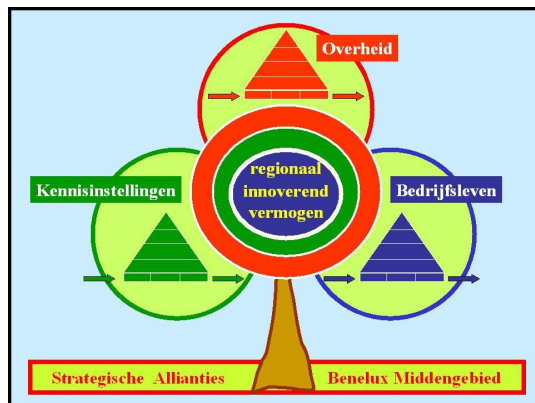


Training Interactie Management Benelux Middengebied

Projectbeschrijving; concept d.d. 28 sept. 2008



1. Triple Helix

De wereld verandert snel. Na geleidelijke economische groei in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn we na een periode van relatieve bloei anno 2008 weer beland in een tijd van stagnatie en recessie. De samenleving hecht er sterk aan de kwaliteit van ons bestaan (Quality of Life) op peil te houden. De gebieden zorg, onderwijs, veiligheid en vervoer zijn daarbij van primaire betekenis. Meer dan ooit is echter ook de noodzaak aanwezig om vanuit een perspectief van wetenschap en technologie te komen tot vernieuwing en innovatie van processen, producten en diensten. Het is van regionaal belang versterking tot stand te brengen van de samenwerking tussen kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven, gedrieën wel de Triple Helix genoemd.

2. Kenniseconomie en Kennisindustrie

De Europese Unie heeft de kenniseconomie hoog op de politieke agenda geplaatst. Zij wil in 2013 de meest bloeiende economie van de wereld zijn. Zowel in Nederland als in België is de instelling van een Innovatieplatform de erkenning van de dwingende noodzaak tot vernieuwing. Ook op provinciaal en regionaal niveau wordt aan de bevordering van innovatie veel aandacht besteed. Naast verdere ontwikkeling van de kenniseconomie is behoud en versterking van de high tech kennisindustrie voor Zuidoost-Nederland en Vlaanderen van vitale betekenis.

Teneinde de regionale samenwerking te verbeteren en naar de toekomst toe beter te structureren, is onder het motto "Innovatie door Verbinding en Interactie" de Training Interactie Management voor het Benelux Middengebied (TIM BMG) ontwikkeld.

3. Training Interactie Management

De TIM BMG borduurt voort op het succes van de Training Interactie Management in Nederlands Zuidoost-Brabant (Brainport) en Nederlands Limburg. Dit gebied van samenwerking wordt uitgebreid naar de provincie Noord-Brabant als geheel, Nederlands en Belgisch Limburg (inclusief de regio's Aken en Luik), de provincie Vlaams-Brabant (arrondissement Leuven) en de provincie Antwerpen. In een latere fase kan verdere uitbreiding plaatsvinden naar de driehoek Wageningen-Nijmegen-Arnhem aan de noordzijde en Gent-Brugge-Lille aan de zuidwestzijde.

4. Kennisestafette

De TIM BMG is bestemd voor bestuurders, directeuren en managers komend uit de Triple Helix organisaties gevestigd in de vijf provincies. Bij iedere uitvoeringsronde gaan de deelnemers in een soort kennisestafette iedere maand naar een andere regio. Zij werken aan een strategisch project op het gebied van eu-regionale samenwerking. De opleiding wordt gegeven in de Nederlandse taal.

5. Euregio Benelux Middengebied

De Euregio Benelux Middengebied betreft een regio met ongeveer 6,3 miljoen inwoners en een productieniveau dat ongeveer even groot is als voor heel Vlaanderen.



Tek. nr. 18.894 sept. 2000 bureau BIC prov. N-Br.

Het is een gebied met een gevarieerde en hooggekwalificeerde arbeidsmarkt, een hoog ontwikkelde kennisinfrastructuur en vele tientallen moderne bedrijventerreinen met vestigingen van talrijke binnenlandse en buitenlandse ondernemingen.

De vele auto-, spoor- en waterwegen maken deel uit van internationale verbindingen. De zeehaven van Antwerpen behoort eveneens tot de euregio Benelux Middengebied.

In combinatie met sfeervolle historische steden, gevarieerde landschappen en schitterende natuur is de euregio Benelux Middengebied een uiterst aantrekkelijk gebied waar het goed ondernemen, wonen, werken en grensoverschrijdend samenwerken is.

6. Technologische ontwikkelingen

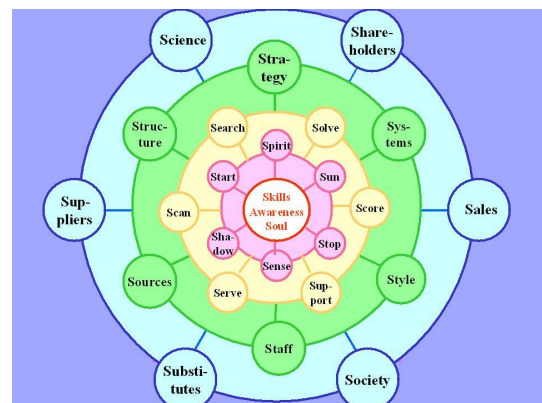
De sector van de informatie- en communicatietechnologie (ict) heeft tot op heden niet gebracht wat er in de jaren negentig van werd verwacht. De oude technologieën zullen derhalve gekoesterd en verder ontwikkeld moeten worden. Te denken valt aan het gebied van de mechatronica dat aan de basis staat van tal van nieuwe industriële processen en producten. De automotive sector blijft een sterkte voor Zuid-oost-Nederland en Noordoost-België. De maakindustrie (kennisindustrie) als motor van onze economie mag derhalve onder geen enkele voorwaarde worden afgeschreven. High Tech Systemen zijn van strategisch belang voor de industriële sector.

Naast voortzetting van fundamenteel en toepassingsgericht onderzoek op reeds lang bestaande terreinen, dient zich in wetenschappelijk en technologisch opzicht een aantal kansrijke nieuwe gebieden aan. Genoemd kunnen worden: nieuwe materialen (o.a. slimme polymeren), nanotechnologie (de wereld van het ultrakleine), bioinformatics (de wereld van de 'levende' computers) en life sciences (de wereld van de levende organismen zoals planten, dieren en mensen). De biomedische technologie (bmt) vormt van deze laatste categorie een belangrijk onderdeel. Een vitaal cluster is ook het gebied van de 'Complex Adaptive and Emergent Systems' (CAES), waarbij de kwaliteit van ons bestaan een centrale rol speelt. Kenmerkend voor de nieuwe wetenschappen is de integratie van biologie, scheikunde, natuurkunde, wiskunde en informatica.

7. Versterken innoverend vermogen

Bij alle nieuwe ontwikkelingen vraagt de samenleving om bescherming van het milieu en dringt aan op energiezuinige processen en producten. Duurzaamheid en oog voor de ontwikkelingen in de derde wereld zijn belangrijke aandachtspunten.

De nieuwe wetenschappelijke en technologische benadering is zo veelomvattend en ingrijpend dat geen enkele universiteit of bedrijf dat in zijn eentje nog kan omvatten. Daarom is brede samenwerking nodig, niet alleen bij de research, maar met name ook op het terrein van de ontwikkeling van nieuwe technologie. Landelijke regio's zijn daarvoor te klein. Brede strategische allianties tussen regio's van verschillende landen zijn noodzakelijk. De komende jaren zullen in het licht staan van het versterken van het innoverend vermogen van euregio's. De euregio Benelux Middengebied beschikt over alle ingrediënten om in deze nieuwe vormen van samenwerken voorop te lopen.



8. Het Bewustzijns Besturings Model

Op basis van vele jaren ervaring is aan de Technische Universiteit Eindhoven het Bewustzijns Besturings Model (BBM) ontwikkeld. In dit model zijn meer dan 75 bedrijfskundige en organisatorische modellen systematisch bijeengebracht. Het BBM is uniek in zijn soort. Het kent een indeling naar drie niveaus van ons dagelijks functioneren.

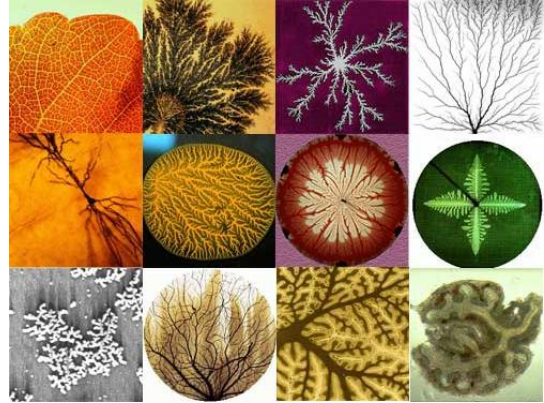
- Basic Awareness (niveau van het individu en de groep).
- Business Awareness (niveau van de organisatie c.q. het bedrijf waarin men werkt).
- Global Awareness (niveau van de regio waarin men leeft).

Interactie en dialoog tussen deze drie niveaus van ieders functioneren is het centrale thema van de Training Interactie Management.

9. De Fractal Approach

Het BBM in zijn bedrijfskundige betekenis is de afgelopen jaren uitgangspunt geweest voor nader onderzoek naar herkenbare patronen in cultuur en natuur. Met name is aansluiting gevonden met de evolutie van dode naar levende materie. Het onderzoek leidde uiteindelijk naar een modern begrip in de wiskunde: de fractal. Dit is een geometrisch object maar anders dan bij een lijn, een cirkel of een bol heeft een fractal een gebroken (fractale) dimensie. Een fractal heeft als kenmerk dat bij inzoomen en uitzoomen steeds weer het originele patroon tevoorschijn komt. Benoit Mandelbrot was de eerste wetenschapper die in zijn boek 'The Fractal Geometry of Nature' complexe niet-lineaire verschijnselen in de natuur met deze wiskunde beschreef. Hij analyseerde o.a. kustlijnen, rivieren, wolken en gebergten. Ook levende organismen zijn veelal fractaal gestructureerd, zoals de bladeren en bloemen van een plant en de takken van een boom. Evenzo hebben dierlijke en menselijke organen zoals longen, bloedvaten en hersenen vaak een fractale structuur. Een mooi voorbeeld is de menselijke lichaamscel, die wordt gekenmerkt door een vaste kern en doorlaadbare (permeabele) wanden. De cel beschikt over een groot zelforganiserend en adaptief vermogen. Fractals komen in werkelijkheid altijd voor in families (verzamelingen) van onderling min of meer op elkaar gelijkende exemplaren. Gezamenlijk vormen zij een complex systeem van interacterende functionele netwerken. Te denken valt aan de bladeren van een boom die gezamenlijk zorg dragen voor de stofwisseling met de omgeving. Genoemde eigenschappen maken de fractal als verschijnsel zeer geschikt voor gebruik als metafoor voor het gedrag van mensen en organisaties. Wat voor organisaties geldt gaat in analogie ook op voor grotere sociale systemen zoals regio's. Zowel het intern functioneren als de relatie met andere regio's heeft een fractaal karakter. In het Bewustzijns Besturings Model wordt de analogie tussen moderne organisaties/regio's en wiskundige fractals gebruikt om zowel hun intern functioneren als

de relatie met hun omgeving te verduidelijken. Dit geschiedt onder de noemer van de 'Fractal Approach'.



10. Doelstelling van de TIM BMG

De TIM voor het Benelux Middengebied heeft de volgende algemene doelstellingen:

- versterken van het euregionaal innovatief vermogen;
- bevorderen van regionaal, interregionaal en euregionaal cluster- en netwerkvorming;
- versterken van interuniversitair euregionaal wetenschappelijk onderzoek;
- stimuleren van grensoverschrijdende kennisoverdracht tussen kennisinstellingen en bedrijven (met name ook het MKB en KMO);
- bevorderen van hoogwaardige ondernemerschap in euregionaal verband;
- opbouwen en onderhouden van euregionale kennisnetwerken.

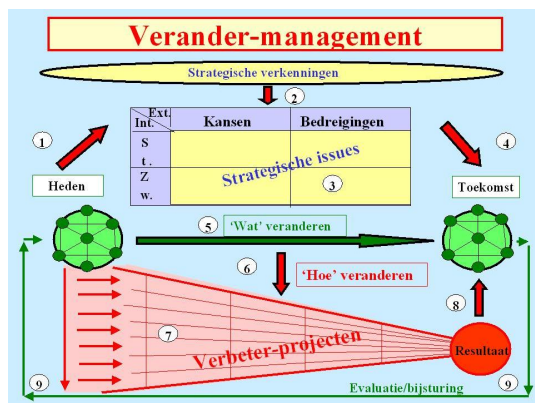
Als meer concrete doelstellingen van de TIM BMG zijn drie items aan de orde, die aan projectgroepen worden opgedragen:

- opstellen van een strategische visie voor het Benelux Middengebied voor de komende vijf jaar;
- opstellen van een euregionaal actieplan voor de komende drie jaar;
- vertaling van visie en actieplan naar een aantal concrete projecten.

11. Deelnemers

In het vooronderzoek is gebleken dat bij een aantal instanties grote belangstelling bestaat om aan het project een bijdrage te leveren. Besloten is te kiezen voor verankering in elk

van de vijf deelnemende provincies. Er wordt gestreefd naar deelnemers uit kennisinstellingen, overheid, bedrijfsleven en intermediaire organisaties. De deelnemers komen uit de (toekomstige) top van de participerende organisaties. Er worden projectgroepen samengesteld van circa vier deelnemers.



12. Inhoud workshops

De training bestaat als regel uit zes workshops. Deze vinden achtereenvolgens plaats bij een van volgende zes universiteiten in Nederland en Vlaanderen: Eindhoven, Maastricht, Hasselt, Leuven, Antwerpen en Tilburg. Afhankelijk van de projectopdracht kan worden besloten een beperkter aantal steden en/of regio's te bezoeken.

Het Bewustzijns Besturings Model en de Fractal Approach zijn de rode draad door de training. Per workshop staat een regio in de schijnwerpers. Wetenschappers schilderen de te verwachten ontwikkelingen. Inleiders uit die regio presenteren de sterkten, kansen en verwachtingen binnen die regio. Voor de opdracht relevante bedrijven en organisaties worden bezocht.

13. Presentatie aan euregionaal forum

De training wordt afgesloten met een presentatie van de bereikte resultaten aan een euregionaal forum. Aan de resultaten zal via internet publiciteit worden gegeven. De presentatie kan op verzoek van de opdrachtgever ook in de Engelse taal beschikbaar worden gesteld.

14. Tijdschema en kosten

De training kent als regel een doorlooptijd van zes maanden, maar afhankelijk van het project zijn ook kortere doorlooptijden mogelijk. De

workshops worden maandelijks gegeven op twee opeenvolgende dagen, waarbij overnachting in de regio plaatsvindt. Het tijdschema wordt in overleg met de deelnemers vastgesteld. De kosten zijn afhankelijk van het te doorlopen traject en bedragen circa 1200 euro per deelnemer per workshop van 4 dagdelen (exclusief verblijfskosten).

15. Organisatie en begeleiding

Het vooronderzoek naar de haalbaarheid van de TIM BMG is uitgevoerd onder de vlag van de TiasNimbas Business School. De uitvoering geschiedt in nauwe samenwerking met de zes universiteiten in het Benelux Middengebied.

Een regionaal bestuurder/manager/adviseur treedt op als coördinator voor die regio. Elke projectgroep wordt begeleid door een vaste adviseur met veel ervaring op het gebied van strategische beleidsvorming en proces-/project-management.

16. Comité van Aanbeveling

De TIM BMG kent een Comité van Aanbeveling, bestaande uit een aantal vertegenwoordigers uit kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven uit elk van de vijf provincies.

17. Nadere informatie

Coördinator en cursusleider is Jules Ruis, voormalig adviseur van het College van Bestuur van de Technische Universiteit Eindhoven. Voor nadere informatie kunt u bij hem terecht.

tel. +31 (0)499 47 10 55

Jules.Ruis@fractal.org

18. Comité van Aanbeveling

De TIM BMG kent een Comité van Aanbeveling, bestaande uit vertegenwoordigers van kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven, komend uit elk van de vijf provincies. Begin 2006 hadden de volgende personen positief gereageerd.

- Prof. Emile Aarts, scientific program director Philips Research en hoogleraar Technische Universiteit Eindhoven;
- Teun de Boon, lid Raad van Commissarissen Rabobank Groep;
- Chris Dewulf, voormalig directeur Liof, voormalig algemeen directeur Nedcar;
- Jaak Gabriels, Minister van Staat, België, burgemeester van de Stad Bree en volksvertegenwoordiger in het Vlaams Parlement;
- Mevr. Hanja Maij-Weggen, Commissaris van de Koningin in de provincie Noord-Brabant en voorzitter Brabants Innovatieplatform;
- Toine Manders, lid Europese parlement;
- Prof. Piet Lemstra en prof. Jeu Schouten, hoogleraren aan de Technische Universiteit Eindhoven;
- Jan Mengelers en Egbert Jan Sol, directie TNO Industrie en Techniek;
- Prof. Sandra Schruijer, hoogleraar Tias Business School Tilburg, directeur Professional Development Institute Leuven;
- Prof. Luc Soete, hoogleraar Universiteit Maastricht, directeur MERIT;
- Marc Vandeput, voorzitter van Interregio Brabant-Limburg en gedeputeerde van Economie van Belgisch Limburg;
- Ludo Verhoeven, voorzitter Voka - Vlaams Economisch Verbond en vice-voorzitter directiecomité Agfa-Gevaert;

Begin 2006 waren de volgende personen gevraagd, maar was nog geen antwoord ontvangen.

- Frank Geudens, gedeputeerde in de provincie Antwerpen;
- Prof. Francis van Loon, rector Universiteit Antwerpen;
- Prof. Harry Martens, voormalig rector Universiteit Hasselt;
- Prof. André Oosterlinck, rector Katholieke Universiteit Leuven;

- Louis Tobback, burgemeester van de Stad Leuven.

19. Regionale Coördinatie

De organisatie binnen een regio wordt belegd bij de universiteit in die regio. In dit verband is samenwerking gezocht met de volgende kennisinstellingen.

- Technische Universiteit Eindhoven, faculteit Industrial Design, prof. Elke den Ouden en Sabine van Gent;
- Universiteit Maastricht, GSIM, prof. Wil Foppen en Maurice Olivers;
- Universiteit Hasselt, Ghislain Houben;
- Katholieke Universiteit Leuven, Research and Development, prof. Koenraad Debackere en Martin Hinoul;
- Universiteit Antwerpen, UAMS, prof. Frank Bostyn en Kristine Bosmans;
- Universiteit Tilburg, TiasNimbis, prof. Philippe Naert en Carla I. Koen.

20. Observatie en terugkoppeling

Teneinde het inzicht in de samenwerking tussen de deelnemers te bevorderen, wordt dit proces geobserveerd door prof. Sandra Schruijer, hoogleraar Organisationspsychologie TiasNimbis Business School Tilburg. De resultaten worden periodiek aan de deelnemers teruggekoppeld. Een geobjectiverde versie van de resultaten komt als publicatie voor de deelnemende organisaties beschikbaar.

21. Inleiders vanuit de universiteiten

De thematische inleiders worden in overleg met de deelnemers gekozen. Gedacht kan worden aan:

- Kennismanagement: prof. Mathieu Wegeman, TU Eindhoven;
- Internationaal management: prof. Luc Soete, Universiteit Maastricht;
- Research and Development: prof. Koenraad Debackere, R&D, Katholieke Universiteit Leuven;
- Internationale industriële productontwikkeling: Ruud Kriens, voormalig hoogleraar TU/e.

22. Inhoudelijk programma TIM Benelux Middengebied

De training bestaat als regel uit zes regionale workshops die alle volgens een zelfde patroon verlopen.

- Donderdag morgen: interactie deelnemers
- Donderdag middag: thematische inleidingen en bezoek aan bedrijven/organisaties.
- Donderdag avond: regionale kennisinput
- Vrijdag morgen: werken aan projecten

De thematische rode draad door de training is het Bewustzijns Besturings Model, uitmondend in het Fractale Ondernemen. In elk van de zes workshops worden enkele inhoudelijke thema's aan de orde gesteld. Onderstaand treft u een indicatie van de inhoud hiervan aan. De precieze invulling komt in nauw overleg met de deelnemers tot stand. Voor de gekozen thema's worden inleiders (hoogleraren en bestuurders) uit de deelnemende universiteiten en bedrijven aangezocht.

Algemene introductie

- kennismaking deelnemers
- doel van de training
- inhoud en vorm van de training
- vaststellen leerdoelen deelnemers
- het Bewustzijns Besturings Model (BBM) als thematische rode draad
- projectmatig werken
- verstrekken opdrachten

Thema 1: Basic Awareness (niveau van de individuele deelnemer)

- leerstijlen van Kolb/Juch
- kernkwaliteiten van de deelnemers
- interne communicatie en feedback
- teamfunctioneren, teamrollen en fractale teams
- stijlen van leidinggeven
- human resource management
- innovatie- en kennismanagement
- dilemma's bij onderhandelen
- escalatiedynamiek en conflicthantering
- ethiek en integriteit in het dagelijks handelen

Thema 2: Business Awareness (niveau van de organisatie)

- de besturingscyclus (plan-do-check-action)
- missie, doelstelling en strategie van een organisatie (het 7S-model)
- kerncompetenties van een organisatie
- het primaire proces: research / development - inkoop - productie - verkoop - marketing
- supply-chain management / ketenmanagement
- systemen, structuren en stijlen bedrijfscultuur
- facilitaire diensten (shared resources: uitbesteden of zelf doen)
- informatie- en communicatietechnologie (ict)
- gebruik van internet en E-commerce
- basic economics (Dupont-schema)
- kwaliteit, performance indicators en balanced scorecard
- interne netwerken in een fractale onderneming
- opstellen businessplannen en veranderplannen (planned change)

Thema 3 : Global Awareness (niveau van de relevante omgeving)

- externe oriëntatie: van 7S naar 13S (strategische verkenningen)
- leveranciers en klanten (LPK-analyse)
- maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet and profit)
- corporate governance
- aandeelhouders en financiering
- innovatie en vernieuwing; concurrenten en alternatieve producten
- wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen
- kracht van de maakindustrie
- arbeidsmarktontwikkelingen en cultuur
- regionale zorg, onderwijs, veiligheid en vervoer (Quality of Life)
- de rol van de overheid en de intermediaire organisaties
- soorten samenwerking en clustering
- sluiten van strategische allianties
- netwerkeconomie en fractale regio's
- economie versus ecologie
- van informatiemaatschappij naar bewustzijns-samenleving