N12

Reorganisatie DSM met boventalligheid Onrust o.m. bij vakbonden.
DSM uit Limburg? Nee, doorontwikkelen regionale economie.
Sabic nam pertrochemie over.
Chemelot als nieuwe naam voor industrieterrein.

Chemelot mee helpen ontwikkelen als eigen business.
Succesvol aantrekken nieuwe bedrijven en banen.
Chemelot campus BV door DSM, UM en Provincie (2012) als voortzetting van eerste initiatief, m.b.v. Pieken in de Delta subsidie.

2005: DSM, vakbonden en Provincie sloten convenant om banen te genereren.

Pieken in Delta was overheidsprogram - ma voor subsidie versterken sterktes regionale economie.

Campus gedacht als open innovatie ecosysteem, met oog voor human capital. Vijf miljoen subsidie voor 11 deelprojecten, w.o. community building, coachen, verbinden met driehoek Eindhoven, Leuven en Aken

Inlooplab om studenten naar campus te krijgen.

Via ondernemende lector van Zuyd contacten met bedrijven op campus.
Maar huur te hoog voor Zuyd

Verder met Centre of Expertise en Centrum voor Innovatief Vakmanschap.
Eigenlijk voortzetting inlooplab, maar meer vanuit onderwijs, meer sturing.
Later kreeg dit CHILL als (prima) naam

Er werd een managementteam gevormd, dat pionierend structuur ontwikkelde.
Toegewijde club.

Financiering uit onderwijs, bedrijfs - en overheidsgeld.
Opdrachten uit kleine bedrijven komen langzaam op gang. Financiering zorgt voor stress

Er is sprake van gestage groei, van een leegstaand gebouw met pioniers naar CHILL. Gropte bedrijven betalen mee, om straks voldoende opgeleide medewerkers te kunnen krijgen

Het idee van een baangarantie zit er gegarandeerd aan te komen voor CHILL-studenten

Met elke nieuwe directeur breekt een nieuwe fase aan.
Doorgroei naar 1000 studenten in 2023 is het doel.
Onderwijsiinovatie in aansluting op de behoeften van het bedrijfsleven

Er gebeurt iets unieks, minder uitvallers betere cijfers.
Studenten hebben creatieve inbreng
Resultaatgericht.
Toplocatie met topvoorzieningen

De bedrijfsgericht - heid is vanaf begin belangrijk geweest.Wennen aan elkaars cultuur was nodig.
Maar gaat niet vanzelf, elke cultuur trekt van tijd tot tijd.

Verdere ontwikkeling industriepark belangrijk en de koppeling van CHILL met nieuwe terreinen. Bedrijven komen o.m. omdat CHILL hier zit. CHILL is belangrijke schakel

De wording van CHILL volgens N12[1]

Om meer te kunnen vertellen over de wording van CHILL gaan we eerst helemaal terug naar de ontwikkeling van Chemelot, in het bijzonder de Chemelot campus, in het jaar 2005. Toen besloten DSM, de provincie Limburg en de vakbonden een convenant te sluiten dat erop gericht was om banen te genereren.

De ontwikkelingen binnen DSM, Chemelot campus

DSM had in 2004 een grote reorganisatie doorgevoerd waar een paar honderd mensen boventallig waren geworden. Hierdoor ontstond er arbeidsonrust en demonstraties bij het hoofdkantoor in Heerlen. Men was ongerust dat DSM weg zou gaan uit Limburg en dat nog veel meer mensen hun baan zouden verliezen. De toenmalige CEO van DSM, wijlen Peter Elverding, heeft daarop geantwoord dat DSM niet voornemens was om weg te gaan uit Limburg. Hij gaf daarnaast aan dat DSM ging helpen de regionale economie verder te ontwikkelen, en Chemelot werd het vehicle. In 2002 werd de petrochemische activiteit van DSM, verkocht aan een Saudi-Arabisch bedrijf: Sabic. Dit bedrijf heeft een omzet van ongeveer 25 miljard. Toen de divestments begonnen in 2002 waren er een afritten op de A2 DSM Noord en DSM Zuid, maar dit wilde Sabic niet. Het moest een neutrale naam worden. Chemelot is als winnende naam uit een contest met alle medewerkers gekomen in 2002.
DSM wilde alleen maar actief zijn in business waar ze nummer 1 of 2 in de wereld konden zijn.

In 2005 werd ik, samen met nog twee andere mensen, gevraagd om 250 banen te creeren in drie jaar. Dit is uiteindelijk gelukt en daar ben ik heel trots op.
Een van de succesfactoren is dat we het vanaf de eerste dag hebben opgepakt alsof het onze eigen business was: het ontwikkelen van een chemielocatie als business. De focus lag in het begin op het aantrekken van bedrijven die op Chemelot een plek konden krijgen en op die manier werkgelegenheid creëren. We hebben in drie jaar (eind 2007) meer dan 300 banen gecreëerd door verschillende bedrijven aan te trekken. De convenantdoelstellingen waren gehaald. DSM wilde het project afronden, echter de overheid, de provincie, maar ook nationale overheid wilde de ontwikkeling doorzetten.
Het toenmalige idee was om de ontwikkeling van de campus in een apart bedrijf te concentreren: Chemelot campus BV. Dit is uiteindelijk gelukt, maar het heeft vijf jaar geduurd. In die vijf jaar is de ontwikkeling van Chemelot Campus gewoon door gegaan mede dankzij een significante Pieken in de Delta subsidie van de nationale overheid. In 2012 is die Chemelot campus bv-organisatie ontstaan, met drie aandeelhouders, DSM, de provincie en de Universiteit van Maastricht. De Chemelot campus bv had nog steeds dezelfde rol als in 2005: het aantrekken van bedrijven,

[1] N12 is aan het woord omdat zijn naam genoemd werd in andere gesprekken over CHILL.

Het Pieken in de Delta project

Het Pieken in de Delta project was een subsidieprogramma van de nationale overheid, economische zaken, en dat was gericht op het versterken van de regio. Er kwam namelijk een bezwaar op de subsidie instrumenten van economische zaken, die vaak gericht zijn op de zwakkere plekken in het economisch systeem. Dat is vaak geen goede manier, het is beter om je sterktes nóg sterker te maken, want de internationale competitie is dermate intens dat je je beter kunt focussen op je sterktes. Vieren en vijven worden nooit een acht, maar van een 8 kun je wel een 9 of hoger maken, en dan ben je onverslaanbaar. Dat was de filosofie achter het Pieken in de Delta project. We hebben destijds ingezet op het ontwikkelen van een campus als open innovatie ecosysteem. We wilden open innovatieecosystemen ontwikkelen en daarbij vooral ook oog hebbend voor de menselijke component; we plaatsten het belang van de human capital op de agenda. Chemie en materialen werden gezien als een sterkte binnen deze regio en we hebben daar een subsidieaanvraag voor ingediend en gekregen, ik ben nog steeds trots op die aanvraag. Het Pieken in de Delta project bracht in totaal vijf miljoen subsidie op. Het project was opgedeeld in elf deelprojecten. Het eerste deelproject was het vormen van een inlooplab, dat is de link naar CHILL. Andere deel-projecten van het Pieken in de Delta project waren ondermeer: bedrijven genereren en acquireren, (dat was een hele belangrijke), community building, coaching, verbinden met de driehoek Eindhoven, Leuven, Aken en een service boulevard. Het Pieken in de Delta project was achteraf gezien wel een belangrijk instrument.

Het inlooplab

Door middel van de eerdergenoemde subsidie werd een inlooplabfunctie ontwikkeld, in de vorm van onderwijs in plaats van studenten die bij bedrijven stage gaan lopen. Waarom een inlooplab? Dat was om studenten op de campus te krijgen en op die manier werknemers van de toekomst te ontwikkelen. Toentertijd was er contact met N13, lector LifeSciences bij Zuyd Hogeschool. N13 had contacten met bedrijven op de campus die actief waren in nano materialen. N13 was een ondernemende man, die het belang in zag van een inlooplab. Stiekem had hij een verborgen agenda met bedrijfjes. Deze konden goedkoop gebruik maken van faciliteiten die op Chemelot ingericht werden. Dat is een mooie win-win, want start-up bedrijven, die ook op de campus aanwezig waren, moesten elke euro omdraaien om goedkope krachten (studenten) in te kunnen huren. Wij (als Chemelot campus) vroegen de volle huur voor het inlooplab, maar eigenlijk was dat bedrag te hoog voor de intensiteit waarmee het lab gebruikt werd. Na een jaar of drie kwamen we tot de conclusie dat het voor Zuyd Hogeschool, structureel gezien, niet te betalen was.

CHILL

Toen het inlooplab dus niet was gelukt, gingen we verder met het inmiddels opgerichte Centrum of Expertise en innovatief vakmanschaps. Dit centrum was ook vanuit Chemelot geïnitieerd in nauwe samenwerking met regionale hbo en mbo-instellingen en

met DSM en SABIC. We konden, met de instrumenten die vanuit onderwijs en wetenschap daar aangeboden waren, eigenlijk toch het inlooplab idee doorzetten. Alleen op een totaal andere manier, het werd meer onderwijs in plaats van vrijheid, blijheid inlooplab. Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat toen in de periode 2009-2012 CHILL is ontstaan, maar dat heeft lang geduurd voordat die naam is ontstaan. Iedereen had wel door dat Centrum of Expertise en innovatief vakmanschap geen lekker klinkende naam was en dat er een andere naam moest komen. De naam CHILL is onder leiding van N9 bedacht, ik ben daar zelf niet direct bij betrokken geweest. Er zijn ook andere namen geweest, maar ik ben blij dat ze deze hebben genomen.

Belangrijke spelers en financiering

Er zijn een aantal mensen vanaf het begin betrokken, en deze spelen nog steeds een belangrijke rol. Dit zijn: N6 en N20, ook N9 is later erbij gekomen. Dat N9 kwam was mijns inziens echt belangrijk omdat het een gestructureerd iemand is. Daarvoor was het nogal chaotisch onder kwartiermaker P1. P1 moest dit bovenop zijn andere taken doen en dat was onmogelijk. Om CHILL te implementeren waren toegewijde mensen nodig.

N9 heeft het managementteam geformeerd, waaronder N8, N1, N20 en N6. N1 weet veel over onderwijs en N8 is heeft een HR-achtergrond en kan 'financieel nuchter' nadenken. Dit team ging pionierend en toch gestructureerd te werk. Er waren toen bepaalde financieringsstromen. Een deel van de financiering komt vanuit het ministerie van onderwijs en wetenschappen, een tweede deel vanuit de bedrijven DSM en Sabic, die sponsorden een vastgesteld bedrag. En een derde geldstroom zou van bedrijven komen die opdrachten bij CHILL zouden neerleggen, echter die stroom ontwikkelde zich in het begin langzamer dan verwacht. Dit zette druk op de organisatie, want er was continu onvoldoende geld, omdat het te optimistisch was ingezet. Het was moeilijk om bedrijven te verleiden om het werk samen met studenten te gaan doen. Het was met name zoeken hoeveel geld je daarvoor kunt vragen. In het begin heeft dat wel de nodige stress opgeleverd, maar uiteindelijk is het allemaal goed gekomen.

Financiering en bedrijfsmatige opzet zijn wel twee thema's die belangrijk zijn. Hier in een bedrijfsomgeving is het logisch om bedrijfsmatig te denken, in de onderwijswereld niet, dus dat botste vaker.

Het is eigenlijk heel gestaag gegroeid, eerst pionierend in een gebouw dat nu op de slooplijst staat, gebouw 110, daar is CHILL gestart. Dat is een gebouw waar allerlei plekken leeg stonden. Daar zijn de pioniers ingetrokken en hebben ze de ruimtes geschilderd en nieuwe kleuren gegeven, de CHILL kleuren. Als ik hieraan terug denk vind ik dat heel knap. Vanuit het niets is dat langzaam gaan groeien, steeds meer studenten, steeds meer opdrachten, financiering is steeds weer voor een periode van vijf jaar geregeld. En iedere keer is men weer in staat geweest om de volgende periode weer te kunnen financieren en steeds meer bedrijven daarbij te betrekken. Het is begonnen met DSM en Sabic, maar als je nu naar de financiering kijkt van het huidige CHILL, dan zie

je ook dat de grote bedrijven op het Chemelot industriepark betalen aan CHILL. Dus dan heb je het over Oci Nitrogen, Fibrant, Sabic, Arlanxeo, Anqore. Die financieren € 500.000 per jaar, dus dan heb je het over € 2.500.000 voor 5 jaar. Ze financieren CHILL vanuit hetzelfde bedrijfsbelang: werkgelegenheid. Er is een studie gedaan waaruit blijkt dat we tussen nu en 2023 5.000-6.000 mensen nodig hebben. Wij hebben daar een rol in gespeeld om bedrijven duidelijk te maken dat het goed is om te investeren in CHILL, anders moet men, als vacatures ingevuld moeten worden, veel investeren in werving of eigen bedrijfsopleidingen.

We hebben al met het idee gespeeld om studenten die hier hun diploma halen een baangarantie te geven. Zover gaat het nog niet, maar ik voorspel je dat het gaat komen voor bepaalde type jobs. En misschien straks voor alle studenten die bij CHILL terecht komen.

Op een gegeven moment is N9 vervangen door N15, een directeur die van DSM afkomstig is, die heeft CHILL weer verder laten groeien. N15 is nog steeds de directeur. Er zijn, als je de kwartiermaker in het begin meetelt, drie leiders geweest: P1, N9 en N15. Voor mijn gevoel breekt er een nieuwe fase aan waar er weer behoefte is aan een andere directeur, omdat het nu echt groot begint te worden. Het is altijd belangrijk geweest, maar in het begin was het de pioniersorganisatie optuigen, zorgen dat je overleeft, dat je bedrijven laat aanhaken voor langere termijn en bedrijven laten inzien dat het belangrijk is studenten hierbij in te zetten, dat punt is nu wel bereikt. Nu wordt het belangrijk dat de juiste studenten opgeleid worden. Het concept 'CHILL' staat niet meer ter discussie. Er is een target van 1.000 studenten in 2023, we zitten nu samen met de universiteit Maastricht op 650, er moet nog een verdere groei gerealiseerd worden. Dat gaat ook wel lukken, denk ik. Los van het aantal studenten, is het ook belangrijk dat studenten op de juiste manier opgeleid worden. Dus het accent schuift nu meer naar onderwijsinnovatie en nog betere aansluiting bij de behoeften van het bedrijfsleven.

Onderwijsinnovatie

Ik denk dat een belangrijke voorwaarde is om niet vanuit het bestaande te denken bij onderwijsinnovatie, maar vanuit de toekomstige behoefte en dat terugvertalen in opleidingsbehoeftes. Het feit dat er geëxperimenteerd wordt met excellente studenten, studenten aan projecten te laten werken en allerlei parameters waar je de kwaliteit van een onderwijsorganisatie kunt meten (retentiegraad, gemiddelde cijfers van de goede studenten) toenemen, dat toont aan dat er iets unieks aan het gebeuren is. Dus, het aantal studenten neemt toe, er zijn minder uitvallers en de cijfers worden beter. Wat wil je nog meer?

Ik begrijp dat als je in de huid kruipt van een student, dan maakt het veel uit of je vanuit een standaard boek werkt en elk jaar hetzelfde experiment uitvoert en daar een

rapport over schrijft of dat je in een projectteam meedraait en dan echt vanuit de opdracht van het bedrijf werkt. Een bedrijf waar ook iemand wacht op de resultaten en dat je het overdraagt aan studenten van het volgend jaar.

Er zijn bedrijven die daar op die manier heel handig gebruik van maken. Het mes snijdt aan twee kanten. Dus dat is een mooie ontwikkeling. Als student moet het daarnaast fantastisch zijn om in dit gebouw te werken. Het is in 2016 geopend, dus het is hartstikke nieuw. De inventaris is nieuw midden in de wereldtop van chemie, wat wil je nog meer?

Cultuur

Wat heel duidelijk vanaf het begin heeft gespeeld is de businessgerichtheid hier op Chemelot, vroeger 1 bedrijf, nu 150 bedrijven. Het is geen school, het is geen universiteit, het is geen overheid; het is een bedrijf. We werken hier heel doelgericht, we hebben een visie, performance indicatoren, plannen, vaak op de toekomst gericht. In het inloop lab was dit ook zo, we maakten plannen om samen te werken en efficiënt te vergaderen en actiepunten met een deadline, dit was wennen voor medewerkers van Zuyd Hogeschool. Het was wennen aan elkaars cultuur. Dat heeft heel lang geduurd. Vaak waren actiepunten niet uitgevoerd, zonder een melding van te maken. Dat is gewoon not done. Wat wij aan de businesskant leren van de onderwijswereld is dat de studenten, die wel nog veel moeten leren, maar daardoor onbevangen zijn, objectief of verfrissend kijken naar bepaalde problemen en komen dan met oplossingen waar niemand aan denkt. De creativiteit neemt toe. Daar heb ik zelf enorm aan moeten wennen. Nadat je gezaaid hebt, kun je oogsten.

Je merkt het nog steeds dat het twee verschillende werelden zijn, de onderwijswereld en de businesswereld. En voor een deel zijn dat ook andere werelden, maar bij CHILL komt dat samen. Echter, spelen er continu allerlei krachten die mensen weer terugtrekken in de onderwijscultuur of in de businesscultuur. Daar wordt aan gewerkt.

CHILL nu en in de toekomst

Ik ben zelf van de campusorganisatie overgestapt naar het industriepark. De missie van het industriepark (2016) is om van Chemelot het meest veilige, duurzame encompetitieve chemiepark van Europa te gaan maken. We zijn al aardig op weg, maar we zijn nog niet de absolute top, en dat willen we wel gaan worden, op duurzaamheidsgebied. Dat was voor mij in september 2017 een reden om naar het team te gaan dat daaraan werkt. Er is een ongelofelijk ambitieus plan gemaakt, daar hebben we de campus bij nodig en ook veel nieuwe mensen. De relatie tussen CHILL en het industriepark wordt nu veel meer aangehaald dan voorheen. Dat betekent dat CHILL zich ook op nieuwe gebieden zal moeten gaan richten, op die manier kunnen ze nog verder groeien (zoals: onderhoud en procesoperators). Ik denk dat bedrijven op het industriepark dan bereid zijn om gezamenlijk € 500.000 per jaar te blijven betalen. Dat is mooi, want de huidige duurzaamheidstransitie spreekt jonge studenten enorm aan. Het vereist allemaal

nieuwe technologieën, die deels bestaan maar ook deels nog ontwikkeld moeten worden. Wat is mooier dan daaraan bijdragen?

We hebben net met een nieuw bedrijf contracten getekend, Mitsui Chemicals, een heel groot Japans bedrijf. Mitsui Chemicals heeft besloten om een fabriek te gaan bouwen op Chemelot, daar zijn we allemaal heel erg trots op. Een van de redenen waarom zij Chemelot gekozen hebben (en ze hebben in heel Europa gekeken) is het feit dat wij CHILL hebben, en dat er studenten opgeleid worden waarvan zij ook gebruik kunnen maken. Als totale Chemelot ontwikkeling is CHILL dus een hele belangrijke schakel.

Sittard-Geleen, juni 2018

N12