innoveren te innoveren is dus experimenteerruimte nodig. Een succesfactor van disruptieve innovatie is bijvoorbeeld dat het bottom-up plaatsvindt, waarbij een bestuur luistert naar de ideeën van werknemers. 'Helden' op de werkvloer staan centraal; werknemers die veelal in multidisciplinaire werkgroepen samenwerken en zo de innovatie aanzwengelen. De leden van je innovatiebeweging horen organisatiebreed aangetrokken te worden. Deze groepen moeten vrijheid en vertrouwen krijgen. Let wel, leren innoveren is een iteratief proces. Feedback geven is cruciaal, net als het maken van fouten. Start met een kleine kweekvijver.

Je kunt disruptieve innovatie ook institutionaliseren. [Eindhoven Engine](#), en haar partners, is hiervan een goed voorbeeld. Om de manier van innoveren te innoveren zijn dergelijke kennisgedreven organisaties nodig. De stakeholders geven aan dat deze voor de toekomst van de Brainport-regio nog veel belangrijker gaan worden.

³ Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School

7. "Mission Oriented"

De Brainport-regio staat voor de opgave om haar innovatiebeleid meer te richten op de grote maatschappelijke uitdagingen. Dit wordt ook wel [missiegedreven innovatiebeleid](#) genoemd. In navolging van de Europese Commissie en het Ministerie van Economische Zaken die haar innovatiebeleid ook deze richting geven, kan het daarbij gaan om de volgende thema's: Energietransitie en Duurzaamheid; Landbouw, Water en Voedsel; Gezondheid en Zorg; en Veiligheid⁴. Het is zaak de context van deze thema's specifiek voor de Brainport uit te werken, vanuit de belangrijke sleuteltechnologieën waarin de regio excelleert.

"Als regio moeten we inspringen op dit soort onderwerpen... Kijk naar de automobielindustrie die met een paradigmaverschuiving bezig is... Als je hier goed op inspringt, dan kun je een leidende technologie ontwikkelen."

Door een sterke koppeling met de sleuteltechnologieën is het doel nog steeds om het verdienvermogen van de regio, en de Nederlandse economie te verhogen. De kern is Research & Development te richten op de thema's rond de maatschappelijke opgaven. Omdat veel van de missies problemen betreffen die ook buiten Nederland worden ervaren, zullen er ook exportmarkten zijn voor innovatieve oplossingen. Met deze dubbele doelstelling kan de Brainport twee vliegen in één klap te slaan.

Voor de Brainport gaat het bijvoorbeeld over productierobots die ieder product op maat kunnen maken voor de scherpste prijs zonder verspilling (smart industry). Of toepassingen waarmee speciale sensoren nauwkeurig meten hoeveel water, voeding en licht nodig is om een gewas succesvol te laten groeien met zo min mogelijk verspilling (smart farming). Binnen missie-georiënteerd innovatiebeleid is het ook belangrijk om nieuwe toepassingen, zoals data science, toe te passen. Het [Data Value Center - Smart Industry](#) is daarvan een voorbeeld. Maar de energietransitie is misschien wel het meest prominente maatschappelijke vraagstuk.

"De CO2-problematiek, je kan het er mee eens zijn of niet, maar het is er. Biodiversiteit en leefklimaat gaat een steeds nadrukkelijker eis zijn. Daarin is de EU anders dan de VS en daar is het weer anders dan in China. Een grote maatschappelijke beweging gaat ertoe leiden dat er grote vragen ontstaan en technologie is hierin ondersteunend. Hier moet je mentaal op ondersteunen op dit moment."

"Eindhoven Engine, de nieuwe samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Hier kan je de moonshots oppakken. De grote challenges durven aan te pakken... We zijn er mee bezig. Uit de Regiodeal hebben we reeds 15 miljoen euro gekregen. Dit model kan goed werken om bij te dragen aan de energietransitie."

Het missiegedreven innovatiebeleid legt de uitdagingen en de visie voor de komende jaren vast, maar de weg ernaartoe nog niet. In de executie gaat het vaak om het slim combineren van een hele reeks technologische vernieuwingen, waarbij de vertaling van de maatschappelijke opgave in een duidelijk markt vraag een voorwaarde is. Hiermee koppelt missiegedreven innovatiebeleid de vraag- en aanbodzijde van het innovatiesysteem.

"Het is belangrijk dat we markten en ontwikkelingen blijven monitoren, en zorgen dat er ontwikkelingen plaatsvinden waar kansen liggen en dat we daarop inspelen... Het blijft een continu spel."

Missiegedreven innovatiebeleid past ook bij de kwaliteit van het woon- en leefklimaat van mensen, ook in de Brainport-regio zelf.

⁴ Kamerbrief over Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid, 29-04-2019

*"Hoe kunnen we nu ervoor zorgen dat het leefklimaat en work life balance beter wordt...?
Als over tien jaar de medische sector ook bijdraagt aan een cultuur waarin het
vestigingsklimaat beter zou worden; gericht op een mensvriendelijker klimaat. Dit zou mijn
droom zijn."*

8. Talent aantrekken en behouden

Figuur 5: Waardering voor opleiden, koesteren en aantrekken van talenten



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

De Brainport is een vooraanstaande regio op het gebied van technologie. Uit de gesprekstafels kwam naar voren dat het koesteren, opleiden en aantrekken van talent redelijk gaat. Figuur 5 laat zien dat de deelnemers van de gesprekstafels gemiddeld een 7,1 geven voor de mate waarin dat lukt. We zien echter ook een relatief grote spreiding. Dit geeft aan dat de opgave voor de Brainport-regio, om aantrekkelijk te blijven voor bestaande en toekomstige werknemers en talenten, aanzienlijk is. Daarnaast ligt er een extra uitdaging met betrekking tot het koesteren van talent wanneer er sprake is van laagconjunctuur; in deze periode ontbreekt het soms aan moed om talent te koesteren.

"Uiteindelijk zien we (bedrijven) dat we binnen het ecosysteem concurreren met elkaar binnen dezelfde talentenpool. Als we willen groeien moet de talentenpool samen ontwikkeld worden en groot genoeg gehouden worden om de bedrijven te bedienen."

De geringe instroom van technisch geschoold (mbo)personeel is een industriebreed probleem. Aansluitend op dit probleem is er sprake van differentiatie tussen de vaardigheden die tijdens de opleiding aan bod komen en de werkelijke vaardigheden die bij een baan gevraagd worden. Kortom vraag en aanbod sluiten niet altijd op elkaar aan. Hiervoor zou een nauwere samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven een oplossing kunnen bieden. Een goed voorbeeld hiervan is de Brainport Industries Campus (BIC), waarbij onderwijs en bedrijfsleven samenkomen.

"Wij zijn aan het automatiseren en robotiseren, daar liggen in het mbo veel kansen. Er wordt iets anders voorgeschoteld dan hoe het is. We werken met computergestuurde draaibanken en dat is op school heel anders. Onze fabriek is heel anders opgebouwd. Samenwerking tussen onderwijs en MKB mag wat ons betreft meer nadruk krijgen."

Wo- en hbo-studenten benoemen dat de Brainport-regio de ambitie moet hebben om de studenten te behouden na hun opleiding. De bedrijven binnen de regio zouden meer initiatief kunnen nemen om samen te werken met onderwijsinstellingen en hierdoor meer talent aan te trekken op elk niveau. Een ander voorbeeld om meer talent aan te trekken is het enthousiasmeren van scholieren op middelbare scholen door voorlichting te geven over technische opleidingen. Over de effectiviteit van deze voorlichting zijn de meningen verdeeld.

Studenten (wo en hbo) geven ook aan dat ze vinden dat er veel focus is op buitenlands talent en het binnenhalen van expertise vanuit het buitenland. Benadrukt wordt dat daarnaast ook gekeken moet worden naar het betrekken en behouden van lokaal talent. Expats beseffen minder hoe ze bij kunnen dragen aan het woon- en leefklimaat van de Brainport. "Er is teveel gefocust op het halen van expats en buitenlandse talenten. Lokaal talent wordt onvoldoende betrokken en behouden."

Uiteindelijk is het van belang dat de Brainport zich profileert als een vooraanstaande technologie-regio waar jong talent graag wil werken. Hiervoor is het belangrijk om met de gehele regio te werken aan het aantrekken en behouden van talent.

"Ik hoop dat we in 2030 een omgeving hebben waar technologie vanuit alle kanten en hoeken spuit en dat jong talent hierheen komt, omdat technologie hier is en omdat ze met technologie te maken willen hebben. Probeer een mooie stip op de horizon te zetten."

9. Toegankelijkheid voor studenten

De toegankelijkheid van de Brainport voor studenten is soms erg laag, dit blijkt uit interviews met hbo en wo-studenten. Met toegankelijkheid wordt de mogelijkheid tot contact en kennismaking tussen studenten en bedrijven in de Brainport bedoeld. De Brainport als potentiële werkomgeving staat niet direct op het netvlies van de gemiddelde technische student.

"Brainport is voor velen nog een abstract begrip."

Op dit moment hebben studenten weinig contact met de Brainport. Als er wel contact is, is dit veelal door middel van promotie-evenementen. Een aantal studenten neemt op eigen initiatief contact op met bedrijven binnen de Brainport-regio, echter is dit slechts een klein percentage. Studenten gaven aan dat ze meer het idee krijgen dat specifiek de bedrijven studenten betrokken willen houden in plaats van de Brainport-regio als geheel. De Brainport moet een duidelijk begrip worden onder studenten waardoor ze zich meer verbonden voelen met de Brainport-regio.

"Het is belangrijk om studenten het gevoel te geven dat de Brainport deel is van hun identiteit en daar hoort een trots gevoel op de Brainport-regio bij."

Daarnaast blijkt ook dat hoe verder (wo-)studenten van de Brainport af wonen en/of studeren, hoe slechter ze het begrip Brainport kennen. Studenten van de Technische Universiteit Delft weten vaak niet wat de Brainport inhoudt en wat de mogelijkheden zijn in de regio. De studenten die wel een juiste definitie geven, zijn de studenten die in de Brainport-regio zijn opgegroeid of al eerder in aanraking zijn gekomen met de Brainport.

"Er is een gebrek aan iconische bedrijven in de Brainport. Er moet meer variatie komen in het type en het aanbod van bedrijven. Meer dan alleen ASML en Philips."

Studenten geven ook aan dat de Brainport-regio veelal is gericht op de grote OEM'ers, waardoor het overige aanbod niet goed naar voren komt bij de studenten. Een prominente aanwezigheid van aansprekende bedrijven uit de dienstensector ontbreekt in de ogen van studenten, waardoor het aanbod niet compleet genoeg is. De Brainport-regio moet zich meer richten op de profilering naar studenten toe om toegankelijker te worden voor deze studenten. Uiteindelijk kan de Brainport zich profileren als:

"De regio waar de kansen liggen, waar je als student een haakje vindt met het werkveld en waar je de komende tien jaar zeker wilt blijven."

10. Woon- en leefklimaat en de kwaliteit van de stad

Figuur 6: Kwaliteit van het woon- en leefklimaat



Bron: Rabobank gesprekstafel 19 juni 2020

Figuur 7: Kwaliteit van het woonmilieu voor professionals



Bron: Rabobank gesprekstafel studenten 11 juni 2020

De Brainport-regio staat voor de belangrijke opgave om het woon- en leefklimaat te verbeteren. Bij onze stakeholders zijn hier verschillende ideeën over. De deelnemers aan de gesprekstafels geven gemiddeld een 7,1 voor het woon- en leefklimaat van de regio (figuur 6). Maar als we specifiek de groep studenten de vraag voorleggen hoe zij het woonmilieu voor professionals zien, dan is de score onvoldoende (5,4) (figuur 7).

Het woon- en leefklimaat sluit aan bij het aantrekken van talent; de attractiviteit van het woonklimaat is belangrijk voor het aantrekken van talenten. In vergelijking met de grote steden in en rondom de Randstad heeft de Brainport-regio een minder breed en diep voorzieningenpakket, zo wordt aangegeven. Hierbij is het wel belangrijk om een onderscheid te maken tussen de wensen van mbo'ers en de wensen van studenten die vanaf het hbo of wo komen. De verschillen in wensen met betrekking tot het woon- en leefklimaat kunnen te maken hebben met de plek waar deze studenten opgegroeid zijn. Talenten die de regio kennen doordat ze er zijn opgegroeid, hebben een ander beeld dan bijvoorbeeld de studenten die naar Eindhoven komen om te studeren.

"Het woonklimaat in de Brainport is onbekend buiten Brabant. En onbekend maakt onbemind. Als je buiten de Brainport vraagt naar de kwaliteit van het woonklimaat in de Brainport krijg je een relatief lage score. Representatie van heel Nederland is erg laag."

Voor mensen uit het westen van het land ligt Brabant "ver weg" en is het niet vanzelfsprekend om hier te gaan wonen voor een baan vanwege het voor hen minder aantrekkelijke woon- en leefklimaat. Daarnaast wordt de Brainport als "saai" bestempeld door wo-studenten, waarbij als voornaamste redenen een gebrek aan voorzieningen, cultuur en betaalbare starterswoningen naar voren komen. Veel woningen die aangeboden worden, zijn te duur voor een starter en ook te klein om te wonen met twee personen. Daarbij speelt ook mee dat er forse infrastructurele aanpassingen nodig zijn om mensen te kunnen blijven huisvesten en te vervoeren naar de plaats van bestemming. Het is de verantwoordelijkheid van de regionale overheid om het ecosysteem op het gebied van voorzieningen en vestigingsklimaat te verbeteren ter ondersteuning van de Brainport-regio.

"Waar ik zorgen over heb, is in hoeverre wij werken aan de stad en wat daarom heen ligt, als iets wat uitstraling heeft. Als wij een technologie-regio willen zijn, hoe gaan we dat dan oppakken? Aan de aantrekkelijkheid van deze regio moet gewerkt worden."

Naar de toekomst toe is de vraag hoe alle stakeholders kunnen werken aan de uitstraling van stad en regio zodat de aantrekkingskracht groter wordt, niet alleen om te werken, maar ook om te wonen. De positieve aspecten zoals de ruimte, een gezonde leefomgeving, relatief betaalbare woningen, maar ook de centrale ligging tussen internationale steden (Amsterdam, Antwerpen, Dusseldorf, Luik) moeten meer benadrukt worden als mensen aan de Brainport denken. Daarnaast moet aandacht gegeven worden aan het bij elkaar brengen van de samenleving. Dit moet zo worden ingericht dat de verschillen binnen de samenleving niet te groot worden. Uiteindelijk zal een weg gevonden moeten worden waarbij alle meningen van de bewoners in de regio meegewogen worden en Brainport gezien wordt als een fijn gebied om te wonen en te leven.

Geïnterviewden en deelnemers gesprekstafels

Geïnterviewden door Edgar van Leest ([Strategy Unit](#))

- Frits van Hout, ASML
- John Blankendaal, Brainport Industries
- Willem Bos, Frencken Group
- Mark Smidt, Heliox
- Martijn Lammers, Lightyear
- Hans de Jong, Philips
- Arnoud de Geus, Sioux
- Johan Feenstra, SMART Photonics
- Cees Sluys, Thermo Fisher
- Lars van der Hoorn, Van der Hoorn Buigtechniek

Deelnemers aan de gesprekstafels

Studenten gesprekstafel 11 juni 2020

- Nina van den Elsen, TU/e. Master Data Science in Engineering.
- Koen Pittens, TU/e. Master Operations Management and Logistics.
- Jesse Kiel, Fontys. Communicatie.
- Maria Scholten, TU/e. Master Innovation Sciences.
- Jaap Peterse, TU/e. Master Sustainable Energy Technology.
- Lisa Pomp, TU/e. Master Biomedical Engineering.
- Ramon Tjisse Claase, TU/e. Master Manufacturing Systems Engineering (Werktuigbouwkunde).
- Maud Huising, Fontys, Commerciële Economie International Event Music en Entertainment.
- Luc Rooijackers, Fontys. Commerciële economie Fontys.
- Lars Hanegraaf, JADS. Master Data Science and Entrepreneurship (JADS).

Deelnemers ochtend gesprekstafel 19 juni 2020

- Gerrit van der Beek, AME
- Rob van der Werf, ASML
- Edward Voncken, KMWE
- Paul Coppens, MetalNet Fijnmetaal B.V.
- Gertjan van den Hazelkamp, INNO-metaal
- Sander Verbrugge, Innovation Industries
- Frank van Schaijk, DM Wheel Systems
- Joep Houterman, Fontys
- Chris Borgers, Hittech Group
- Sonja Vos-Poppelaars, TU/e

Deelnemers middag gesprekstafel 19 juni 2020

- Eric Reijven, BOA CoreDux
- Leon Giesen, Sioux
- Rob van der Werf, ASML
- Cees Sluys, Thermo Fisher
- Frank Mulders, AAE
- Walter van Grotel, Inno-Tec
- Paul van Nunen, Brainport Development
- Katja Pahnke, Eindhoven Engine
- Fokko Leutscher, Frencken Group
- Robert Elbrink, Gemeente Eindhoven

- Gerrit Dijkhoff, Nobleo Technology
- John Settels, Settels Savenije group

Rabobank en de Brainport-regio

Ongeveer één jaar geleden heeft de Rabobank haar regionale Banking-for-Brainport-agenda gelanceerd, met de uitgesproken ambitie om de komende jaren 1 miljard euro extra in de Brainport te investeren. Deze ambitie, in combinatie met een extra inhoudelijke verdieping op de werking en uitdagingen van de Brainport, heeft geresulteerd in een sterk verbeterd begrip van het ecosysteem, de opbouw van relaties met alle stakeholders in de Brainport, talrijke ontplooiende netwerkinitiatieven, maar bovenal door een vertaling van haar commitment in het ondersteunen van bedrijven met financiering.

Daarbij houden wij, als coöperatieve bank die midden in samenleving staat, oog voor het stimuleren van een aantrekkelijk en vitaal leefklimaat; dat onlosmakelijk verbonden is aan de groei van de Brainport-regio. Om de maatschappelijke vraagstukken rondom dat vitale leefklimaat op te lossen, denk aan de energietransitie, woonzekerheid -en genot, maar ook duurzaamheid, zijn technologische innovaties cruciaal.

De Rabobank heeft het afgelopen jaar circa 200 miljoen euro geïnvesteerd in de Brainport-regio én het vitale leefklimaat. Met dit bedrag liggen wij op schema in onze Banking-for-Brainport-agenda

De waardevolle inzichten die zijn verkregen uit de interviews en gesprekstafels, die de basis zijn van de geformuleerde 10 opgaves, maakt dat Rabobank zeer gemotiveerd en gecommitteerd is om de komende jaren transitie te ondersteunen om Brainport aan de top te houden. Deze opgaven hebben grofweg te maken met drie grotere vraagstukken:

1. Hoe werken we aan een robuust ecosysteem (dat minder kwetsbaar is voor internationale dynamiek)?
2. Hoe blijven we innovatief vooroplopen?
3. Hoe blijven we een aantrekkelijke regio om in te wonen en te werken?

Aan deze opgaven heeft de Rabobank de afgelopen jaren actief bijgedragen en zal dat de komende jaren blijven doen. Met voortschrijdend inzicht en opgedane kennis willen wij onze activiteiten rondom deze drie opgaven verder stroomlijnen.

1. Robuustheid van het ecosysteem:

In de interviews en de rondetafelgesprekken is de robuustheid van het ecosysteem uitgebreid aan bod gekomen. Als Rabobank vinden we het belangrijk om hier een bijdrage aan te leveren. We doen dit door de al gestarte initiatieven verder te brengen, maar ook door de komende tijd nieuwe initiatieven te ontplooiën.

Start- en scale-ups

Eén van de belangrijke manieren om het Brainport-ecosysteem minder kwetsbaar te maken, is door start-ups en vooral ook scale-ups te ondersteunen die nieuwe kennis en technologie ontwikkelen en die kunnen uitgroeien tot toekomstige OEM'ers. Eind 2019 is Rabobank van start gegaan met dedicated Start- en Scale up bankers voor de Brainport-regio Oost-Brabant. De resultaten uit de interviews en de rondetafelgesprekken sterken ons in de overtuiging om dit initiatief te versterken. Naast een dedicated team voor Brainport is er ook een landelijk team actief. Zo zorgen we voor kruisbestuiving en coördinatie over de innovatie-hotspots in Nederland⁵. Hierdoor kan Rabobank kansrijke start-ups met potentie tot doorgroei eerder

herkennen, haar kennis en netwerk hiervoor inzetten en hen ondersteunen met de inzet van (complexe) financieringsproducten.

Een andere manier waarop we start- en scale-ups ondersteunen is, gezien de actualiteit, het regionaal noodfonds voor start ups gedurende de COVID-19-tijd. Rabobank heeft samen met andere partners, op initiatief van de gemeente Eindhoven en Brainport Development, (financieel) bijgedragen aan de totstandkoming van dit fonds. Dit vinden we belangrijk, gezien de belangrijke rol van start- en scale-up-bedrijven aan de robuustheid van het ecosysteem.

Valley of Death

Tijdens de interviews werd de financiering van scale-ups als één van de grootste belemmeringen genoemd voor de robuustheid van de regio. Deze scale-ups bevinden zich in de zogenoemde "valley of death" en hebben moeite met het aantrekken van financiering. We erkennen dit probleem en gaan aan de slag om de mogelijkheden te onderzoeken om deze bedrijven toch te kunnen financieren. Onze productontwikkeling richt zich op vernieuwende financieringsvormen. Rabobank wil daarnaast een bijdrage leveren aan de totstandkoming van een publiek/privaat Brainport-fonds in samenwerking met diverse (financiële) partners om deze 'funding gap' te overbruggen.

Ketenfinanciering

Een ander belangrijk signaal vanuit de interviews en gesprekken is dat toeleveranciers moeite hebben met het aantrekken van werkkapitaal. Het afgelopen jaar was Rabobank in nauw gesprek met *Brainport Industries* om een beter begrip te krijgen over de werking van de keten. Hoe zit de voorraad in elkaar? Wat zijn (financiering)behoeften van de keten op het moment dat de groei afzwakt of aantrekt, al dan niet als gevolg van COVID-19? In het antwoord hierop is het delen van relevante informatie met alle betrokkenen belangrijk. Dat maakt dat Rabobank, samen met andere grootbank(en), mogelijkheden ziet om in het komende jaar de keten als geheel te financieren. Door tot in detail te begrijpen hoe de keten in elkaar steekt, zijn we beter in staat om risico's in te schatten. Door vervolgens nauw samen te werken met OEM's en andere financiële partijen, zijn voorraden beter te financieren. Dit maakt de keten in haar geheel robuuster en stelt toeleveranciers in staat om het groeitempo van OEM's te volgen.

Internationaal weerbaar maken

Zoals ook uit de gesprekken duidelijk werd, is er bij toeleveranciers een behoefte en een noodzaak om te internationaliseren. Rabobank beschikt over een internationaal netwerk waardoor wij in staat zijn om onze klanten naar het buitenland te volgen en invulling te geven aan (complexe) financiële dienstverlening in het buitenland.

2. Met innovatie vooroplopen

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat innovatie essentieel is om Brainport aan de top te houden. Ook als Rabobank erkennen we dit en willen we de regio ondersteunen om met innovatie voorop te lopen. Rabobank maakt vanuit haar visie de keuze om voor Brainport in te zetten op de financiering van een aantal missie-gerichte innovaties, zoals Medtech-oplossingen, oplossingen voor de energietransitie, circulariteit, smart industry en oplossingen voor vitale leefgemeenschappen.

⁵ Enschede, Amsterdam, Delft, Eindhoven/ Helmond

Missiegerichte innovaties

Missiegerichte innovaties zijn innovaties die aansluiten bij maatschappelijke opgaven en daarnaast onze samenleving beter maken. Om missiegerichte innovaties te ondersteunen zetten we ons netwerk in door het organiseren van *Money Meets Brainport-bijeenkomsten*. Hierbij komen ondernemers en (potentiele) investeerders samen. De bijeenkomsten worden als succesvol ervaren, en de frequentie is omhooggegaan. Ook zijn ze gedigitaliseerd. Daarnaast wil Rabobank samen met innovatieve hubs zoals de Eindhoven Engine en de Automotive Campus Helmond tot concrete acties komen om innovaties te versnellen. Welke vormen kan innovatie aannemen en welke rol kan Rabobank hierbij vervullen?

Rabobank kan naast het bieden van een netwerk ook ondersteunen met financiering. Bijvoorbeeld met de [Rabobank Innovatielening](#), welke onlangs is vernieuwd om innovaties een vliegende start te geven. Hiermee krijgen Nederlandse startende ondernemers met een goed idee, dat bijdraagt aan de digitalisering, verduurzaming en/of vitalisering van de maatschappij, de kans om tot verdere uitwerking van hun plannen te komen. Alles bij elkaar hebben wij in het afgelopen jaar 40 innovatieve bedrijven via zogenaamde 'dragons dens' beoordeeld; hiervan is de helft ondersteund met een financiering.

Naast het direct financieren van innovatieve bedrijven, heeft Rabobank ook een substantiële fund-in-fund-injectie gedaan bij het fonds Innovation Industries (IIF), hetgeen haar commitment (vroeg fase) onderschrijft in de technologiesector. IIF heeft zowel een vestiging in Amsterdam als op de HighTech Campus in Eindhoven. IIF zal landelijk worden aangehaakt bij alle start- en scale-up-teams van Rabobank. Via diepgaande onderlinge kennissessies zal informatie worden uitgewisseld om nog sneller te kunnen inspelen op financiële behoeften rondom innovaties.

Ook staat bij Rabobank gezondheid in de breedste zin hoog op de agenda. Naast onze marktleidende rol bij het financieren van bedrijven, ziekenhuizen en maatschappen die dagelijks bezig zijn om ons allen fit te houden en/of weer gezond te krijgen, willen wij vernieuwingen stimuleren. Met behulp van onze, in ontwikkeling zijnde banking-for-health agenda, leggen wij de focus op financieren en versnellen van medische innovaties. Nieuwe ontwikkelingen als 'distant monitoring', 'digital health' en 'robotisering' komen prominenter in beeld. Samen met IIF, onze dochter DLL, Rabobank Gezondheidszorg en ook de regionale ziekenhuizen en andere stakeholders, willen wij onze kennis verbreden en verdiepen om ook deze cruciale innovaties sneller financieel te kunnen (laten) bijstaan. Inmiddels ervaren wij dat ongeveer 35 procent van alle start-up-aanvragen medisch gerelateerd is. Met de corona-uitbraak voorzien wij dat dit nog verder kan toenemen.

Huisbankier van de energietransitie

Rabobank wil de 'huisbankier' zijn van de energietransitie voor haar particuliere en zakelijke klanten. Als marktleider in het verstrekken van hypotheek biedt de Rabobank hulp op verschillende manieren. Zo werkt de bank samen met de start-ups die woningeigenaren advies geeft over de beste verduurzamingsmogelijkheden. Daarnaast heeft de bank een groene hypotheek: eigenaren met een bijzonder duurzame woning krijgen een lager rentetarief op hun lening. Ook biedt de Rabobank het zogenoemde Rabo Groendepot aan. Daarmee kunnen huizenkopers binnen twee jaar na de aankoop van hun woning, verduurzamingsmaatregelen treffen.

Voor zakelijke klanten in Oost-Brabant heeft de Rabobank in 2019 een Circular Economy Challenge georganiseerd tijdens de Dutch Design Week. Ondernemers uit de verschillende

disciplines van de bouwketen hebben elkaar ontmoet en gevonden. Dit heeft geresulteerd in concrete samenwerkingsverbanden en business cases.

Wij zien het als onze missie om dergelijke duurzame oplossingen versneld tot wasdom te laten komen. Van alle risicovolle innovatie-aanvragen zijn er op dit moment 25 procent duurzaam/circulair gerelateerd. Dat percentage mag wat ons betreft nog verder omhoog. De complexiteit vraagt ook van Rabobank een meer diepgaande kennis en begrip. Daarbij kunnen wij leunen op een landelijk ingestelde [Circular Economy \(CE\) Desk](#) die ondersteunt bij (complexe) financieringsvraagstukken. In 2019 en 2020 heeft Rabobank in de Brainport tal van regionale duurzame innovatieve ondernemingen ondersteund met (groei)financiering voor een bedrag van ongeveer 55 miljoen euro.

Naar de toekomst toe willen we bedrijven ondersteunen door de inzet van ons netwerk en kennis. Dat willen we doen door nieuwe CE-challenges te organiseren, bedrijven een podium te geven⁶ en door de inzet van de CE-desk bij complexe financieringsvraagstukken, en ook door de inzet van de [Rabo impactlening](#) waarbij we duurzame koplopers kunnen ondersteunen met gunstiger voorwaarden.

3. Aantrekkelijke regio

Rabobank wil en kán een rol spelen in het creëren van een vitale leefgemeenschap. Daarmee dragen we bij aan de genoemde opgave om de aantrekkelijkheid van de regio op het gebied van wonen, werken en leven te verbeteren. Een aantrekkelijk woon- en leefklimaat vormt de basis voor de ontwikkeling van de economie in de regio. Stedelijke voorzieningen zijn de ontmoetingsplaatsen en interactiemilieus waar kennisuitwisseling plaatsvindt. Een aantrekkelijke regio gaat ook over de toegankelijkheid van bijvoorbeeld studenten in het ecosysteem.

Gebiedsontwikkeling

Rabobank ambieert in haar zogenaamde Building-for-Brainport-agenda een bijdrage te leveren aan de versnelling van de noodzakelijke gebiedsontwikkeling in de stad Eindhoven. Zij ziet dat zonder ingrijpende stedelijke verdichting de sprong voorwaarts niet te maken is. Prioriteit ligt er bij de Binnenstad en de Internationale Knoop XL. Dit gaat verder dan alleen projectontwikkeling. Middels expertise, research en netwerk neemt Rabobank het initiatief om partijen rondom gebiedsontwikkeling bij elkaar te brengen. Ook wil de bank waar nodig de financiële middelen inbrengen om ambities uiteindelijk gerealiseerd te krijgen. We beseffen ons dat het bij grootschalige gebiedsontwikkeling niet alleen gaat om huisvesting. Mobiliteit en energietransitie zullen onderdeel moeten zijn van een integrale aanpak. Daarnaast is de bank via dochter Bouwfonds Property Development (BPD) actief betrokken bij woningontwikkeling in de regio. Zowel op nieuwe locaties buiten de stad als via stedelijke verdichting. Een goed voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het Campina-terrein in Eindhoven.

Dutch Technology Week (DTW).

Sinds 2020 is Rabobank Premium partner Dutch Technology Week (DTW). Naast een financiële bijdrage gaat Rabobank komende jaren de DTW mede inhoudelijk vormgeven. De gemeenschappelijke ambitie van alle DTW-partners is het versterken van de hightech-sector onder andere door een landelijke uitrol naar andere regio's. Belangrijk speerpunt hierin is het

⁶ Bijvoorbeeld door bedrijven te nomineren voor de Rabo Duurzame Innovatieprijs. Kansrijke innovaties krijgen een podium en toegang tot kennis en netwerk.

delen van successen, het creëren van trots en bewustzijn om zodoende in staat te zijn meer talent aan te trekken. Zowel de talentvolle 'gouden handen' als 'gouden koppen' willen wij verleiden om te kiezen voor de hightech-sector. Het zijn uiteindelijk deze jonge mensen die bepalen hoe de Brainport zich de komende decennia verder ontwikkelt. Ook op deze manier willen we een bijdrage leveren om de regio aantrekkelijk te houden.

Voorzieningen

Cultuur, sport en ontspanning zijn belangrijke factoren voor een aangenaam leefklimaat. Dat geldt niet alleen voor haar langjarige bewoners, maar ook voor de studenten. Als coöperatieve bank staan wij midden in de samenleving. Veel van onze medewerkers wonen en leven in de metropoolregio Eindhoven. Zij kunnen een belangrijke rol spelen bij het vergroten van de leefbaarheid; door middel van het actief participeren in het verenigingsleven, maar ook door behulpzaam te zijn om de (financiële) weerbaarheid van deze instanties te vergroten. Met sponsoring en donaties versterken we deze lokale samenleving. Vanuit ons Coöperatief Dividend hielpen wij in 2019 Oost-Brabant een kleine 4.000 verenigingen en stichtingen met een totaalbedrag van ruim 4 miljoen euro.

Colofon

RaboResearch

Nederland

economie.rabobank.com

Contact RaboResearch: Otto Raspe (otto.raspe@rabobank.nl) en Kees de Schipper (kees.de.schipper@rabobank.nl)

Contact Rabobank Regio Eindhoven: Marc Cootjans (marc.cootjans@rabobank.nl) en Gerard Zwartkruis, (gerard.zwartkruis@rabobank.nl)

Auteurs van de publicatie:

Marin Boon, Marc Cootjans, Yorick Cramer, Eerke van Hoven, Sanne van Kouwen, Otto Raspe, Jos van Rooij, Kees de Schipper, Bernardo Schouten, Gerard Zwartkruis, m.m.v. Jochem van Hattum

© 2020 – All rights reserved

Disclaimer: <https://economie.rabobank.com/disclaimer/>