

De toekomst van Midden-Brabant: Veerkrachtige MKB-topregio met kennis, kunde en karakter



Resultaten interviewronde en deskanalyse
in opdracht van Rabobank

April 2021



Rabobank






Colofon:

Opdrachtgevers:

- Rabobank Tilburg e.o.,
- Rabobank De Langstraat en
- Rabobank Hart van Brabant

Auteurs

- Edgar van Leest & Christian Janssen
Strategy Unit B.V. © 2021



*What we need is an entrepreneurial society in which innovation
and entrepreneurship are normal, steady and continuous
– Peter Drucker*

Inhoudsopgave



1. Vraagstelling
2. Uitkomsten deskanalyse
3. Interviewuitkomsten
4. Conclusie en aanbeveling



Bijlagen



1. Vraagstelling



Aanleiding en vraagstelling

Onderzoek naar de sociaaleconomische toekomst van de regio Midden-Brabant

Als grootste financiële dienstverlener staat Rabobank bekend om haar sociale en lokale profiel. Dat geldt ook voor de Rabobanken van *Tilburg en omstreken*, *Hart van Brabant* en *De Langstraat* die in het kloppend hart staan van de regio Midden-Brabant. Deze Rabobanken willen samen met RaboResearch als centraal kenniscentrum graag een impuls geven aan hun regionale betrokkenheid met een onderzoek gericht op de volgende vragen:

- I. **Hoe kunnen regionale ontwikkeling, positionering en trots in de regio Tilburg / Midden-Brabant verder worden versterkt?**
- II. **Hoe kan de Rabobank daar op een onderscheidende manier aan bijdragen, als opmaat naar een eigen investeringsagenda vanuit de betrokken lokale Rabobanken?**

Dit onderzoek heeft opbrengsten voor de regio, maar levert ook aangrijpingspunten op voor de Rabobank zelf. De Rabobank wenst een duidelijke stap voorwaarts te zetten met haar eigen regioprofilering en de bijdrage die zij als bank kan leveren aan de brede, sociaaleconomische ontwikkeling van Midden-Brabant. Als onafhankelijke en betrouwbare partij staat de Rabobank tussen gevestigde belangen en gelooft zij in de kracht van samenwerking. Dat verklaart de intrinsieke motivatie en sterke wil van de Rabobank om de resultaten uit het onderzoek te gebruiken voor het verkennen van vervolgstappen en het vormgeven van een ambitieuze, investeringsagenda voor regionale ontwikkeling van Midden-Brabant. Hierin is aandacht voor:

- Vertaling van de Rabobank-missie '*growing a better world together*' naar Midden-Brabant;
- Richten van financiële investeringen en instrumenten van de Rabobank;
- Het aanbrengen van functionele verbanden tussen bij Rabobank aanwezige commitment en competenties enerzijds en de behoefte van de regio (kennis, netwerk en slagkracht) anderzijds.

De aanpak van het onderzoek naar de sociaaleconomische toekomst van de regio Midden-Brabant volgt drie sporen:

1. Een interviewronde bestaande uit 14 raadplegende gesprekken met CEO's van bedrijven, bestuurlijk vertegenwoordigers namens Midpoint, overheid en kennisinstellingen;
2. Nadere analyse van voor de ontwikkeling van Midden-Brabant relevante rapporten en onderzoeksgegevens vanuit RaboResearch;
3. Verdiepende rondetafelgesprekken met stakeholders, waarvan twee met overwegend ondernemers en één met de *next generation*: studenten die in Tilburg een opleiding volgen aan een mbo- of hbo-instelling of de universiteit.

Op basis van de uitkomsten van deze drie onderzoeksporen levert Rabobank een onderzoeksrapportage op.

Voor de interviewronde is Strategy Unit ingeschakeld als externe, onafhankelijke deskundige. De interviews zijn in de periode februari-maart 2021 afgenomen op basis van een vooraf afgestemde gespreksleidraad. Het gaat om raadplegende, semigestructureerde gesprekken. Uitspraken uit interviews zijn niet herleidbaar gebruikt in de rapportage. Ter voorbereiding op de interviewronde is een ondersteunende deskanalyse uitgevoerd en zijn voorgesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van enkele sleutelorganisaties. De resultaten van de interviewronde, voorbereidende gesprekken en deskanalyse zijn samengepakt in deze rapportage.



Regionale context

Midden-Brabant: “Een regio waar we dromen waarmaken”

- Recente initiatieven als Mindlabs, Lochal en ontwikkeling van de spoorzone hebben Tilburg en Midden-Brabant meer op de kaart gezet. Dit heeft het zelfbewustzijn en trots versterkt van bestuurders, betrokken organisaties en bewoners. De permanente zoektocht van het netwerk van Midden-Brabant naar bestaansredenen en profiel is daarmee nog niet voorbij. Vanuit de gemeente lijkt sprake van een oriëntatie westwaarts, gericht op samenwerking met Breda, terwijl het kenniscluster zich oostwaarts oriënteert binnen JADS en samenwerking met Brainport Eindhoven. Het gebrek aan een noord-zuid ontsluiting beperkt de mogelijkheden om echt munt te slaan uit de gunstige logistieke ligging.
- Het netwerk in Midden-Brabant is ook minder bedrijfsmatig en sterker beleidsmatig ingevuld in vergelijking tot economische besturen en structuren in andere regio's.

Regioprofiel

- “Midden-Brabant vormt het hart van metropoolregio Brabant, midden in Zuid-Nederland. Wij verbinden Brabantse regio's en internationale productie- en logistiekassen. Midden-Brabant is ook het groene hart van Brabant.
- Het centrum van onze regio is B5-stad en zevende gemeente van Nederland: Tilburg
- Midden-Brabant heeft een gemengde mkb-economie. Met een stevige positie - en dus kunde - in de maakindustrie, logistiek en leisure. En in toenemende mate in de kennisintensieve diensten, die op hun beurt ontwikkelingen in die drie sectoren versnellen.
- De aanwezige sterke onderwijsinfrastructuur (met een universiteit, twee hogescholen, drie mbo's) zorgt ervoor dat we kennis in huis hebben over gedrag en samenleving.” (Midpoint, 2021)



Bron: www.regio-hartvanbrabant.nl



2. Uitkomsten deskanalyse

Voor dit onderzoek is een deskanalyse uitgevoerd naar strategische documenten van onder meer Midpoint, Regio Hart van Brabant, Marketingplatform Make it in Tilburg en Tilburg University, aangevuld met relevante publicaties van Rabobank of verdiepende publicaties op centrale thema's.

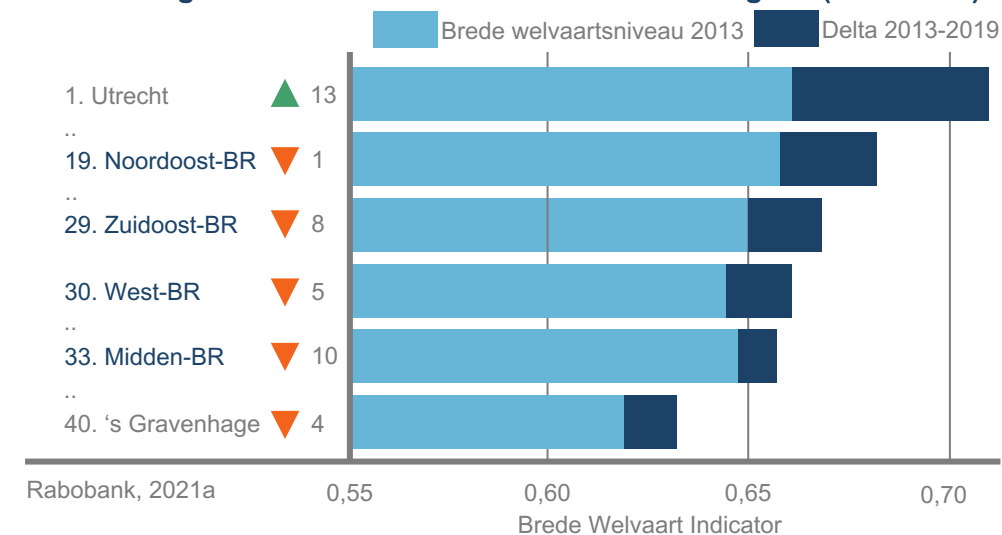


Integrale samenwerking nodig om brede welvaart Midden-Brabant te verbeteren

Midden-Brabant blijft nationaal en provinciaal achter in de groei van brede welvaart, huisvesting grootste verbeterpunt in (Midden-)Brabant

- **In alle Nederlandse regio's steeg de brede welvaart in de periode 2013-2019.** Regionale verschillen werden kleiner, maar er vond wel verschuiving in de rangschikking plaats door met name regionale verschillen in huisvesting. Het is nog te vroeg om in te schatten welk effect de corona-crisis op brede welvaart in regio's heeft. Les uit de vorige crisis is dat economische indicatoren als BBP relatief snel terugveren, terwijl brede welvaart pas veel later terug is op het oude niveau. Actie in beleid voor het verbeteren van brede welvaart is nú vereist (Rabobank, 2021a).
- **Midden-Brabant is exemplarisch voor deze beweging. De brede welvaart nam toe, maar de positie t.o.v. andere regio's verslechterde,** m.n. door sterk negatieve ontwikkeling op huisvesting en mindere groei op overige indicatoren (Rabobank, 2021a).
- **Midden-Brabant heeft de minste ontwikkeling van brede welvaart doorgemaakt van de vier Brabantse regio's (2013-2019),** en rankt in 2019 het minst van de Brabantse regio's op de Brede Welvaart Indicator. Nationaal gezien is de conclusie hetzelfde: Midden-Brabant neemt plek 33 in van de 40 Nederlandse regio's (Rabobank, 2021a).
- *“De opgaven die tijdens de regiodialoog [Midden-Brabant, Rabobank] zijn besproken staan niet op zichzelf. (...) Daarom is een integrale aanpak nodig. Misschien wel de belangrijkste boodschap die uit de dialoog naar voren komt, is dat de betrokken partijen het [verbeteren van de vitaliteit van wonen en werken in Midden-Brabant] niet alleen kunnen. **Structurele samenwerking is nodig.** Samenwerking tussen de bestuurlijke lagen, tussen jong en oud en tussen bedrijven. Maar bovenal samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, onderwijs en burgers.”* (Rabobank, 2021b)

Ontwikkeling brede welvaart in de 40 Nederlandse regio's (2013-2019)



Sterkt en minst ontwikkelde indicatoren in Brabantse regio's (2013-2019)

	Sterkst ontwikkelde indicatoren	Minst ontwikkelde indicatoren
Noordoost-BR	<ul style="list-style-type: none"> Inkomen (+0,14) Baanzekerheid (+0,12) 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesting (-0,13) Subj. Welzijn (-0,02)
Zuidoost-BR	<ul style="list-style-type: none"> Inkomen (+0,13) Baanzekerheid (+0,12) 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesting (-0,18) Subj. Welzijn (-0,02)
West-BR	<ul style="list-style-type: none"> Inkomen (+0,12) Baanzekerheid (+0,10) 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesting (-0,16) Subj. Welzijn (-0,02)
Midden-BR	<ul style="list-style-type: none"> Baanzekerheid (+0,13) Inkomen (+0,11) 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesting (-0,18) Werk-prive bal. (-0,03)

Strategische richting: op naar duurzame groei van economie en samenleving

Regio zet in op duurzame groei door het benutten en uitbouwen huidige regio-kwaliteiten (profiel, kennis, samenwerking)



Factoren die belangrijk zijn voor regionaal-economische groei

Gewenste verbeteringen aan de hand van radars voor regionale economische groei (PBL)

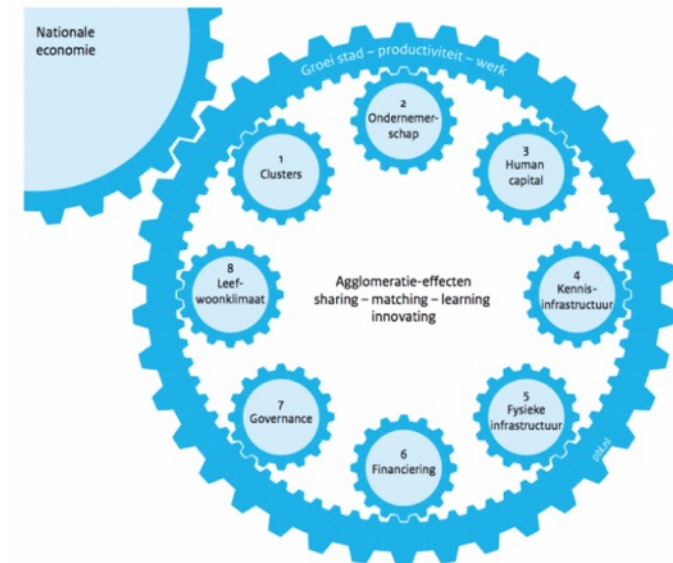
Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft onderzoek gedaan naar de economische ontwikkeling die 250+ regio's in Europa in de afgelopen 40 jaar hebben doorgemaakt. Op basis daarvan formuleert het planbureau in de studie 'Stedelijke regio's als motoren voor economische groei' acht basisfactoren (radars) voor regionaal-economische groei. In zowel deskanalyse als interviews gebruiken we dit als kader om gestructureerd te kunnen aangeven welke verbeteringen noodzakelijk worden geacht met het oog op sociaal-economische ontwikkeling van de regio Midden-Brabant.

Deze acht radars zijn:

1. **Clusters** van samenwerkende en aan elkaar gerelateerde bedrijven;
2. **Ondernemingsdynamiek**: nieuwe en/of snelgroeïende bedrijven (startups en scale-ups) en nieuwe activiteiten van bestaande bedrijven;
3. **Human Capital**: een goed gekwalificeerde, opgeleide en vaardige beroepsbevolking;
4. **Kennisinfrastructuur**: de kwaliteit van publieke en private onderzoeks- en onderwijsinstellingen;
5. **Fysieke infrastructuur**: de bereikbaarheid en connectiviteit via weg, spoor, lucht en water;
6. **Financiering**: vooral de financiering van economische structuurversterking en risicovolle innovaties, venture capital;
7. **Leef-en woonklimaat** en voorzieningen die bijdragen aan een aantrekkelijk woon-werk- en interactiemilieu;
8. **Governance**: de kwaliteit van bestuur en hoe bestuurslagen effectief met elkaar samenwerken.



Planbureau voor de Leefomgeving



Bron: PBL, 2017

Noodzakelijke systeeminterventies voor een grotere toekomstbestendigheid

Human Capital en kennisinfrastructuur lijken onvoldoende scherp geformuleerd in regio-strategie

Radars voor regionaal economische groei (PBL)	Genoemde prioritaire interventies in Strategische Agenda Midpoint 2019-2023
1. Clusters	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren van bedrijvigheid in onze bestaande concentraties in maakindustrie, logistiek en vrijetijdsindustrie door in te zetten op continue innovatie en verduurzaming van producten, processen en diensten
2. Ondernemersdynamiek	<ul style="list-style-type: none"> Tweederde van de ondernemers geeft aan méér te willen samenwerken met ondernemers (op innovatie) en onderwijs (op talent) → verdere bundeling van onderzoek en ontwikkeling rond Spoorzone en universiteitscampus; Bundeling van acquisitiecapaciteit in de regio
3. Human Capital	<ul style="list-style-type: none"> Relatief veel laag opgeleiden → focus op het aantrekken van hoogopgeleiden
4. Kennisinfrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> Een nieuw programma bij Midpoint Brabant van kennisintensieve dienstverlening moet er voor zorgen dat de innovatiekracht en het ondernemerschap van bedrijfsleven en kennisinstellingen meer beschikbaar komt voor de domeinen Mens & Samenleving en Leefomgeving & Milieu
5. Fysieke infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> Vraaggerichte mobiliteit en smart mobility, inclusief IT-infrastructuur Energieminimalisatie en transitie naar alternatief vervoer Emissieloos vervoer, verbetering openbaar vervoer en stimuleren fietsgebruik
6. Financiering	<ul style="list-style-type: none"> Begeleiden van startups naar startkapitaal, via Braventure Uitbreiden van advies bij projectfinanciering en bedrijfsfinanciering, o.a. via Financieringstafel Midpoint Brabant; helpen met subsidieverwerving vanuit Europa, Rijk en provincie
7. Leef- en woonklimaat	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten van circulariteit door sluiten van ketens, terugdringen van afval, circulair inkopen door gemeenten Integrale gebiedsontwikkeling waarin belangen en belanghebbenden vanuit verschillende domeinen rondom de opgave in een geografisch gebied samengebracht worden
8. Governance	<ul style="list-style-type: none"> Versterken van multi-helix netwerkkracht op concentratiepunten van ecosystemen Verbeteren van samenwerking campus Tilburg en de Huizen van Midpoint Coalitievorming op economische en maatschappelijke vraagstukken, waarbij schaal volgend is aan inhoud





3. Interviewuitkomsten

Strategy Unit heeft raadplegende interviews afgenomen met sleutelpersonen namens bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden in Midden-Brabant. Het gaat om diepgravende gesprekken over de ambitie, veerkracht en aanknopingspunten voor sociaaleconomische ontwikkeling en regionale samenwerking.



De belangrijkste sterktes van Midden-Brabant

Vanuit interviews worden vier zaken als dé DNA-sterktes van de regio gekwalificeerd

- Midden-Brabant beschikt over enkele goed ontwikkelde bedrijfssectoren. Dit geldt met name voor logistiek, waarbij de regio haar geografische ligging tussen havens en achterland goed weet te gebruiken. Ook de vrijetijdseconomie met jaarlijks 10 miljoen bezoekers springt eruit, waarbij de regio met Efteling en Beekse Bergen een uniek voorzieningenaanbod presenteert. Daarnaast maken bedrijvigheid in het zorgdomein, de maakindustrie en een opkomende bedrijvigheid in data-economie onderdeel uit van dit sectorale profiel.
- De regio heeft met de groeiende Tilburg University en onderwijsinstellingen voor het beroepsonderwijs een erg sterke onderwijsstructuur, waardoor de regio binnen onderzoek en onderwijs beschikt over enkele specialisaties. De aanwezige en studentenpopulatie brengt bovenal energie en verjonging in de regionale samenleving in met name de stad Tilburg.
- De werkhouding en arbeidsmentaliteit van Midden-Brabant wordt beoordeeld als een van de sterke kwaliteiten van de regio. Echte Brabantse non-nonsense houding. Mensen waarderen het heel erg als directeur ook persoonlijk betrokken is. Werknemers lijken erg betrokken bij het bedrijf waar ze werken. Deze verbondenheid wordt toegeschreven aan een hoge mate van nabijheid en aan het dorpse karakter van de omgeving. De regio beschikt over een ondernemingsstructuur en netwerken waarin MKB en familiebedrijven sterk zijn vertegenwoordigd. De beroepsbevolking en bedrijfsstructuur verhouden zich goed tot elkaar.
- Geïnterviewden oordelen positief over de stedelijke ontwikkeling die Tilburg in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. De stad laat met realisatie van de plannen rondom Spoorzone en Piushaven steeds meer haar stedelijke kracht zien, zonder haar sociale hart en doelgroepen uit het oog te verliezen. Dat maakt de nieuwgierigheid en het geloof in toekomstige plannen voor gebiedsontwikkeling groot. Daarnaast kan Midden-Brabant terugvallen op een groene en landschappelijke kwaliteit van het buitengebied. Deze omgevingskwaliteit van stad en ommeland biedt mogelijkheden om huidige en nieuwe inwoners te blijven binden.



De belangrijkste zwaktes van Midden-Brabant

Vanuit interviews worden ook enkele klassieke zwaktes benoemd die de regionale economie kenmerken

- De regio heeft mooie bedrijven maar geen grote trekkers die de basis vormen voor regio-overstijgende, (inter)nationale innovatieketens of toelevernetwerken. Er is sprake van een divers economisch profiel waarin sterke sectoren ontbreken. Mede hierdoor worden ondernemers die een zichtbare en leidende rol op zich nemen in de regionale samenwerking gemist. De regio kent een gering zelscheppend verdienvermogen. De regionale economie bestaat namelijk uit bedrijven in overwegend traditionele sectoren in het midden van de waardeketen: in- en uitgaande logistiek, industriële toelevering en vrijetijdseconomie. De aanwezige maakindustrie heeft geringe onderlinge economische binding (geen havencomplex, geen ASML). Bovendien is door oververtegenwoordiging van het (klein) MKB de overall innovatiekracht beperkt.
- De stad Tilburg is de grootste onbekende stad van Nederland. De stad heeft een relatief zwakke retailstructuur, mede door gebrek aan koopkracht van de bevolking. De stad ontwikkelt vooralsnog geringe bovenregionale aantrekkingskracht.
- De universiteit en andere aanwezige onderwijsinstellingen kunnen het gebrek aan economisch profiel niet helemaal compenseren. Dit wordt mede toegeschreven aan de beperkt ondernemende houding van Tilburg University in achterliggende jaren. Een belangrijk deel van de kennis sluit niet aan bij in de regio aanwezige bedrijfstakken. Ook wordt op andere aspecten de verbinding van de universiteit met de omgeving gemist. Tilburg wordt “een stad met een universiteit” genoemd en geen “universiteitsstad.”
- Er is weliswaar verbinding tussen ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheid, maar die is erg ad hoc en projectgedreven. Het lukt vooralsnog niet om een onderscheidend profiel te kiezen of te maken, terwijl het belang en de behoefte ervan wel wordt benoemd. Er worden nog echte lange termijn perspectieven gemist waarop ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden structureel kunnen samenwerken.
- Er kan nog meer worden ingezet op bestuurlijke betrokkenheid en het mobiliseren van operationele slagkracht vanuit diverse organisaties en dan met name gemeenten: “bijdragen van gemeenten aan regionale ontwikkeling en regionale trots schiet nog tekort.” Wat ook niet helpt is de enigszins afwachtende en ingetogen houding van inwoners (‘timide’). Inwoners uiten nog weinig trots over wat er zo goed of fijn aan is om in Midden-Brabant te wonen, werken of recreëren.



De grootste kansen voor Midden-Brabant

Geïnterviewden geven aan dat de grootste kansen liggen in het sterker kiezen voor sectoren, enablers en doelgroepen

De regio heeft goud in handen als ze weet de unieke positie als onderwijsstad te koppelen aan een scherpe economische agenda. Het DNA van Midden-Brabant is gericht op maken en toepassen. De grootste kracht van het onderwijs in Midden-Brabant ligt in de multidisciplinariteit tussen economie, psychologie, maar ook de creatieve industrie. Als Tilburg University haar blik nog meer naar buiten weet te richten – samenwerking met andere (internationale) universiteiten, maar ook kennis valoriseren met het bedrijfsleven in de regio – kan dit profiel verder worden bestendigd. Een belangrijke voorwaarde is dat de regio scherp durft te kiezen voor krachtenbundeling op enkele kansrijke en dragende sectoren (slimme logistiek, healthcare, ..)

Maak groei van de regionale economie mogelijk door de inzet op de twee belangrijkste *enablers* voor regionale topsectoren: circulariteit en digitalisering. De management-skills van Midden-Brabant geeft de regio het vermogen om maak-industrie en logistiek te verslimmen en verduurzamen. Digitalisering en data science om de logistieke en industriële (productie)processen te verslimmen en inzet op circulariteit om producten en processen te ontwikkelen die passen bij de regionale klimaatambities. Met verdere uitrol van proeftuin-ontwikkelingen en pilots kan hier handen en voeten aan worden gegeven. Als de regio dit goed weet op te pakken liggen er kansen om op het gebied van digitalisering, datascience en smart services zelfscheppend verdienvermogen te creëren

Academische werkplaatsen, creatieve broedplaatsen en stedelijke werkmilieus zijn de sleutel tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt. De grote Midden-Brabantse ambities op gebied van logistiek en maakindustrie vragen om goed geschoold personeel. De leisure sector vraagt om een effectieve arbeidsmarktsystematiek om beter om te gaan met seizoensinvloeden en fluctuatie in vraag en aanbod van werk. Er is toenemende behoefte aan creatieve ontmoetingsplekken en hybride leeromgevingen om waardevol talent aan te trekken. Plaatsen van co-creatie en verbinding. In de regio is volop ontwikkelruimte en transformeeruimte om dit een plek te geven. Hier goed op inspelen leidt tot het vasthouden van jongeren en draagt bij aan stadsontwikkeling.



De voornaamste bedreigingen van Midden-Brabant

Geïnterviewden wijzen ook op de bedreigende kanten van de transitie die op Midden-Brabant afkomen

Als het onderwijs in de regio Midden-Brabant onvoldoende inzet op digitalisering, verliest het met haar onderwijsfunctie aan aantrekkingskracht. Er lijken steeds meer middelen naar bèta opleidingen en onderzoek te gaan. Ondertussen ontwikkelen zich in Nederland steeds sterkere strategische allianties van universiteiten. Vooralsnog ontbreekt het Tilburg University als gespecialiseerde universiteit aan sterke alliantiepartners. Voor institutionele samenwerking investeert bijvoorbeeld TU Eindhoven in samenwerking met Utrecht en Wageningen. Dit staat mogelijke intensievere samenwerking tussen de universiteiten van Tilburg en Eindhoven in de weg.

Digitalisering en de maatschappelijke discussie over de werkgelegenheidsfunctie en verdozing van het landschap en zetten logistieke sector mogelijk onder druk. De toenemende grondbehoefte en arbeidsextensieve karakter van logistiek (door robotisering en automatisering) maakt het lange termijnperspectief van de sector onzeker. De Midden-Brabantse economie is door haar afgeleide karakter sterk afhankelijk van externe invloeden: productie- en transportafwegingen worden elders gemaakt en zijn conjunctuur afhankelijk. Verschuivingen op de wereldmarkt vragen steeds sneller om verandering van logistieke processen. Opkomst van e-commerce vormt een bedreiging voor familiebedrijven en MKB'ers waarop de Midden-Brabantse economie sterk leunt.

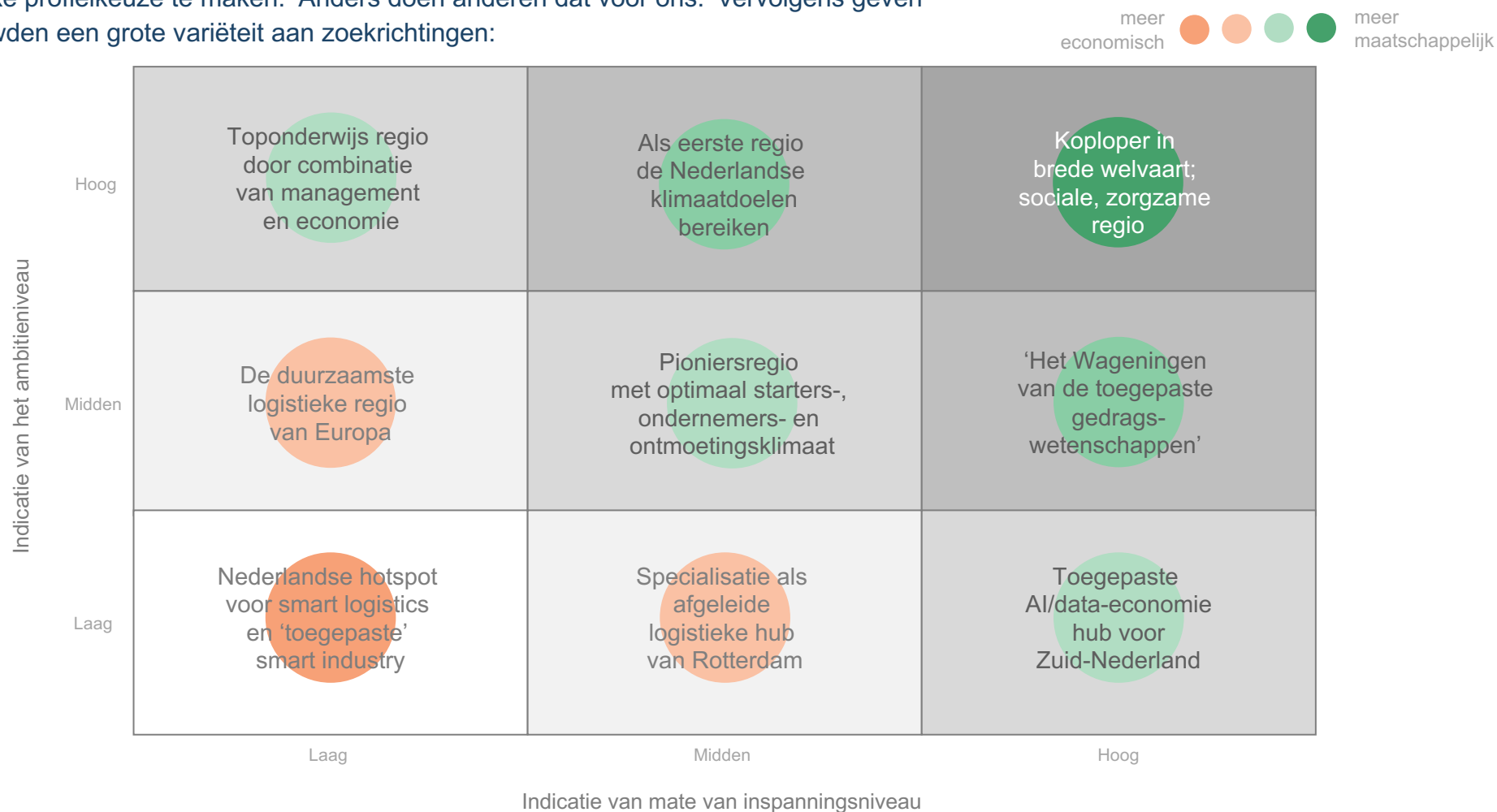
Maatschappelijke problematiek heeft een remmende werking op economische groei en brede welvaart. Op veel grote issues is de invloedssfeer van regionale stakeholders gering, neem ondermijning, de stikstofdiscussie en ongunstige demografische ontwikkeling. Vergrijzing en gebrekkige instroom van gouden handjes (vakmanschap maakindustrie) is een slechte combinatie. De bedreiging dat bedrijven hun heil in het buitenland zoeken is reëel. Oplossingen voor deze problemen – zoals arbeidsmigranten – kunnen vaak niet op draagvlak in de samenleving rekenen. Vroeger maakte de samenleving meer mogelijk dan nu, maar mede door toenemende tweedeling is het steeds lastiger de regio mee te krijgen op economische ontwikkelingen.



Wat voor regio wil Midden-Brabant over 10 jaar zijn?

Geïnterviewden benoemen een grote diversiteit in ambities voor toekomstig onderscheidend vermogen van de regio...

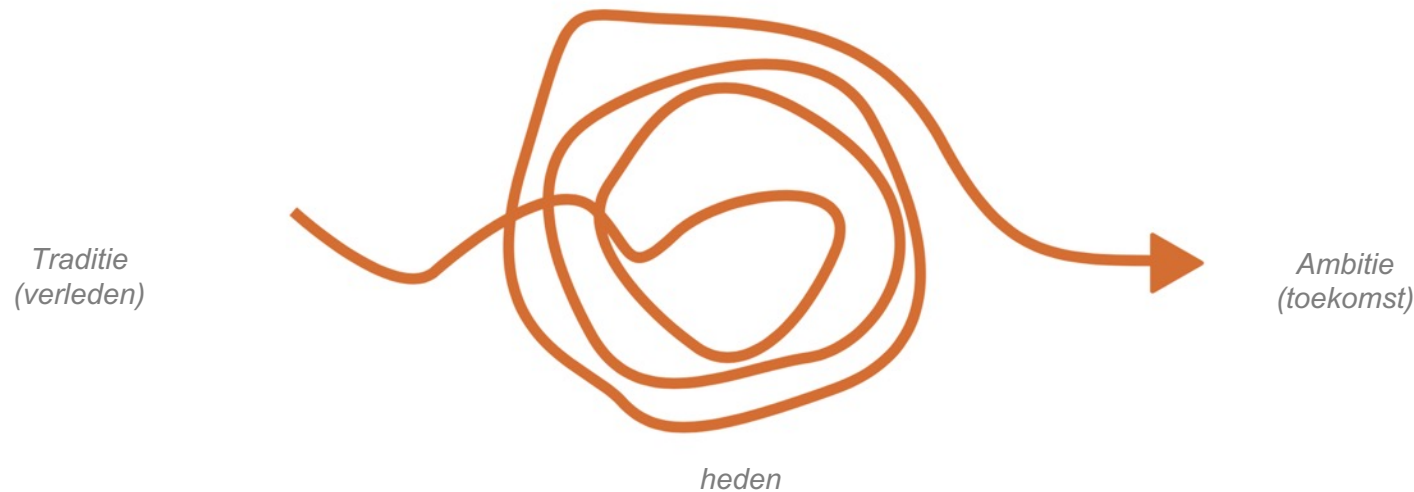
Sleutelpersonen benadrukken het grote belang om als regio voor komende 5-10 jaar een zelfbewuste en duidelijke profielkeuze te maken. 'Anders doen anderen dat voor ons.' Vervolgens geven geïnterviewden een grote variëteit aan zoekrichtingen:



Toekomst van Midden-Brabant is zowel kwestie van ambitie als traditie

Regionale stakeholders uiten behoefte voor het vastpakken van een lange termijn ontwikkellijn

Meerdere geïnterviewden benoemen het belang van het omarmen van een lange termijn ontwikkelperspectief voor Midden-Brabant. Het eensgezind en structureel vastpakken van 'de lange lijn' geeft focus en continuïteit en biedt tegelijk de noodzakelijke flexibiliteit om in te zetten op actuele kansen. Daarbij helpt het volgens geïnterviewden om de positie en profiel van de regio Midden-Brabant in internationaal perspectief te beschouwen.



- Inzetten op het verrijken van maatschappelijke en economische ontwikkelingen door het creëren van nieuwe verbindingen, gecombineerd met een lerende, experimentele houding. "Leren door te doen." Tussen zorg en recreatie bijvoorbeeld, of tussen data-economie en maakindustrie. Meer inzetten op slimme logistiek en aanverwante diensten gekoppeld aan de uitdagingen op gebied van duurzaamheid, digitalisering en toekomstbestendige werkgelegenheid. Midden-Brabant heeft daarvoor met unieke specialismen op onder meer digitalisering, ondernemerschap en met arbeidsverhoudingen en participatie in de samenleving de bouwblokken in huis.
- Hierbij past het inzetten van academische werkplaatsen en langs die weg verbinden van de universiteit en andere onderwijsinstellingen met de regionale economie en samenleving. De bestaande samenwerkingsagenda van gemeente Tilburg en Tilburg University kan een goed vertrekpunt zijn, om deze samenwerking verder te laden en daarbij ook gemeenten in de regio Midden-Brabant te betrekken.



Wat is nodig om de ambitielijn van Midden-Brabant vast te pakken?

Geïnterviewden benoemen 5 punten om brede welvaart in de regio te verbinden aan het vergroten van verdienvermogen

Citaten uit interviews:

1. Urgentiegevoel aanwakkeren - In vergelijking met de ontwikkeling in sommige andere gebieden lijkt in Midden-Brabant sprake van een surplus. Consolidatie. Er wordt onvoldoende urgentie gevoeld en uitgesproken.

2. Meer enthousiasme over eigen potenties - Afschudden van valse bescheidenheid. Tilburg kan op een unieke combinatie van sociale wetenschappen en managementkwaliteit zeer onderscheidende kennis en opleidingen aanbieden: “het ‘Wageningen’ of ‘Brainport’ van de toegepaste gedragswetenschappen.”

3. Regiopositie internationaal perspectief - Op langere termijn moeten we het winnen in internationaal perspectief. De samenwerking met buurregio's Breda, Eindhoven of Venlo moet zijn ingegeven vanuit de eigen internationale positie en ambities van Midden-Brabant.

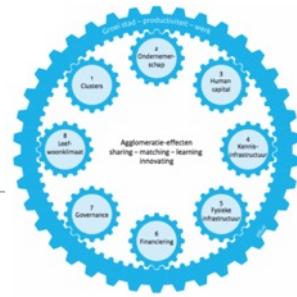
4. Verstedelijkingsopgave benutten - Er zit grote druk op de regionale woningbouwopgave. Dat kan een hefboom zijn voor de gewenste sociaaleconomische ontwikkeling en het verbeteren van aspecten rondom brede welvaart.

5. Proposities ontwikkelen - Midden-Brabant mag meer investeren in het formuleren van een scherpe nationale propositie (nationaal bod) om de latente wens om bij de groeiregio's van Nederland te horen waar te maken en hiervoor ondersteuning te verkrijgen van de rijksoverheid. Dit vraagt om intelligente investeringen die de wens voor het verbeteren van brede welvaart verbinden aan het vergroten van het verdienvermogen. Daar hoort dan ook passende uitvoeringscapaciteit bij.

- *De regio slaagt er vooralsnog niet goed in om haar kracht beter te benoemen en een sterke propositie te maken die interessant is voor investeerders, provincie, het rijk en Brussel.*
- *We moeten durven ons profiel en onze positie als regio in internationaal opzicht ter discussie te stellen. Hoe staat we op het internationale speelveld?*
- *De regio kan veel breder nog dan met logistiek en leisure profiteren van haar ligging te midden van grote bevolkingsconcentraties.*
- *We hebben geen high flyer. Waar we omheen kunnen staan en waar ook buiten de regio tegenop wordt gekeken.*
- *We hebben van alles, maar zijn nergens in afgestudeerd.*
- *Het regionale ecosysteem heeft er baat bij dat positie van TiU richt maatschappij wordt versterkt.*
- *Het regionale ecosysteem heeft er baat bij dat positie van TiU richt maatschappij wordt versterkt.*
- *Er is aandacht nodig voor brede welvaart in bestuur en bedrijf.*
- *Er is steeds voor gekozen om niet te kiezen.*
- *We zijn nu lekker aan het consolideren in de regio. We missen crisis en pijn, dat leert het snelst.*
- *Bij een volgende kabinetsformatie moeten we kunnen aangeven met welke éne zin Midden-Brabant aandacht wil krijgen in het regeerakkoord. Nu kunnen we dat nog niet.*



Prioritaire acties voor regionaal-economische ontwikkeling (1/4)



Midden-Brabant moet ingeslagen weg van clustervorming en stimuleren van ondernemerschap voortzetten

Radar 1: Clustervorming: samenwerking en synergie van aan elkaar gerelateerde bedrijven

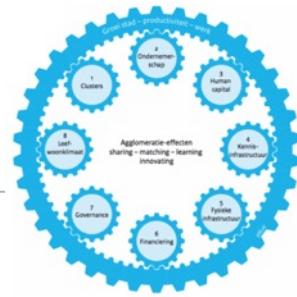
- De regio kent een aanwezigheid (concentratie) van bedrijven in de logistiek, leisure en maakindustrie, maar het ontbreekt nog aan samenwerking om dit als (h)echte clusters te benoemen.
- Dit geldt ook op gebied van data-economie/digitale dienstverlening, waar sprake is van een recent toenemend aantal veelbelovende startende ondernemingen.
- Kansen voor clustervorming worden wel waargenomen.
- Daarvoor worden grosso modo drie zaken benoemd die van doorslaggevend belang zijn:
 - Er is meer data en onderzoek nodig naar de specifieke zwaartepunten in termen van bedrijven, banen, innovatie en groeikansen binnen de Midden-Brabantse bedrijven populatie
 - Er moeten manieren worden gevonden om bestaande en nieuwe netwerksamenwerking tussen bedrijven minder vrijblijvend te maken
 - Voor digitale dienstverlening (PlanT), logistiek (Wijkevoort) en maakindustrie (Gate2) moet worden geïnvesteerd in en op bestaande plekken voor clustervorming van bedrijven in elkaars fysieke nabijheid

Radar 2: Ondernemingsdynamiek: startende of snelgroeiende bedrijven en nieuwe activiteiten van bestaande bedrijven

- Tilburg University, Avans en Fontys moeten doorpakken op het bevorderen van startups vanuit het onderwijs. Zij worden uitgedaagd (nog) meer inzet te tonen op valorisatie en ondernemerschap. Daar hoort ook het inrichten en verder stimuleren van startupfaciliteiten en co-locaties tussen onderzoek en (student)ondernemingen bij.
- Financiële ondersteuning van talentvolle nieuwe bedrijven verdient blijvende aandacht.
- Kapitaalverschaffers zouden naast start- en groeifinanciering ook meer kunnen inzetten op het ontsluiten van netwerken, bijvoorbeeld door het verbinden van (jonge) startups aan ervaren ondernemers.
- Voor de doorgroei van ondernemingen in Midden-Brabant is het van belang de verbinding te blijven zoeken met competenties en mogelijkheden buiten de regio, waaronder met de technologie van Brainport Eindhoven.
- De groei van het aantal startende ondernemingen maakt het voor bedrijven van buiten de regio aantrekkelijk om een vestiging in bijvoorbeeld de Spoorzone in Tilburg te openen.
- “We zijn misschien nog teveel gericht op binnenhalen van de grote logistieke spelers en te weinig gericht op het ondersteunen van startups.”



Prioritaire acties voor regionaal-economische ontwikkeling (2/4)



Een goed gekwalificeerde beroepsbevolking en gedegen kennisinfrastructuur staan hoog op de agenda

Radar 3: Human Capital: goed gekwalificeerde, opgeleide en vaardige beroepsbevolking

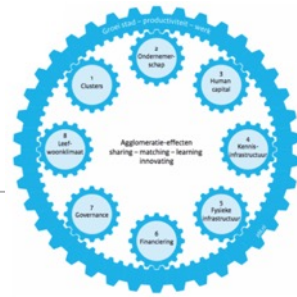
- Als het aankomt op een goed gekwalificeerde, opgeleide en vaardige beroepsbevolking strijden drie prioriteiten met elkaar om voorrang.
- Er is aandacht nodig voor jeugdwerkloosheid, mensen met achterstand op de arbeidsmarkt en het benutten van talenten van arbeidsmigranten: “Mensen aan het werk helpen uit bevolkingsgroepen die bovengemiddeld aandacht nodig hebben.”
- Er is meer aandacht nodig voor omscholing en blijvende scholing (leven-lang-ontwikkelen). Onder meer digitalisering heeft grote impact op zogenoemde 21^e-eeuwse vaardigheden en competenties die van werknemers worden gevraagd.
- Er is pro-activiteit gewenst gericht op het vasthouden van afgestudeerden met een hbo of universitair diploma. Nog te vaak verlaten hoger opgeleiden de regio, hoewel dat effect nu minder sterk wordt waargenomen dan voorheen. Specifiek aandachtspunt is het uitblijven van doorgroei- en carrièrekansen binnen MKB en familiebedrijven.
- Als mogelijke oplossing wordt genoemd: een platform geven aan talenten die het helemaal maken, een betekenisvolle impact hebben binnen hun vakgebied of met hun onderneming doelbewust wonen en werken in de regio kiezen.
- “Aan ontwikkeling van human capital zou het niet moeten liggen. De regio Midden-Brabant heeft alles in de hand: met een goede ROC-instelling, hoger beroepsonderwijs van Fontys en Avans en een universiteit. De vraag is alleen hoe we dat talent in de regio kunnen vasthouden.”

Radar 4: Kennisinfrastructuur: kwaliteit van publieke en private onderzoeks- en onderwijsinstellingen

- Geïnterviewden benoemen de onderwijsstructuur in Midden-Brabant als een van de voornaamste sterke punten van de regio. De kracht van de verbinding tussen (v)mbo-hbo-wo zou niettemin sterker en concreter tot uitdrukking moeten komen.
- Mindlabs zet Tilburg op de kaart als aanjager van het kennisdomein en ecosysteem rondom kunstmatige intelligentie en data-economie.
- Dit zorgt voor een extra hefboom op de inzet van Tilburg University, mede in samenwerking met TU Eindhoven, rondom data science.
- Samenwerking met Breda kan verdere versterking van de kennisinfrastructuur opleveren op gebied van logistiek (BUAs en Dinalog) en vrijetijdseconomie (BUAs).
- Ook het Smart Industry Fieldlab Gate2 wordt gezien als waardevol onderdeel van de kennisinfrastructuur.
- De algemene verwachting en hoop wordt uitgesproken dat voor specifieke toegepaste technologie of vanuit de disciplines van Tilburg University verdere versterking van de kennisinfrastructuur kan plaatsvinden.



Prioritaire acties voor regionaal-economische ontwikkeling (3/4)



Geïnterviewden benadrukken belang duurzaam bij verbetering fysieke infrastructuur en financiering

Radar 5: Fysieke infrastructuur: bereikbaarheid en connectiviteit via weg, spoor, lucht en water

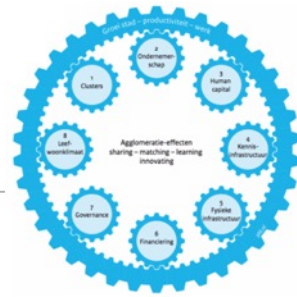
- Op het vlak van infrastructuur moet Midden-Brabant een grote verduurzamingsslag maken, wil zij als logistieke topregio voorop blijven lopen. Dit omvat slimme mobiliteitsoplossingen voor goederenvervoer. Bovendien hoort hier ook (integratie met) energie-infrastructuur bij.
- Fysieke ingrepen zijn nodig om maximaal de mogelijkheden van vaarwegen te benutten, binnenstedelijke ontwikkeling in Tilburg mogelijk te maken en de bereikbaarheid van de Eftelling te verbeteren en veraangenamen.

Radar 6: Financiering: Vooral de financiering van economische structuurversterking en risicovolle innovaties, *venture capital*

- Op het vlak van financiële instrumenten voor economische ontwikkeling waaronder risicovolle innovaties worden twee toekomstige aandachtspunten benoemd:
 - Noodzakelijke investeringen voor implementatie van verduurzamingsoplossingen
 - Afnemende financierbaarheid binnen het MKB



Prioritaire acties voor regionaal-economische ontwikkeling (4/4)



Overheid staat aan de lat voor het verbeteren van het woon-, werk- en leefklimaat van Midden-Brabant

Radar 7: Leef-en woonklimaat en voorzieningen die bijdragen aan een aantrekkelijk woon-werk en interactiemilieu

- Midden-Brabant moet oog blijven houden voor vestigingsmogelijkheden voor uiteenlopende doelgroepen. De woningbouwopgaven van de komende jaren zal vragen om slimme gebiedsontwikkelingen op verschillende plekken, niet alleen in de stad maar ook in regiogemeenten.
- Tilburg timmert hard aan de weg met investeringen in stedelijkheid en levendigheid. De contrasten mogen groter; een stad met meer metropoolachtig uiterlijk en een groen ommeland. Inzet op stedelijkheid moet gepaard gaan met inzet op meer groen: Stadsbos 013.

Radar 8: Governance: kwaliteit van bestuur en hoe bestuurslagen effectief met elkaar samenwerken

- Er is een hele waslijst aan wensen en opmerkingen omtrent regionale samenwerking. Van abstract naar concreet kunnen die als volgt worden opgetekend:
 - Het regionale bestuur van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden is nog te druk met bezig met beschouwen in plaats van met verbeteren. “Er is een vorm van leiderschap nodig die tot een aantal doorbraken kan leiden”
 - De regionale samenwerking zou meer vorm en vaart kunnen krijgen door stimulansen vanuit het onderwijs en meer in het bijzonder de universiteit. “De universiteit mag in gesprekken een meer leidende positie innemen en kartrekker zijn van triple helix-initiatieven”
 - Investeren in lobby- en uitvoeringskracht: “We zijn onvoldoende in staat om regio strategisch te positioneren (claimen) en te voorzien van goede proposities”
 - “Er missen middelen om zaken te onderzoeken en te ontwikkelen. Het lukt onvoldoende om effectieve uitvoeringskracht te ontwikkelen.” “We zijn als regio 100% afhankelijk van financiering van derden.” “Collectieve inzet van menskracht is onder de maat”
 - Bijdrage van gemeenten aan regionale ontwikkeling en regionale trots schiet nog tekort. “Er kan meer bestuurlijke betrokkenheid en inzet worden geleverd vanuit gemeentelijke organisaties”
 - Geef de nieuwe generatie meer ruimte. “Gebruik jongeren/studenten, die vernieuwende denkbeelden hebben om invulling te geven aan hoe de regio er over 10 jaar uit moet zien”





4. Conclusies en aanbeveling

Op basis van voorgaande bevindingen uit deskanalyse en raadplegende interviews formuleert Strategy Unit conclusies en een aanbeveling voor vervolg.



Conclusies op basis van deskanalyse en interviews

Het is tijd voor Midden-Brabant om richting te kiezen op basis van een aansprekend verhaal

Resultaten uit de interviewronde en deskanalyse geven aanleiding tot de volgende conclusies:

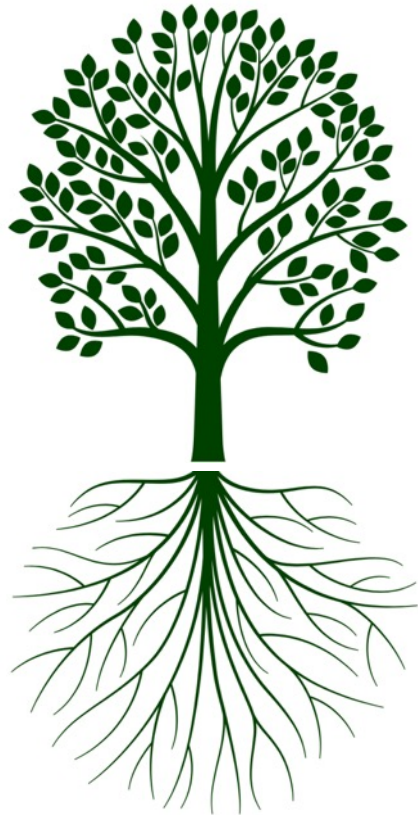
	Onderwerp	Conclusies	Inbreng Rabobank
Deskanalyse	Brede welvaart	<ul style="list-style-type: none"> Een integrale aanpak is nodig om de brede welvaart in Midden-Brabant op met name <i>samenleving</i> en <i>welzijn</i> te versterken 	Constateren
	Missie, visie	<ul style="list-style-type: none"> Missie: Midden-Brabant wil duurzaam, toekomstbestendig groeien Visie: Midden-Brabant kan dit door kennis, kunde en karakter 	Concretiseren
Interviews	Sterktes, zwaktes Kansen, bedreigingen	<ul style="list-style-type: none"> Kennis- en ondernemingskwaliteit in regio met middenpositie Waarborgen dat regio transities omarmt als kans (i.p.v. bedreiging) 	Stimuleren
	Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> Eigen initiatief nemen met oog op profielkeuze. Rode draad vinden en vastpakken in diversiteit aan maatschappelijk en economisch uitlegbare ambities 	Verenigen
	Realisatie	<ul style="list-style-type: none"> Pak acties op die inzet op brede welvaart verbinden aan vergroting van verdienvermogen. Behoeftte aan een kader en sterke uitvoering waarin stakeholders hun bijdragen samenvoegen. 	Organiseren
Totaal		<ul style="list-style-type: none"> Midden-Brabant heeft een nieuw narratief nodig. 	Agenderen



Aanbeveling 1: Investeer in *historytelling*

Behoefte aan verbeeldingskracht en verbindingskracht: "We hebben een nieuw narratief nodig"

*Kruin
waarde*



*Kluit
waarde*

Waar zijn we trots op?

- Ondernemen voor brede welvaart: Midden-Brabant als proeftuin voor nieuwe vormen van gezond economisch en duurzaam samenwerken en samenleven.
- Zes ingrediënten die de toekomst van Midden-Brabant onderscheidende 'kleur op de wangen' geeft (zie aanbeveling 2).

Wat verbindt ons?

- Historische DNA-sterktes van de regio.
- Ondernemerscultuur en netwerken met MKB en familiebedrijven.
- Grote (lokale) betrokkenheid van werknemers en inwoners.
- Gunstige gebiedsontwikkeling in de stad Tilburg.
- Een lerende, experimentele houding. "Leren door te doen."
- Sterke onderwijsstructuur van door aanwezigheid universiteit en onderwijsinstellingen.
- Unieke disciplines en specialismen zoals logistiek, datascience, ondernemerschap, juridische en gedragswetenschap, toegepaste gezondheidsinnovaties, maakindustrie, bouw- en installatietechniek, arbeidsverhoudingen en participatie in de samenleving.



Aanbeveling 2: Breng rangorde aan in oplossingsrichtingen voor regioprofiel

Zes ingrediënten die de toekomst van Midden-Brabant onderscheidende 'kleur op de wangen' geeft

Gebruik de positieve bestuurlijke dynamiek rondom het formuleren van een nationaal bod om te komen tot meer focus in regioprofilering en daaropvolgende ontwikkelagenda. Een meerdaagse conferentie kan helpen om op tempo bestaande denkbeelden van stakeholders uit te spreken en convergeren. De regionale receptuur kan uit tenminste de volgende zes ingrediënten worden samengesteld:

Dit vraagt ontwikkeling van:



Sociaal hart

- Economische en sociale veerkracht: brede welvaart als leidmotief voor groei van de regio.



Duurzaamheid

- Klimaat-adaptieve, circulaire en energieneutrale samenleving: koploper op het gebied van duurzaamheidstransities.



Onderwijsaanbod

- Onderwijsstad: regio Tilburg als 'het Wageningen' of 'Brainport' van de toegepaste gedragswetenschappen.



Ondernemerschap

- Social entrepreneurship: investeren en toonaangevend worden in ondernemerskwaliteiten van startups, MKB- en familiebedrijven.



Topsectoren

- Economische hotspot: verkrijgen unieke waardeketenpositie van logistiek, maakindustrie, smart services en leisure.



Digitalisering

Midden-Brabant als uitblinker op gebied van data-science, digitale vaardigheden en het tegengaan van digitale tweedeling.





Bijlagen

Overzicht van geraadpleegde personen en bronnen.



Geraadpleegde personen

Raadplegende interviews

- Theo Weterings, voorzitter Midpoint (burgemeester Tilburg)
- Loet Visschers, directeur Mindlabs
- Fons Jurgens, directeur Efteling
- Wil Versteijnen, CEO GVT Group of Logistics
- Thomas Bogaers, algemeen directeur Vollenhoven Olie
- Loet Pessers, managing director Ericsson
- Joks Janssen, senior-onderzoeker Het PON-Telos; Academische Werkplaats Brede Welvaart in de regio Tilburg University
- Merwin de Jongh, Founder & CFO Building Blocks
- Ben Mandemakers, CEO DMG
- Prof. dr. Jenke ter Horst, Dean TIAS
- Berend de Vries, wethouder Gemeente Tilburg
- Peter Struik, Executive Director FUJIFILM Europe
- Prof. Wim van de Donk, rector magnificus en voorzitter College van Bestuur Tilburg University
- Henny de Haas, algemeen directeur Hoppenbrouwers

Voorgesprekken

- Bas Kapitein, directeur Midpoint
- Miranda Wijnstekers, hoofd economie & arbeidsmarkt Gemeente Tilburg
- Dick de Jager, strateeg economie Gemeente Tilburg
- Edward van de Pol, directeur Knowledge Transfer Office Tilburg University
- Loet Visschers, directeur Mindlabs



Geraadpleegde bronnen

Documenten

- Bureau Buiten, Economische verkenning Waalwijk, 2021
- Erasmus School of Economics, Ruimtelijk-Economische Analyse (REA) 2, 2020
- EUA, The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems, 2019
- Global Institute on Innovation Districts, Positioning Innovation Districts as a Road to Recovery – Five Insights for National and State Governments - webartikel, 2020
- Midpoint Brabant, Ecosysteem Midden-Brabant: verdieping en duiding, 2021
- Midpoint Brabant, Positionering Midpoint Brabant en regio marketing Midden-Brabant, 2020
- Midpoint Brabant & Regio Hart van Brabant, Kloppend hart van metropoolregio Brabant, Strategische Meerjarenagenda 2019-2023, 2019
- Planbureau voor de Leefomgeving, Stedelijke regio's als motoren van economische groei, 2017
- Rabobank, Brainport aan de top - Hoe blijft de Brainport-regio over tien jaar nog steeds de slimste regio ter wereld?, 2020a
- Rabobank, Laat herstel brede welvaart niet weer tien jaar duren, 2021a
- Rabobank, Regionaal beleid voor productiviteit en brede welvaart – special, 2020b
- Rabobank, Samen werken aan brede welvaart in Midden-Brabant – Uitkomsten van de regiodialoog, 2021b
- Rathenau Instituut, Stad zoekt toga, 2020
- Tilburg University & Het Pon-TELOS, Academische Werkplaats 'Brede welvaart in de regio', 2021

Websites

- <https://www.midpointbrabant.nl>
- <https://www.regio-hartvanbrabant.nl>
- <https://www.makeitintilburg.com/>
- <https://www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/impact>
- <https://www.tilburg.nl/actueel/nieuws/item/tilburg-circulair-in-2045/>



Strategy Unit

Strategy Unit B.V.
info@strategyunit.nl
strategyunit.nl
@thestrategyunit

Realising the future

