



Logistics Community Brabant

‘Breda brengt het samen’

Propositiedocument

*op verzoek van
Provincie Noord-Brabant en gemeente Breda*

Technische Universiteit Eindhoven
Universiteit van Tilburg
Nederlandse Defensie Academie
NHTV internationaal hoger onderwijs Breda

Logistics Community Brabant

Executive Summary

'The smartest brains voor innovatie op maat van ieders business'

Voorliggend propositiedocument vormt het business plan van Logistics Community Brabant (LCB). LCB vormt de unieke fysieke en digitale ontmoetingsplaats tussen mensen die in het hart van de logistiek werken en leven en dagelijks bezig zijn met groei, ontwikkeling en innovatie, vanuit zowel de theorie als de praktijk. Binnen LCB bereidt de Brabantse logistieke sector zich voor op de ingrijpende economische veranderingen die zich aandienen. Zo zorgt LCB voor de versnelde uitwisseling van logistieke kennis tussen bedrijven en kennisinstellingen met steun van overheid, Defensie, studenten en professionals. De unieke profilering van LCB is de optimale interface tussen het bedrijfsleven en de kennisinstellingen met twee doelen: versnelde vertaling van kennis naar het bedrijfsleven en impulsen voor logistiek onderwijs en onderzoek naar de kennisinstellingen. Daartoe biedt LCB (ook pro-actief) attractieve kennisproducten, zoals kennis onderhoudscontract, educatief partnership en fresh brains afgestemd op de behoefte van de bedrijven. LCB wordt beheerd als een echt bedrijf en ondersteund door het nieuwe en unieke samenwerkingsverband tussen de Brabantse kennisinstellingen. Het resultaat is versnelde innovatie, met name op het vlak van digitale transformatie, duurzaamheid, circulaire economie en omni-channel, ten behoeve van zowel business modellen voor bedrijven, als wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek voor kennisinstellingen. Op deze manier kan de concurrentiekracht van de sector logistiek, Breda en de regio Noord-Brabant in zijn geheel duurzaam worden versterkt, hetgeen leidt tot extra omzet en banen. Voor de kennisinstellingen vergroot het ook de mogelijkheden voor wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek. Op termijn zou Brabant de slimste logistieke regio kunnen worden met een centrale hubfunctie in Breda met als ambitie de nummer één logistieke kennisregio ter wereld.

Context en probleemstelling

Een belangrijke voorwaarde voor duurzame groei is een economie die snel inspeelt op veranderingen en nieuwe mondiale omstandigheden. In het bestuursakkoord Brabant in Beweging 2015-2019 wordt daarom ingezet op een lerende economie. In een dergelijke economie blijft het ontwikkelen van nieuwe kennis belangrijk, maar wordt meer nadruk gelegd op het circuleren en slim toepassen van die kennis, ook uit andere bedrijven, sectoren en landen.

In het sectorhuis logistiek van de Brabantse bedrijven waren in 2016 160.000 mensen werkzaam in logistieke activiteiten bij logistieke bedrijven zoals verladers, ICT,

detailhandel, zorg, ofwel 1 op de 9 werkenden. De toegevoegde waarde van de sector bedroeg 12,6 miljard (bron: BCI, november 2016). Desondanks beschikken deze logistieke bedrijven vandaag niet over voldoende intern innovatievermogen en innovatieve logistieke kennis om op eigen kracht vernieuwingen, incrementeel of radicaal/digitaal, in hun business model door te voeren (Panteia, april 2017). Belangrijke oorzaken daarvoor zijn onvoldoende kennisdeling tussen het HBO en WO in Brabant en tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Verder staat ook top kwalitatief wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek in het logistieke domein onder druk met name door een gebrek aan middelen en door toenemende onderwijsdruk. Daarnaast kan de aansluiting van het mbo beter. Het resultaat is dat er onvoldoende goed opgeleide logistieke profielen zijn om de logistieke vacatures in Brabant in te vullen (Panteia, april 2017).

Hoewel Nederland in 2016 nog steeds een knappe vierde plaats op de 'Logistics Performance Index' bekleedde, stagneert de logistieke groei. Geopolitieke veranderingen, opkomende economieën, de circulaire economie en op mondiaal niveau veranderende goederenstromen leiden tot een verschuiving van de logistieke groei naar andere regio's, zoals China, waar de exponentiële industriële groei zelfs leidt tot een 'Nieuwe Zijderoute'.

Vervolgens staat Brabant, net als de rest van de wereld, aan de vooravond van een technologische revolutie. De 'Industrie 4.0', waarin alles en iedereen verbonden is en waarin kwetsbaarheid van logistieke ketens, zoals (cyber)veiligheid, nieuwe risico's met zich meebrengt. Dit alles zal alle (logistieke) bedrijven verplichten hun producten, processen en business modellen fundamenteel onder de loep te nemen om competitief te blijven en te overleven. Ondernemingszin alleen zal niet meer volstaan. Digitale kennis en adaptief vermogen zullen minstens even cruciaal zijn.

Brabant moet, net als andere regio's in Nederland en daarbuiten, initiatief nemen om zijn logistieke toppositie te behouden en te versterken. Meer concreet moet Brabant de verbinding zoeken tussen twee ecosystemen die elkaar niet vanzelf raken en bereiken: het onderwijs en onderzoek en het bedrijfsleven. Brabant heeft behoefte aan impulsen om de kennis maximaal te benutten, de innovatiekracht te vergroten en scherp in beeld te hebben wat er op ons af komt en hoe we hierop kunnen anticiperen.

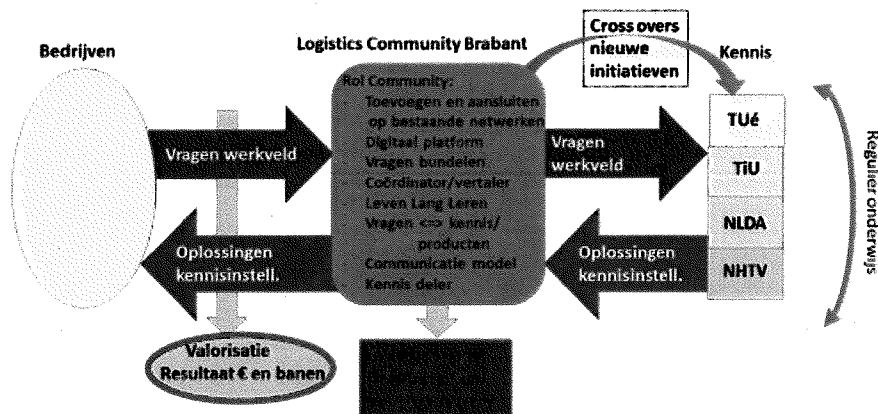
Er bestaan al verschillende logistieke innovatienetwerken waarop wordt voortgebouwd. De kern van het succes van LCB ligt in de aansluiting bij de visie van de Logistieke Agenda Brabant, waarin is aangegeven dat de innovatiekracht moet worden vergroot. LCB is het uitvoeringstraject waarin we een impuls geven aan de vernieuwing door bundeling van de kennisinstellingen op maat van de bedrijven en in nauwe samenwerking met bestaande netwerken. Het draagvlak bij en de wisselwerking met andere innovatiebevorderaars is essentieel. Daarin zijn de Brabantse Ontwikkelings-

maatschappij (BOM), Midpoint, 5-sterrenregio, REWIN, Huizen van de Logistiek en Valorisatieprogramma's als Starterslift, de belangrijkste actoren die bijdragen aan een stimulerende bedrijfsomgeving voor logistieke bedrijven in Brabant. LCB wordt ingepast binnen de bestaande logistieke netwerken binnen de provincie die in de eerste plaats business georiënteerd zijn. Met LCB verbinden we de samenwerkende kennisinstellingen aan het bestaande logistieke ecosysteem. Daarmee wordt de beschikbare expertise voor het bedrijfsleven versterkt, kan het sneller inspelen op de ontwikkelingen in de markt en neemt de innovatiekracht toe. In de uitvoering richt LCB zich met name op het leveren van jong toptalent, het voortdurend bijscholen van logistieke professionals en het snel aanleveren van de benodigde kennis om tot doorbraakoplossingen te komen. We starten dit initiatief binnen de Brabantse context, maar schalen dit later op naar de rest van Nederland en over de landsgrenzen heen.

Met dit initiatief geven we invulling aan het bestuursakkoord van de Provincie Noord-Brabant om in nauwe samenwerking met de gemeente Breda en in overleg met de regio te komen tot 'Logistics Community Brabant' in Breda om de logistieke kennisinfrastructuur en de onderlinge samenhang van de vier grootste steden te versterken. Concreet is op 1 juni 2016 door de bestuurders van Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, NHTV Internationaal hoger onderwijs Breda, Nederlandse Defensie Academie, gemeente Breda en provincie Noord-Brabant afgesproken deze nieuwe vorm van samenwerking te verkennen en een houtskoolschets op te stellen. Ook werd TKI Dinalog bereid gevonden te participeren. Begin december 2016 is de houtskoolschets naar de Provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda gestuurd. Na een positieve beoordeling van het geleverde werk, zijn op 1 januari 2017 de middelen beschikbaar gesteld om de houtskoolschets uit te werken tot een echte business case.

In dit proces hebben de kennisinstellingen TUE, TiU, NHTV, NLDA en TKI Dinalog het voortouw genomen. Op basis van verschillende workshops met kennisinstellingen en bedrijfsleven, die ter voorbereiding op deze business case zijn gehouden, heeft de propositie met betrekking tot onderzoek, onderwijs en met name kennisvalorisatie vorm gekregen. Het doel van het nieuwe logistieke ecosysteem (zie figuur 1) is het verbinden van de 'brains' in Brabant en zo de creatie van economische meerwaarde voor de Brabantse logistieke bedrijven alsook een versterking van de reputatie en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van de Brabantse kennisinstellingen.

Eco systeem Logistics Community Brabant



Figuur 1, Eco systeem Logistics Community Brabant, samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen

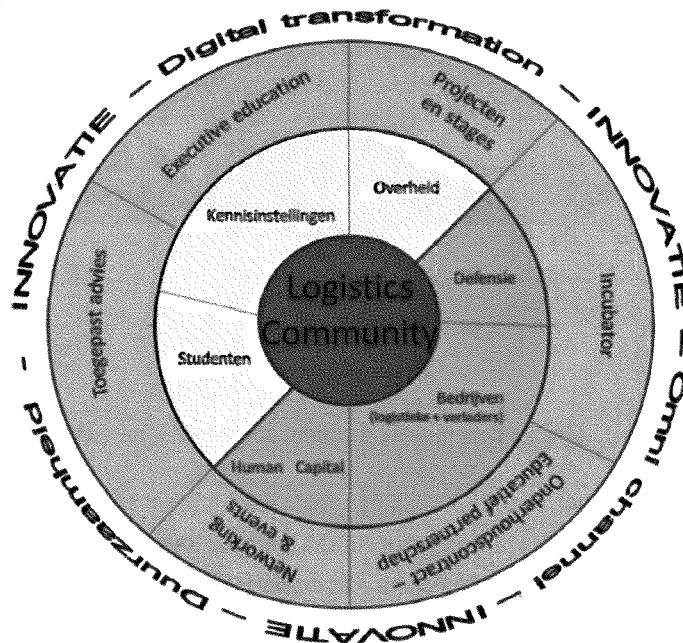
LCB komt tegemoet aan deze behoefte en dit propositiedocument heeft tot doel de rol en concrete vormgeving van het LCB voor te stellen. Daartoe is dit document geschreven als een **business plan** en vormen de behoeftes en verwachtingen van het bedrijfsleven inzake onderwijs en kennisoverdracht hét uitgangspunt van het document. Wij leggen eerst uit hoe LCB er concreet uit ziet en wat LCB zo bijzonder maakt. Vervolgens gaan we dieper in op de belangrijkste bouwstenen van LCB en benoemen we de randvoorwaarden voor succes. Ten slotte stellen we voor hoe LCB zich, samen met de betrokken actoren, organiseert. Afsluiten doen we met een beknopte conclusie, inclusief schematische voorstelling van het nieuwe platform.

1. Missie en Visie

De missie van LCB is het uitkiend bij elkaar brengen van kennisbehoefte bij bedrijven en kennisaanbod bij kennisinstellingen op het vlak van logistiek in de Provincie Noord-Brabant, waardoor de effectiviteit van het vernieuwen van zowel business modellen (bij en tussen bedrijven) als kennis (bij en tussen kennisinstellingen) wordt vergroot. LCB sluit daarbij aan bij de Logistieke Agenda Brabant en maakt gebruik van de bestaande netwerken van de BOM, REWIN, Midpoint, de Huizen van de Logistiek en de MBO-instellingen in de diverse regio's van de provincie.

Daartoe wordt LCB ingericht als een innovatieve community voor de logistieke sector die functioneert als uniek aanspreekpunt voor logistieke kennis en talent, en unieke ontmoetingsplaats tussen bedrijven en kennisinstellingen. LCB wordt zo de organisator van (logistieke) kennisuitwisseling, ontwikkeling en valorisatie op de juiste schaal, met name voor het MKB, de banenmotor van de Provincie. Kern daarbij is het brede aanbod

aan kennisuitwisseling op basis van executive education, master onderwijs, stages, projecten, advies, incubatorschap, networking en events, waarbinnen elk logistiek bedrijf zijn gading kan vinden. Deze belangrijke rol van LCB in de samenleving wordt getoond in figuur 2.



Figuur 2, rol van Logistics Community Breda in de samenleving

De unieke meerwaarde of 'unique selling point' (USP) van LCB wordt omschreven als:
'The smartest brains'...

LCB zal Brabant als kwaliteitsmerk voor logistieke kennis op de kaart zetten door het verzamelen van zowel jonge als ervaren 'brains' die zijn aangesloten op de digitale wereld. Binnen LCB zal kennis uit verschillende domeinen (waaronder ook ICT) en sectoren (ook andere dan logistiek) worden toegepast op logistieke innovatie. Deze nieuwe kennis zal via een nieuw en slim samenwerkingsverband tussen de kennisinstellingen ook op slimme manieren doorstromen naar de logistieke bedrijven. Daar zullen de studenten als 'fresh brains' de kennis activeren van de zittende logistieke managers. Bedrijven staan immers open om met jonge studenten samen te werken en advies te krijgen over welke innovatie mogelijkheden studenten zien.

... 'voor innovatie'...

De binnen LCB verzamelde 'brains' zullen zich eerder richten op nieuwe business modellen voor de logistiek dan het optimaliseren van bestaande bedrijfsmodellen. Daarbij zullen zij uitgaan van de startersmentaliteit om creatief en 'out of the box' te komen tot vernieuwende inzichten. Vaak zullen deze inzichten voortkomen uit samenwerking met gespecialiseerde (ICT) bedrijven die leidt tot het effectief inzetten van (nieuwe) informatietechnologie. Het resultaat betreft zowel radicale als incrementele verbeteringen in de business modellen van de logistieke bedrijven in Brabant.

...‘op maat van ieders business’

De logistieke functies binnen bedrijven in Brabant staan centraal in het gehele community denken en vormen de ‘klanten’ van LCB. Die klanten zullen binnen LCB betrokken worden op de manier die het best bij hun bedrijfskenmerken past. Een grootbedrijf zal anders bediend worden dan een MKB bedrijf, een defensie gerelateerd bedrijf anders dan een verlader.

LCB zal via de aangesloten kennisinstellingen de kennis die vergaard wordt vanuit opdrachten bij bedrijven (stages, afstudeeropdrachten, toegepast onderzoek, etc.) op een hoger aggregatieniveau brengen en verwerken tot generieke kennis die weer terug stroomt naar de bedrijven. Deze door LCB gefaciliteerde samenwerking tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven draagt in zodanig sterke mate bij aan het onderscheidend vermogen van de Provincie Noord-Brabant dat het ook een aantrekkingsfactor wordt in de vestigingsplaatskeuze van bedrijven. Internationale bedrijven oriënteren zich bij hun locatieonderzoek voor vestiging immers op de aanwezige kennisinfrastructuur. LCB kan in die hoedanigheid dus een belangrijke ondersteuning zijn voor de acquisitie activiteiten van de BOM. Het resultaat is een vliegwieleffect dat Brabant laat uitgroeien tot de slimste logistieke kennisregio in Nederland alsook kansen biedt voor het ontwikkelen van de Benelux als logistieke kennisregio. LCB zal bijdragen aan een uniek ecosysteem waarin bedrijven (en hun business modellen) en kennisinstellingen (en hun onderzoek) een uitstekende verbinding hebben.

2. Bouwstenen

Community...

LCB wordt ingericht als een echte ‘community’ in plaats van ‘instituut’ of ‘samenwerkingsverband’. Daarbinnen is er (volgens het triple helix principe) naast bedrijven, kennisinstellingen en overheid, plaats voor studenten, creatieven en andere ‘supporters’ over de (logistieke) sectorgrenzen heen. Al deze stakeholders worden bereikt op zowel een fysieke als virtuele locatie (‘click & bricks’) via alle mogelijke communicatiekanalen. De organisatie daarvan berust bij een dedicated team met eigen identiteit, financiële verantwoordelijkheid en effectieve marketingstrategie, dat LCB leidt zoals een echt bedrijf en zich (bedrijf)eigenaar voelt.

...met bedrijven centraal...

De bedrijven zijn de doelgroep en klanten van LCB. Daartoe is LCB ingericht op maat van de bedrijven, in plaats van de kennisinstellingen. De toegang voor deze bedrijven is laagdrempelig en niet exclusief voor leden. Hierbij wordt een netwerkbenadering beoogd, waarbij een wisselwerking wordt betracht met andere bedrijsvennetwerken en bedrijfsgerichte projecten. Nadat bedrijven de toegevoegde waarde van LCB onderkennen,

wordt het lidmaatschap gekenmerkt door een eenvoudige aansluiting op basis van een gesegmenteerde aanpak (grootbedrijf versus MKB) en verschillende niveaus van lidmaatschap (van 'quasi gratis' tot platina). Verder wordt het producten- en diensten-aanbod aangedragen door de kennisinstellingen (op basis van hun 'state of the art' ervaringen in andere sectoren en landen) in de taal van de bedrijven zonder (te) hoog (academisch) abstractieniveau. Daarbij probeert LCB echt een 'sense of urgency' te creëren bij de bedrijven door hun logistieke managers uit hun comfortzone te halen en te doen nadenken over de problemen van morgen. Op die manier zorgt (de kennisstroom binnen) LCB voor (directe) toegevoegde waarde bij de bedrijven in de vorm van zowel nieuwe business modellen (uit onderzoek) en beter opgeleide professionals (uit onderwijs).

LCB kiest daarbij voor een specifieke aanpak: Trends as a Service (TaaS) ofwel ondersteuning van bedrijven bij hun vraagarticulatie. TaaS beoogt bedrijven professioneel te ondersteunen en te versterken in hun strategische ontwikkeling en dit vervolgens op een hoger aggregatieniveau terug te koppelen naar de sector. Concreet worden mondiale en regionale trends in de logistiek gepresenteerd en gekoppeld aan analyse van vragen en problematieken bij bedrijven op basis van (onderzoeks)opdrachten (bijvoorbeeld bij het afstuderen). Als uit dergelijke analyse blijkt dat meerdere bedrijven met dezelfde problematiek bezig zijn, kan in onderling overleg een georkestreerde aanpak worden gekozen, waarbij bijvoorbeeld studenten in hbo/wo combinaties tegelijkertijd bij meerdere bedrijven dezelfde opdracht uitvoeren. Door dit tot een continu proces te maken en de resultaten zorgvuldig te monitoren, wordt het adaptief vermogen vergroot en de innovatie versneld (zie bijlage 1).

...en slimme producten...

LCB biedt de bedrijven, het volgende attractieve producten- en dienstenaanbod voor logistieke innovatie:

- Executive education: opleidingen voor professionals met onderscheid tussen
 - 'Private label products': eigen (fysieke en digitale) producten van LCB: master classes, seminars en distance learning, ontwikkeld en aangeboden door LCB samen met 1 of meerdere kennisinstellingen
 - 'Brand products': open onderwijsproducten bij specifieke kennisinstellingen: professionele, wetenschappelijke en executive masteropleidingen, toegang tot modules van 3^e of 4^e jaar, etc.
- Slimme stages: uit analyse van de afstudeeronderwerpen 2015/16 blijkt dat stages aantoonbaar rendement opleveren voor de bedrijfsvoering. Hogeschool- en/of universiteitsstudenten brengen kennis naar (meerdere) bedrijven, waarbij de rol van LCB ligt in het afstemmen en eventueel verder coördineren (zie verder)
- Onderzoeksprojecten: (grotere) onderzoeken met (bij voorkeur) meerdere bedrijven en kennisinstellingen (inclusief TKI Dinalog)

- Toegepaste begeleiding en ondersteuning: (kleinere) begeleidings- en ondersteuningstrajecten met name voor MKB gericht op praktische toepassing en implementatie van logistieke innovatie, die complementair zijn aan adviesbureaus
- Incubator: studenten ondersteunen en adviseren startups en snelle groeiers, en starten zelf een onderneming, in nauwe samenwerking met de BOM en de Brabantse Valorisatieprogramma's (vervolg Starterslift)
- Networking & events ter ondersteuning van inhoudelijke activiteiten zoals: meaningful meetings, bedrijfsbezoeken en themacafé's

...over een zestal thema's...

Hoewel vraaggestuurd werken het uitgangspunt is, staan de volgende zes toekomstgerichte thema's centraal, waarbinnen telkens 3 maatschappelijke issues (digitale transformatie, duurzaamheid/circulaire economie en fysieke en cyber veiligheid) terugkomen. De thema's zijn voortgekomen uit trendonderzoek (Verweij, 2016) en analyse van afstudeeropdrachten. Op grond daarvan zijn de voor Brabant essentiële thema's:

- *Last mile logistics*: dit thema staat al jaren hoog op de agenda vanwege het dichtslibben van de steden en het steeds meer onder druk komen te staan van de stadsdistributie. E-commerce en 'Final mile' discussies zijn dan actueel. Door maatschappelijke ontwikkelingen is de acceptatie van duurzame oplossingen sterk vergroot. LCB wil experimenten, initiëren en innovaties bevorderen
- *Network complexity and contracting*: versnelling binnen de ketens, verkorting van de productlevenscyclus, customizing en kwetsbaarheid binnen de ketens (disruptie) zorgen voor toegenomen complexiteit. Daarbij gaat de aandacht steeds meer uit naar het verbinden van informatie om de behoefte van de markt te kunnen voorspellen en productie hierop gepast te laten inspelen. Een goed voorbeeld zijn de S&OP (Sales & Operations Planning) voorraad forecast processen.
- *Smart industry*: in de maakindustrie is ICT een bepalende factor (robotisering, 3D-printing etc.). De verkorting van de productlevenscyclus noodzaakt tot predictive analytics en product service cyber systems. Door de klantspecifieke vraag neemt de range aan type producten toe en worden seriegroottes kleiner, waarbij omsteltijden in het productieproces cruciaal zijn. Voor wat betreft Internet of Things en het delen van informatie kan de link met het JADS (Jheronimus Bosch Academy of Data Science) initiatief in 's-Hertogenbosch gemaakt worden.
- *Multimodaal*: het dichtslibben van wegen bevordert experimenten met andere modaliteiten en verduurzaming van het vervoer (autonome routing, platooning, etc.). Er is sprake van verschuiving van mainports naar in-land terminals en de opkomst van nieuwe routes (zoals de zijderoute). Op de in-land terminals, in de positie van extended gate way voor de grote havens, kunnen empty depots ontstaan, waardoor het aantal transporten met lege containers zal afnemen.
- *Zorg*: het efficiënter en effectiever maken van de zorgketens is een maatschappelijk issue. Voorbeelden zijn innovaties als e-medical en e-health care. Daarnaast

ontstaat een nieuwe markt waarbij het combineren van thuis(be)zorgketens (pillen, pleisters, pizza) een essentieel onderdeel wordt van processen die meer afgestemd zijn op de behoefte van de patiënt.

- *Events*: op tal van maatschappelijke terreinen spelen events een belangrijke rol waarbij het logistieke aspect essentieel is, zoals bij crowd management, veiligheid bij evenementen, recall van producten, uitzendingen van militairen bij defensie of hulpacties (humanitarian logistics).

In bijlage 2 zijn de programmalijnen verder uitgewerkt.

... die ook proactief aangeboden worden ...

LCB benadrukt in zijn aanbod ook slimme manieren om de kennisstroom proactief naar bedrijven te brengen als complement aan het (passieve) kennisaanbod. Uitgangspunt daarbij is het activeren van kennis bij zittende managers via de inzet van 'fresh brains': jonge mensen zoals afstudeerders, aio's, PhD'ers en PDEng's, die zijn aangesloten op de digitale wereld met daarachter een netwerk van onderwijs- en onderzoekexperts (zie bijlage 3). Bedrijven geven immers aan dat niet de logistieke managers, maar wel jonge talenten de 'gamechangers' zijn (in de strategie van bedrijven), doordat ze anders denken dan managers met (tientallen) jaren ervaring. LCB vormt de 'tooling factory' waarbinnen 'fresh brains' kunnen bijdragen aan nieuwe business modellen en waartoe bedrijven toegang hebben via:

- *Slimme (organisatie van) stages*

Binnen LCB wordt het stage aanbod van alle Brabantse HBO en WO kennisinstellingen centraal geëvalueerd en geprioriteerd. Op basis van deze evaluatie leidt LCB bedrijven naar de best passende kennisinstelling en andersom. De verantwoordelijkheid voor het stageproces blijft bij de betreffende kennisinstelling. De LCB adviesraad bestaande uit vertegenwoordigers van kennisinstellingen en bedrijfsleven (zie verder) beoordeelt of de stages relevant zijn. Deze adviesraad heeft een sturende functie en identificeert die stageonderwerpen waaraan bedrijven echt behoefte hebben. Het resultaat is een 'road-map' rond relevante thema's die projectmatig worden ingevuld. Daarnaast biedt LCB aan bedrijven 'flexibele stages' door het jaar heen in die periode die past voor het betreffende bedrijf alsook 'collectieve stages' van meerdere studenten en meerdere bedrijven, ook in het kader van onderzoeksprojecten. Tenslotte zorgt het stagairs netwerk (bijvoorbeeld via een app) voor inspirerende werkvloer contacten bij bedrijven (voor het oppikken van vragen, ideeën en kennislacunes) en onderlinge netwerking tussen stagiairs (voor het delen van ervaringen uit de stages).

- *Onderhoudscontract kennis*

Aangezien bedrijven verwachten dat LCB hun innovatieagenda vorm geeft, zal LCB kennis aanbieden aan bedrijven in de vorm van een (kennis)onderhoudscontract om bedrijven te ontzorgen. Bedrijven die dergelijk onderhoudscontract afsluiten moeten zich geen zorgen (meer) maken over het opvolgen (en eventueel mislopen) van relevante (logistieke) kennis. Via het onderhoudscontract zorgt LCB ervoor dat de (logistieke) kennis up-to-date blijft door het betreffende bedrijf pro actief aan te

spreken voor kennisdeling. Het daarbij voorgestelde kennisproduct (zoals executive education, slimme stage, etc.) is altijd op maat van het betreffende bedrijf (in functie van grootte, maturiteit, wijzigingen in de markt, etc.).

- *Educatief partnerschap*

Naast een onderhoudscontract bij LCB, kunnen bedrijven via LCB ook aansluiten bij een (voor hen) relevante kennisinstelling. Het bedrijf in kwestie wordt dan een 'kennis-partner' waarbij de kennisdeling versneld wordt ten voordele van beide partijen in een duurzame lange termijn samenwerking.

...met als hoofdthema innovatie...

Het concept van de triple helix samenwerking binnen LCB sluit aan bij de uitdagingen die Industrie 4.0 levert voor het bedrijfsleven in Brabant (en Nederland). Aan de basis van Industrie 4.0 ligt immers de connectie tussen alles en iedereen op basis van verregaande (ICT) innovatie/transformatie ten behoeve van schaalvoordelen en procesoptimalisatie. Met digitale transformatie als één van de belangrijke thema's (naast circulaire economie, omni-channel en duurzaamheid) op de LCB innovatie agenda kan een gezamenlijke inzet van bedrijven en kennisinstellingen zeer effectief zijn. Bedrijven zullen gevoed worden met de nieuwste (technologische) gamechangers uit andere (internationale) bedrijven en sectoren zoals Internet of Things, e-commerce, digital supply chain, blockchain, big data en gamification. Het resultaat betreft zowel radicale als incrementele verbeteringen in business modellen. Daarbij wordt ook duurzaamheid als maatschappelijk thema zeker meegenomen en wordt zoveel als mogelijk aangehaakt op de kennis- en innovatie-agenda van de topsector Logistiek. Via die weg zullen (naast digitale transformatie) ook andere verbeteringen aan (logistieke) bedrijfsmodellen hun plaats vinden binnen LCB. LCB zal de (meest invloedrijke) veranderingen voor de samenleving in het algemeen en de (Brabantse) logistieke sector in het bijzonder duidelijk in kaart brengen en de sector (op maat van elk bedrijf) de tools aanreiken om zich (via innovatie) op deze veranderingen voor te bereiden en (daarna) te gelde te maken.

...via one stop shopping...

LCB is het unieke eenduidige aanspreekpunt (front office) met transparant kennis-aanbod voor logistieke (ook defensie gerelateerde) bedrijven in Brabant. Alle samenwerkende kennisinstellingen (back offices) organiseren zich achter deze front office, de centrale kennishub. Op die manier werkt LCB volgens het 'hub and spoke' principe (zoals de luchtvaart) en hoeven bedrijven niet langer individuele contacten aan te gaan met de verschillende kennisinstellingen ('point-to-point' principe). LCB is de kennishub die in samenwerking met de innovatiebevorderaars in het ecosysteem bedrijven samenhang van het gehele ecosysteem bedrijven gidst naar de geschikte dienst en/of kennisinstelling. LCB is de kennishub die in samenwerking met de innovatiebevorderaars in het ecosysteem bedrijven gidst naar de geschikte dienst en/of kennisinstelling. Daartoe filtert LCB binnenkomende aanvragen voor kennisuitwisseling en levert de dienst zelf of

brengt het bedrijf in contact met de juiste kennisleverancier op basis van een 'learning management system' en 'business developers'. Voor het aanvragende bedrijf is het geschikte kennisproduct belangrijker dan waar die kennis vandaan komt. Vanuit die optiek dienen de Brabantse kennisinstellingen slim samen te werken en hun complementariteit uit te spelen teneinde een attractief onderzoek-, onderwijs- en stageaanbod te kunnen bieden (zie ook verder). Investeren in kennis betekent immers slim aansluiten op bestaande kennis, verder bouwen op bestaande initiatieven en die versterken als een soort katalysator. In de andere richting biedt LCB als uniek aanspreekpunt een mooie opportuniteit om relevante onderzoeksthema's te identificeren, waarmee de Brabantse (en bij uitbreiding Benelux) kennisinstellingen een belangrijke troef in handen hebben in het kader van Industrie 4.0.

... ten behoeve van betere kennisstromen...

De oprichting van LCB en de achterliggende samenwerking tussen de kennisinstellingen resulteert in een betere kenniscirculatie. Concreet zorgt LCB voor een versnellend effect door het snel oppikken van trends en het snel terugkoppelen van gerelateerde kennis. Zo wordt de doorlooptijd van kennis naar bedrijven en onderwijs verkort via een natuurlijk proces. De resultaten van fundamenteel onderzoek worden benut in de beroepspraktijk. Omgekeerd voeden vraagstukken vanuit het werkveld het fundamenteel onderzoek.

...op basis van hoogwaardige communicatie, marketing en PR...

Ten behoeve van zowel een vliegende start als succesvolle uitbouw (naar de toekomst) wordt binnen LCB sterk ingezet op een effectieve 'omni channel' communicatiestrategie en een professioneel marketing- en PR beleid. Daarbij hoort zeker ook een vlot navigerende website inclusief state-of-the-art kennismanagementsysteem waarbij kennis ontsloten wordt via de meest recente marketing inzichten op het gebied van sociale media, filmpjes, vlogs, games, etc.

...over de grenzen...

In de context van LCB zijn er voor bedrijven en kennisinstellingen meer opties om te participeren in innovatieve, internationale projecten op basis van hun samenwerking. De kennisinstellingen gezamenlijk zijn een interessante combinatie als partner in internationale academische netwerken. Verder kunnen bedrijven en kennisinstellingen ook gemakkelijker de export van hun producten, diensten en kennis vergroten als die gebaseerd is op intensieve samenwerking. Daarnaast ligt voor de hand dat LCB ook samenwerking over de grenzen zoekt, in eerste instantie met Duitsland en Vlaanderen, bijvoorbeeld via Interreg projecten. Door brede consortia te vormen kunnen ook EU middelen worden benut om de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen vorm te geven, maar ook om op internationaal niveau te acteren.

...maar gevestigd in Breda

West-Brabant is nummer 1 in de logistieke hotspot ranking gebaseerd op een omvangrijke innovatieve bedrijvigheid in de regio. Logistiek is dan ook een van de drie economische speerpunten van de regio. De geografische ligging en de goede bereikbaarheid over de weg en de faciliteiten voor multimodaal vervoer dragen daar in sterke mate aan bij. Breda vervult als kerngemeente in deze regio een initiërende en stimulerende rol in de ontwikkeling van de logistieke infrastructuur en ondersteunt de kennisinfrastructuur. Het stedelijk beleid is er immers op gericht de kennisinfrastructuur bij de twee hoger onderwijsinstellingen met gerenommeerde logistieke opleidingen, NHTV en NLDA, en het mbo (ROC West-Brabant) optimaal te benutten en verder te versterken. Ook het nationaal TKI Dinalog is in Breda gevestigd. Dit alles maakt Breda tot de ideale basis voor LCB.

3. Randvoorwaarden voor succes

Slimme samenwerking tussen kennisinstellingen

De basis voor een goed functionerende LCB wordt gevormd door slimme samenwerking tussen de kennisinstellingen in Brabant, met name tussen HBO en WO. Die connectie is niet alleen vernieuwend, maar biedt ook belangrijke voordelen. Ten eerste verhoogt het de kwaliteit en toegevoegde waarde door uitwisseling van staf en gezamenlijk onderwijsmateriaal (ontwikkeling). Ten tweede is er het meer gestroomlijnde onderwijsaanbod in Brabant, waarbij witte vlekken (voorbeeld: professionele master) in het aanbod worden weggewerkt en de naadloze doorstroming van HBO Bachelor naar WO-Master wordt gerealiseerd. Ten derde leidt samenwerking tussen HBO en WO voor betere voeding van fundamenteel onderzoek door toegepast en praktijkgericht onderzoek op het terrein (en omgekeerd). De toegepaste onderzoeksagenda zal, hoewel nog steeds autonoom, meer opgelijnd zijn met de echte uitdagingen in het bedrijfsleven. Ten vierde biedt LCB een dedicated team ten behoeve van de ontwikkeling en valorisatie van één Brabants kwaliteitsmerk voor logistiek onderzoek en onderwijs. Het resultaat van zo'n kwaliteitsmerk is een versterking van de reputatie en de kwaliteit (van onderwijs en onderzoek) van de Brabantse kennisinstellingen en zo betere opleidingen die gevolgd worden door meer (en ook betere) studenten en professionals (in het kader van leven lang leren). Het is een soort vliegwiel dat ontstaat en een belangrijke aantrekkingsfactor vormt voor studenten én bedrijfsleven naar analogie van Brainport.

Voor de juridische structuur van de samenwerking wordt aangesloten bij de wettelijke mogelijkheid tot samenwerking tussen instellingen van hoger onderwijs. Artikel 8.1 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek biedt deze instellingen de mogelijkheid samen te werken in een zogenoemde 'Gemeenschappelijke Regeling' waar de activiteiten worden ondergebracht in een instituut. Aansluiting bij dit concept biedt als voordelen dat het een bestaande constructie is die uitdrukkelijk is bedoeld om een wettelijk kader te creëren tussen instellingen van hoger onderwijs waarvan de

Minister bovendien een voorstander is. De deelnemende instellingen hebben een grote vrijheid bij de bestuurlijke en beheers-inrichting van de Regeling en het Instituut. Er kunnen ook andere partners worden betrokken in bestuur, toezicht en advies, zoals bedrijven en overheden, mits met name hun bestuurlijke betrokkenheid niet raakt aan de wettelijke onderwijs- en onderzoekstaken van de onderwijsinstellingen. Deze structuur biedt ook de mogelijkheid om bij een substantiële toename van de commerciële activiteiten eventueel een nieuwe juridische entiteit toe te voegen.

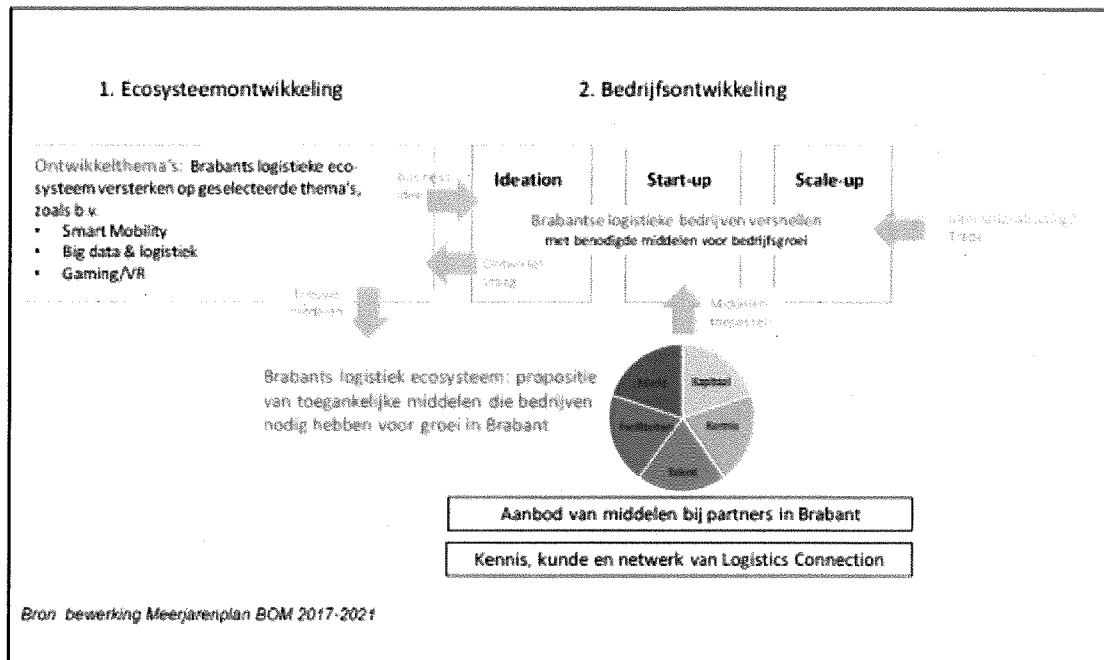
LCB kent een bestuur bestaande uit een vertegenwoordiger van elk van vier funderende partners. Dit bestuur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de rapportage daarover (financiën, KPI's, continuïteit). In de Raad van Advies zijn bedrijven, TKI Dinalog en experts van de kennisinstellingen vertegenwoordigd. Jaarlijks wordt zowel met de bestuur als de Raad van Advies de stand van zaken met betrekking tot de ontwikkelingen in de sector en binnen LCB teruggekoppeld. Aan de hand van deze ontwikkelingen kunnen zaken worden bijgesteld en accenten binnen de thema's worden aangepast aan de markt ontwikkelingen.

Wisselwerking met 'regionale ontwikkelingsmaatschappijen'

LCB voegt een essentiële component toe aan het logistieke ecosysteem in de vorm van een provincie brede combinatie van hogescholen en universiteiten, waarin structureel wordt samengewerkt met bedrijven op basis van hun behoefte aan kennisontwikkeling en innovatie.

De praktische samenwerking tussen LCB en de bestaande netwerken dient zorgvuldig uitgetekend te worden. Daarin wordt de stand van zaken van het betreffende thema besproken, weergegeven welke ontwikkelingen in het vakgebied zich voordoen en wat er bij bedrijven speelt. En er wordt een verbinding gemaakt met de kennisspecialisten (zie bijlage 2). LCB neemt daartoe het initiatief. Een concrete invulling bestaat uit enerzijds regulier (regulier) overleg over lopende initiatieven tussen het dedicated team van LCB (zie verder) en de business developers van de regionale netwerken en anderzijds periodiek overleg met betrekking tot nieuwe initiatieven tussen de LCB Raad van Advies (zie verder) en de lokale of regionale overheden achter de innovatiebevorderaars.

De bredere context hiervan wordt gevisualiseerd in figuur 3, waarbij in ontwikkelthema's wordt gewerkt aan de economie van morgen en nieuwe bedrijvigheid ontstaat. Bedrijven bevinden zich in de ideation, start-up of scale-up fase. In al deze fasen hebben bedrijven behoefte aan middelen op het gebied van kapitaal, kennis, talent, faciliteiten en de markt. De kennis, kunde en het netwerk van LCB dragen bij aan de versnelling van ontwikkelthema's en aan een optimaal aanbod van innovatie- en groeisupport voor bedrijven in Brabant.



Figuur 3, link tussen ecosysteemontwikkeling en bedrijfsontwikkeling

Naast bestaande (logistieke en defensie gerelateerde) bedrijven, dragen ook startups bij aan vernieuwing in de sector. Begeleiding en ondersteuning van start-ups en scale-ups vindt plaats door de BOM en de valorisatieprogramma's. Een structurele koppeling aan kennis en kunde van LCB kan van toegevoegde waarde zijn.

Gedragen aanpak over sectoren heen

LCB heeft behoefte aan beleidsondersteuning die samenwerking mogelijk maakt en stimuleert. Zo kan LCB beleidsmatig worden versterkt door de koppeling te maken naar andere sectoren zoals big data (met JADS hub in 's-Hertogenbosch). Door deze crossover wordt ook de digitale transformatie binnen de logistieke sector versterkt.

Daarnaast dient LCB voldoende draagvlak te genieten bij alle betrokken actoren:

- Industrie (logistieke bedrijven, verladers en niet-commerciële partijen met (verantwoordelijkheid voor) logistieke processen zoals Defensie): worden betrokken bij de opstart van LCB en blijven daarna betrokken in diens sturing en werking. Het draagvlak zal met name blijken uit het aantal grote en MKB bedrijven dat lid wordt
- Provincie Noord-Brabant en gemeente Breda: duidt LCB aan als hét innovatieve kennis aanspreekpunt voor de logistieke sector in de regio en zorgt als dusdanig ook voor financiële ondersteuning
- Kennisinstellingen: laten communicatie- en kennisstromen primair via LCB lopen, die het unieke contact is met bedrijven voor kennisoverdracht en -uitwisseling. Daar-

naast is kwalitatief hoogstaand onderwijs een basisvoorwaarde voor het succes van LCB

- TKI Dinalog: benoemt LCB als de speerpunt community in Brabant voor de logistieke innovatie activiteiten van het nationale TKI Dinalog. LCB zal daarbij fungeren als mede business developer voor de onderzoeksprojecten bij TKI Dinalog en een positieve bijdrage leveren aan het succes door haar klantgerichtheid en laagdrempeligheid
- BOM: beschouwt LCB als een community waarin nieuwe ontwikkelthema's aangejaagd kunnen worden en als netwerk waarmee portfoliobedrijven van de BOM mogelijk mee ondersteund worden(bv t.a.v. de kennisbehoefte van start-ups).
- Rewin en Midpoint: beschouwen LCB als vanzelfsprekende partner (zie boven).

Voldoende kritische massa en meetbare resultaten van bij de start

LCB moet vanaf de start voldoende kritische massa hebben op het vlak van aantal betrokken bedrijven, aanbod van kennisproducten en beschikbare financiële middelen. Daartoe dient bij de start een effectieve campagne te worden opgezet om meer bedrijven, professionals en academici zo snel mogelijk aan LCB te verbinden. Verder moeten er van bij de start duidelijke en haalbare resultaten (KPI's, zie verder) vooropgesteld worden en bepaald hoe die te meten. Deze resultaten zijn verschillend voor de verschillende stakeholders.

4. Organisatie, concept en budget

Het succes van LCB (en met name het draagvlak bij de klanten/bedrijven) hangt af van de juiste balans tussen betrokkenheid van zowel de academische als de bedrijfswereld. Daarom wordt LCB opgezet in co-creatie tussen kennisinstellingen en industrie. In de Adviesraad, die de relevantie van de op te starten projecten en stages voor de bedrijfsleven garandeert, zetelen naast academici, inclusief TKI Dinalog, ook vertegenwoordigers van de industrie. Ook in de periodieke aansturing en opvolging (op basis van KPI's en begroting) van de directeur en diens team is een combinatie van vertegenwoordigers uit de kennisinstellingen en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven aangewezen. Deze Raad van Advies zal in de opzet van LCB aanvullend zijn op de gekozen samenwerkingsstructuur. Alle vertegenwoordigers in alle advies- en bestuursorganen worden uiteraard zorgvuldig gekozen. Tenslotte bestaat het vaste dedicated team uit medewerkers in dienst van LCB en gedetacheerde medewerkers van de kennisinstellingen. Dit vaste team wordt aangevuld met 'in- en uitvliegende' kennisspecialisten. De vaste medewerkers dienen in direct contact te staan met de kennisinstellingen en omgekeerd.

Voor wat betreft het bedrijfsconcept wordt gekozen voor 'click & bricks'. Bedrijven zullen LCB kunnen bereiken via een aansprekende en vlot navigerende website inclusief state-of-the-art kennismanagementsysteem waarbij kennis ontsloten wordt via de

meest recente marketing inzichten op het gebied van sociale media, filmpjes, vlogs, games, etc. Daarnaast zullen bedrijven terecht kunnen op de NHTV campus te Breda (ten behoeve van de verdere profilering van Breda als kennisstad) waar een herkenbaar dedicated LCB kennislab zal worden ingericht. Deze fysieke LCB locatie zal dienst doen als broedplaats voor innovatie waar starters, kenniswerkers, studenten en andere stakeholders fysiek kunnen samen werken. Het is aanbevelenswaardig om met (slechts) één fysieke LCB locatie op de NHTV-campus in Breda te starten waarop de focus van de community gericht wordt en waar snel voldoende kritische massa bereikt wordt. Op termijn (en na een succesvolle start) kan dan overwogen worden om ook binnen de andere locaties in Brabant, zoals de Huizen van de logistiek, herkenbare dedicated LCB kennislabs in te richten.

Net zoals elk ander bedrijf zal LCB jaarlijks een begroting opstellen waarin de inkomsten en uitgaven tegen elkaar worden afgezet (zie hoofdstuk 6). Deze begroting is uitgewerkt aan de hand van de programmalijnen. Concreet is per programmalijn bepaald welke kosten verwacht worden. Met behulp van deze programmalijnen wordt een vertaalslag gemaakt naar het aantal FTE per programmalijn. Naast de kosten voor de programmalijnen moet rekening gehouden worden met posten zoals aanschaf IT systemen ten behoeve van LCB, networking & events, de LCB website (inclusief Learning Management Systeem) en huisvestingskosten voor de fysieke broedplaats/kennislab (bij NHTV te Breda). Daarbij is het credo 'meer investeren in kennis dan in stenen'. Voor wat betreft inkomsten wordt een onderscheid gemaakt tussen de vaste en variabele kosten. Voor de dekking van de vaste (met name start) kosten wordt gekeken naar financiële steun van de Provincie Brabant, de gemeente Breda en de kennisinstellingen (reguliere onderwijsexploitatie). Jaarlijks wordt vanuit de begroting een bedrag van € 50.000,-- gebruikt om financiering van kennisonderzoek uit de Topsector Logistiek, InterReg en EU-gelden te kunnen alloceren. Teneinde de co-creatie met bedrijven te stimuleren, kunnen bedrijven participeren, waarbij de variabele kosten worden gedekt door hun lidmaatschapsgelden (die kunnen variëren naar grootte van bedrijf, looptijd, verwachte bijdrage, etc.), executive education, opbrengsten uit deelname Meaningful meetings, alsook hun bijdrage aan productontwikkelingen/innovatie projecten. Die laatste vorm van inkomsten kan zowel 'in geld' als 'in kind' door het ter beschikking stellen van FTE's en/of data voor onderzoek.

Als inspiratiebron is gekeken naar de aanpak van HAS Kennistransfer als verdienmodel, waarin de HAS Kennistransfer accountmanager met een bedrijf tot vraagarticulatie (cfr TaaS) komt. Vervolgens gaan 1 of meerdere studenten met het onderwerp aan de slag onder begeleiding van 1 of 2 docenten. De begeleidingsuren van deze docenten worden betaald door het bedrijf in kwestie waarmee er ook een resultaatverplichting ontstaat. De gehanteerde tarieven zijn marktconform teneinde geen marktverstoring te creëren. Ook de aanpak van het VIL (Vlaams Instituut voor de Logistiek) wordt gebruikt als model. Via lidmaatschappen van bedrijven voorziet het VIL voor een deel zijn financiën.

Ten opzichte van deze inkomsten zal LCB duidelijke meetbare resultaten plaatsen die continu worden opgevolgd door de stakeholders, opdat LCB vanaf de startfase binnen 8 jaar zelfvoorzienend opereert en aantoonbaar de logistieke sector in Brabant innoveert en versterkt.

Het uitgangspunt om de middelen revolverend te laten zijn is een van de grootste uitdagingen voor LCB. Samenwerken en co-creatie is nog geen vanzelfsprekendheid in deze sector waarvan veel kleine mkb-bedrijven deel uitmaken die nog voortkomen uit een cultuur van zelfredzaamheid. Het tot stand brengen van meer samenwerking en bedrijven laten floreren in het logistieke ecosysteem is een essentiële succesfactor voor LCB, maar het is tegelijkertijd een potentieel risico voor het terugverdienmodel.

De ambitie is de volgende KPI's te realiseren:

- Voor kennisontwikkeling: het aantal aan het onderwijs gerelateerde projecten met aantoonbaar rendement voor bedrijven met extra begeleidingsuren dat via LCB wordt uitgevoerd.
- Voor kennisstromen: het aantal nieuwe productontwikkelingen/innovatie en onderzoeksprojecten.
- Voor onderzoek: de multiplier totaal aangetrokken onderzoeksgelden ten opzichte van de inzet van eigen LCB middelen.
- Voor kennisvalorisatie: het aantal betalende deelnemers executive onderwijs/kennisonderhoudscontracten, het aantal betalende deelnemers aan Meaningful Meetings, het aantal deelnemende bedrijven.
- Voor LCB als geheel: de mate waarin LCB in staat is het verdienmodel te realiseren.

Om de ontwikkelingen goed te monitoren, zal na twee jaar worden vastgesteld in welke mate LCB erin slaagt het verdienmodel te realiseren. Het streven is om op dat moment 10-15% van de jaarlijkse kosten te compenseren door opbrengsten uit lidmaatschapsgelden, deelname Meaningful Meetings, productontwikkelingen, Executive Education, e.d.

KPI's

		2019	2020	2021	Structurele inkomsten
Kennisontwikkeling	Aantal projecten LCB, incl. bachelor, master	20	40	60	Extra begeleiding stages
Kennis stromen	Aantal productontwikkelingen/innovatie	2	7	15	Uren kennisinstellingen/multiplier
Onderzoeksgelden	Onderzoeksprojecten, PDeng, PhD	50K	100K	300K	Onderzoeksgelden (multiplier)
Kennis valorisatie	Deelnemers executive onderwijs	10	30	80	Betaalde deelname
	Kennisonderhoudscontracten	5	10	20	Betaalde deelname
	Deelnemers Meaningful Meetings	125	250	500	Aantal betalende deelnemers
	Deelnemende bedrijven	20	40	80	Aantal betalende bedrijven
Duurzaam LCB	Revolverendheid LCB	18,3%	25,5%	42,6%	

Om deze KPI's te kunnen realiseren is een krachtige en flexibele organisatie nodig. Om deze programmalijnen tot ontwikkeling te laten komen, wordt gekeken naar de formatieopbouw over de 3 hoofdstromen van onderwijs, onderzoek en valorisatie van LCB. Het aantal formatieplaatsen wordt toegekend naar de bovengenoemde indeling. De thema's refereren aan de programmalijnen die zijn ontstaan aan de hand van de analyse van de afstudeeronderwerpen van de betrokken kennisinstellingen over de periode 2015 tot 2017. Daarbij is er ook gekeken naar de actuele ontwikkelingen in de markt. Van belang daarbij is de bedrijfsspecifieke aanpak van de contacten met bedrijven. Er wordt onderscheid gemaakt in de aanpak voor MKB en grotere bedrijven. Het uitgangspunt is de one stop shopping contacten met de bedrijven. De interne organisatie van LCB en de contacten met de kennisinstellingen worden daarop afgestemd. De contacten moeten laagdrempelig en proactief zijn. De belangrijkste invulling van LCB omvat de slimme organisatie van stages, het bieden van kennisonderhoudscontracten aan bedrijven, onderzoek en de contacten met de kennisinstellingen. Om tot een onderverdeling vanuit de KPI's naar de formatie plaatsen te komen, zijn deze naar rato toegekend. Dat betekent voor kennisontwikkeling een formatie van 2,4 FTE, voor kennisstromen en onderzoeksgelden 4,2 FTE en voor kennisvalorisatie 3,6 FTE. Het totale vaste team dat invulling gaat geven aan LCB komt uit op 10,2 FTE. Afhankelijk van het aantal lopende projecten, zullen op flexibele basis project managers aan deze basisformatie toegevoegd worden.

De termijn van 2021 in bovengenoemde tabel is gekoppeld aan de structuur waarop LCB vanuit de startfase zich moet bewijzen qua levensvatbaarheid.

5. Conclusie

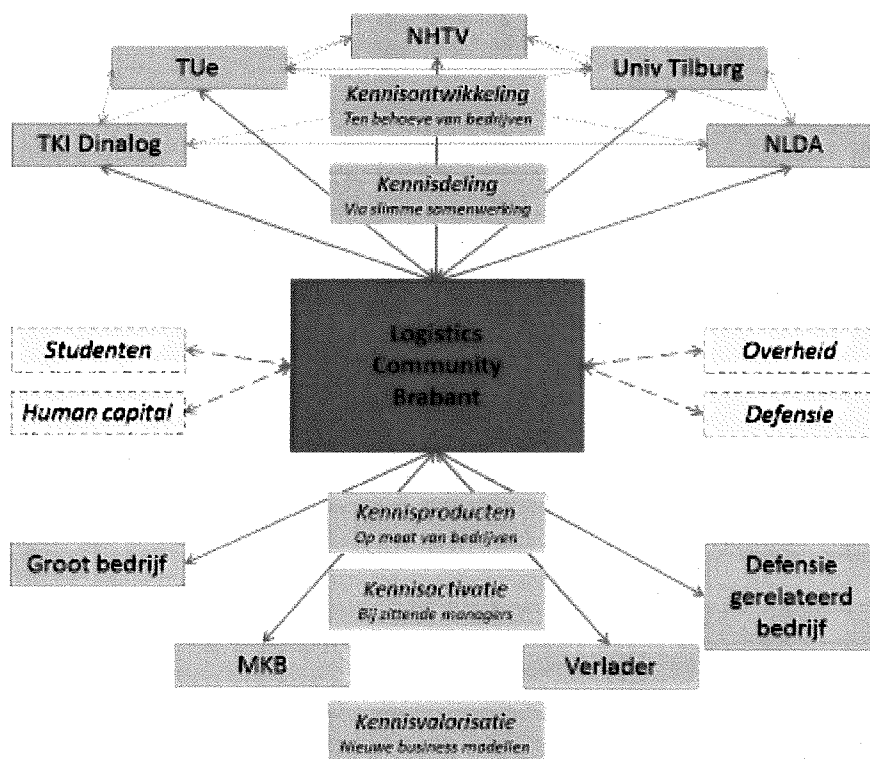
In dit propositiedocument is de rol en concrete vormgeving voorgesteld van Logistics Community Breda (LCB). Het document is geschreven als een business plan op maat van het bedrijfsleven teneinde bedrijven (en zo ook de Provincie) te enthousiasmeren over de meerwaarde van dergelijke Logistics Community. Concreet bezorgt LCB de logistieke (defensie gerelateerde) bedrijven en professionals de inzichten en kennis die zij nodig hebben om zichzelf her uit te vinden en succesvol te surfen op de golf van de vierde industriële revolutie. Daartoe vormt LCB dé ontmoetingsplaats tussen 'brains' en bedrijven en hét unieke aanspreekpunt voor bedrijven inzake logistieke innovatie.

De producten die worden ontwikkeld, zijn gebaseerd op het slimmer organiseren en inzetten van onderwijs- en onderzoeksactiviteiten ter ondersteuning van bedrijven om versnelling van de innovatie binnen de sector te realiseren. De mate waarin LCB daarin slaagt zal het bereik van het aantal bedrijven vergroten en naar verwachting ook resulteren in meer bedrijven die via een lidmaatschap deelnemen aan de community. De samenwerking tussen de kennisinstellingen, gecombineerd met intensieve afstemming met het bedrijfsleven maakt het mogelijk onderzoeksactiviteiten grootschaliger op te zetten en middelen effectiever in te zetten. Tegelijkertijd kan het onderzoek inhoudelijk ook beter aansluiten bij de kennisbehoefte van bedrijven. In het gehele logistieke ecosysteem levert de verbinding tussen bedrijven en kennisinstellingen een prominente kennispositie op, versterkt de innovatiekracht en heeft een vliegwieleffect voor de kennisvalorisatie.

Achterliggend en randvoorwaardelijk voor het succes van LCB is het nieuwe unieke samenwerkingsmodel van HBO en WO instellingen in Brabant. Het resultaat is een community die fungeert als 'hub & spoke' (in plaats van 'point-to-point') met een versnelde kennisdeling en werkelijke kennisvalorisatie in de vorm van radicale en incrementele verbeteringen in de business modellen van de logistieke bedrijven in Brabant alsook een verbeterd en onderling afgestemd onderwijsaanbod bij de kennisinstellingen. Dit propositiedocument moet leiden het volgende:

- A. Bedrijven ondersteunen de logistieke community Brabant en zeggen toe actief te participeren in de community. Bedrijven hebben hun interesse en steun kenbaar gemaakt in een intentieverklaring (zie bijlage 6).
- B. Provincie Noord-Brabant en gemeente Breda overtuigen de concrete vormgeving van LCB te onderschrijven door hun akkoord te geven voor de (operationele) ten uitvoerbrenging van de community en akkoord voor de financiële ondersteuning (op basis van budget/bijdrage betrokken partners in hoofdstuk 6).

Onderstaande figuur 4 stelt LCB schematisch voor.



Figuur 4, Logistics Community Breda volgens het 'hub and spoke' principe

6. Begroting

Begroting LCB		2018 *	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Kosten Community										
Programmalijnen:										
Final mile logistics		€ 420.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 3.920.000,00
Network Complexity (and contracting)		€ 600.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 700.000,00	€ 5.500.000,00
Smart Industry		€ 500.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 600.000,00	€ 4.700.000,00
Multi Modaai		€ 170.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 1.570.000,00
Zorg		€ 190.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 1.765.000,00
Events		€ 100.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 940.000,00
Totaal uitgaven		€ 1.980.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 18.395.000,00
Opbrengsten LCB										
Uitmaatschappen		€ -	€ 15.000,00	€ 30.000,00	€ 60.000,00	€ 120.000,00	€ 180.000,00	€ 240.000,00	€ 300.000,00	€ 945.000,00
Produktontwikkelingen/innovatie projecten		€ -	€ 5.000,00	€ 30.000,00	€ 60.000,00	€ 120.000,00	€ 180.000,00	€ 240.000,00	€ 300.000,00	€ 935.000,00
Executive Education		€ -	€ 10.000,00	€ 50.000,00	€ 100.000,00	€ 200.000,00	€ 300.000,00	€ 400.000,00	€ 500.000,00	€ 1.560.000,00
Bijeenkomsten, Meaningful Meetings		€ -	€ 50.000,00	€ 90.000,00	€ 180.000,00	€ 360.000,00	€ 540.000,00	€ 720.000,00	€ 900.000,00	€ 2.840.000,00
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden **		€ -	€ 50.000,00	€ 100.000,00	€ 300.000,00	€ 500.000,00	€ 700.000,00	€ 850.000,00	€ 1.000.000,00	€ 3.500.000,00
In-kind bijdrage Kennisinstanties ***		€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 2.400.000,00
Totaal opbrengsten		€ 300.000,00	€ 430.000,00	€ 600.000,00	€ 1.000.000,00	€ 1.600.000,00	€ 2.200.000,00	€ 2.750.000,00	€ 3.300.000,00	€ 12.180.000,00
Resultaat: te financieren bedragen		€ 1.680.000,00	€ 1.915.000,00	€ 1.745.000,00	€ 1.345.000,00	€ 745.000,00	€ 145.000,00	€ -405.000,00	€ -955.000,00	€ 6.215.000,00

* Begroting 2018 op basis van kosten maar tot en met december 2018, iwm opstart na besluitvorming

** Opbrengsten uit kennis onderzoek Topsector Logistiek, InterReg- en EU-gelden:

Uitgegaan van een operationale bijdrage uit de begroting LCB jaarlijks van € 50.000,-- kunnen op termijn de resultaten in de opvolgende jaren geboekt worden.

*** Bijdrage Kennisinstanties

In bijlage 3 zijn de huidige kosten van het begeleiden van studenten, AIO's, PhD's, e.d. van de kennisinstellingen opgenomen.

Aanname is om per Kennisinstantie € 75.000,-- aan te wenden voor projecten van studenten in LCB.

In bijlage 5 van het propositiedocument is de begroting uitgewerkt op basis van activiteiten. Daar zijn tevens de kosten OCW per kennis instelling uitgewerkt.

versie datum: 13 juli 2017

7. Literatuur

- Economisch Programma Brabant 2020, Provincie Noord Brabant, maart 2012
- Beweging in Brabant, bestuursakkoord 2015 – 2019, Provincie noord Brabant, mei 2015
- Benchmark, The Netherlands as a Logistics Hotspot, HIDC and 6 regional/hub development companies, Buck Consultants 2013
- Economische impact van logistieke activiteiten in Noord-Brabant, Buck Consultants International i.s.m. NEO Observatory, Kees Verweij, November 2016
- Hoofdonderzoek Onderwijs en arbeidsmarkt en Kwantitatief, Nederland, Panteia, Zoetermeer, maart 2017
- Onderwijs en arbeidsmarkt logistiek Noord-Brabant, Huidige situatie en prognose 2020, Panteia, Zoetermeer, mei 2017
- A world apart, Logistiek en High Tech sector Brabant, Telos Brabant ontwikkeling voor duurzaamheid, april 2013
- Logistiek in Beeld, cruciale rol van arbeidsmarkt bij strategische locatie keuze, Stec, maart 2017

Colofon

Opgesteld op verzoek van

- Provincie Noord Brabant, Gedeputeerde Staten, Bert Pauli
- Gemeente Breda, Burgemeester, Dr. Paul Depla

- Stuurgroep
 - TUE, Ir. Jan Mengelers
 - TiU, Prof. dr. Emile Aerts
 - NLDA, Kolonel Eric Linssen MA
 - NHTV, Mr. Hein van Oorschot en Ir. Nico van Os
 - TKI Dinalog, Prof. dr. Albert Veenstra
- Workshops kennisinstellingen
 - TUE, Prof. dr. Ton de Kok
 - TiU, Dr.ir. Wendy van der Valk
 - NLDA, Prof. dr. Paul van Fenema
 - NHTV, Leo Kemps
 - TKI Dinalog, Prof. dr. Albert Veenstra
- Coördinatie
 - NHTV, drs. Woutje de Zeeuw
 - NHTV, drs. Ruud Weijmans

Redactie

- Dr. Eli Pernot (Colphen & Partners)
- Jan Colpaert (Colphen & Partners)

Onderstaande partijen zijn akkoord met de inhoud van dit document en wachten de resultaten van verdere procedure af die door de Provincie Noord Brabant en de gemeente Breda doorlopen moet worden om te komen tot finale besluitvorming van de Logistics Community Brabant en een daaraan gekoppeld subsidievoorstel.

Technische Universiteit Eindhoven

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

J. Menges
Eindhoven 17-7-2017


Stichting Katholieke Universiteit Brabant

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

LOGISTICS COMMUNITY BRABANT (LCB)

Onderstaande partijen zijn akkoord met de inhoud van dit document en wachten de resultaten van verdere procedure af die door de Provincie Noord Brabant en de gemeente Breda doorlopen moet worden om te komen tot finale besluitvorming van de Logistics Community Brabant en een daaraan gekoppeld subsidievoorstel.

Technische Universiteit Eindhoven

Naam en functie:

Plaats en datum:

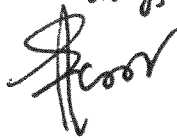
Handtekening

Stichting Katholieke Universiteit Brabant

Naam en functie: *E.H.L. Aarts*

Plaats en datum: *Tilburg, 21 augustus 2017*

Handtekening



Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Onderstaande partijen zijn akkoord met de inhoud van dit document en wachten de resultaten van verdere procedure af die door de Provincie Noord Brabant en de gemeente Breda doorlopen moet worden om te komen tot finale besluitvorming van de Logistics Community Brabant en een daaraan gekoppeld subsidievoorstel.

Technische Universiteit Eindhoven

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting Katholieke Universiteit Brabant

Naam en functie:

Plaats en datum:

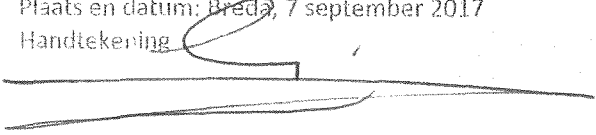
Handtekening

Nederlandse Defensie Academie (NLDA)

Naam en functie: kolonel F.T. Linssen

Plaats en datum: Breda, 7 september 2017

Handtekening



Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Onderstaande partijen zijn akkoord met de inhoud van dit document en wachten de resultaten van verdere procedure af die door de Provincie Noord Brabant en de gemeente Breda doorlopen moet worden om te komen tot finale besluitvorming van de Logistics Community Brabant en een daaraan gekoppeld subsidievoorstel.

Technische Universiteit Eindhoven

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting Katholieke Universiteit Brabant

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA

Naam en functie:

Plaats en datum:

Handtekening

Stichting NHTV internationale hogeschool Breda

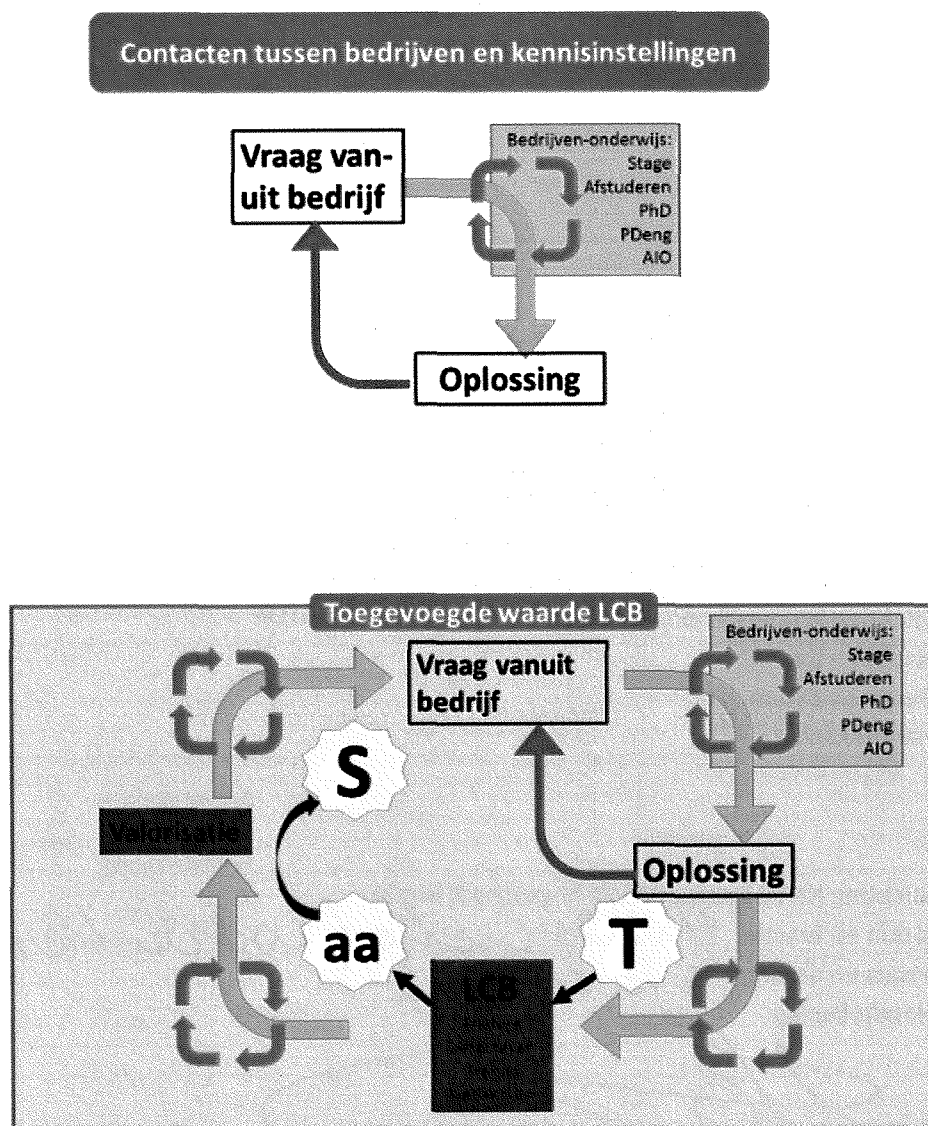
Naam en functie: H.v. Oerschoot, voorzitter LCB

Plaats en datum: 13 juli 2017

Handtekening



Bijlage 1: Trends As A Service



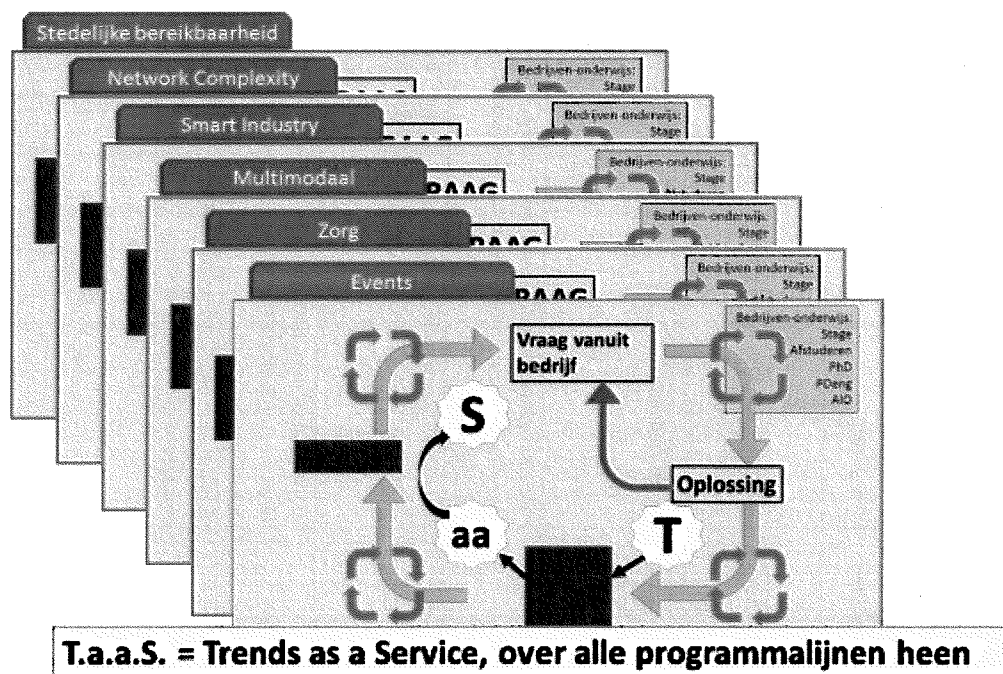
T.a.a.S. Trends as a Service

Per thema, bundeling van onderwerpen

Bijv Zorg:

- Patientenvervoer
- E-medical
- Optimalisatie OK's
- Secundaire zorg

2017 4



Bijlage 2: Programmalijnen LCB

Maatschappelijke ontwikkelingen	Digitale transformatie	Duurzaamheid / circulaire economie	Veiligheid (fysiek en cyber)	Programmalijnen	Uitdagingen	Stakeholders	Betrokken experts per kennisinstelling			
							TUe	TiU	NLDA	NHTV
				Last mile logistics	Interactie bedrijfsleven-overheid, energietransitie, stadsdistributie, businessmodel ov	5 Brabantse steden, A58 club	Prof.dr. Tom van Woensel	Prof.dr. Hein Fleuren		Drs. Paul van de Coevering Peter Kole
				Network complexity (and contracting)	informatiedeling	LSP, maakindustrie	Prof.dr. Ton de Kok	Prof.dr. Bart Vos, dr. Wendy van der Valk	Prof.dr. Paul van Fenema	Ing. Erik Hopstaken
				Smart industry	Predictive analytics, vertaalslag naar operations, product service cyber systems	DAF, Samsung, mkb, maakindustrie	Prof.dr.ir. Olof Adan	Prof.dr. Henk Akkermans	Brigade-generaal Hans Damen	Drs. Andre Gijssberts
				Multimodaal	Technologische ontwikkelingen	Havens, inland terminals, logistieke servicebedrijven	Prof.dr. Albert Veenstra			Drs. Albert Mandemakers, Frans de Jong, MTL
				Zorg	Thuiszorg, last mile, personalized medicine, servicelogistiek (pizza, pleisters, pillen)	Ziekenhuizen, zorginstellingen	Dr.ir. Nico Dellaert	Dr.ir. Bert Meijboom		Mr.ir. Piet Berkers
				Events	Humanitarian logistics, recalls, crowd management, resilience society	Defensie, gemeenten, industrie	-	Prof.dr. Bart Vos		Maarten van Rijn, MSc

Bijlage 3: Bijdragen per jaar via kennisinstellingen “in kind”

Valorisatie									
Kennisinstelling KI	Type	Omvang (ECTS)	Begeleiding (uren)	Aantal	Kosten KI	Kosten bedrijf	Opbrengst voor bedrijf	Multiplier	Uurtarief KI
NHTV	BSc projecten stage	40	10	115	€ 115.000	€ 1.500	€ 20.000	13,33333	€ 100
NHTV	BSc projecten afst	30	16	115	€ 184.000	€ 1.250	€ 40.000	32	€ 100
NHTV	Minor SC	30	15	115	€ 172.500	€ 250	€ 30.000	120	€ 100
TiU	BSc projecten	12	10	40	€ 40.000	nvt	nvt	nvt	€ 100
TiU	MSc projecten	18	23	120	€ 276.000	€ 3.000	€ 100.000	33,33333	
TUE	BSc projecten	15	20	30	€ 60.000	€ 500	€ 20.000	40	€ 100
TUE	MSc projecten	30	70	30	€ 210.000	€ 3.000	€ 100.000	33,33333	
TUE	PDEng projecten	60	120	5	€ 60.000	€ 60.000	€ 300.000	5	
TUE	Strategische projecten	300	1000	1	€ 100.000	€ 4.000	€ 100.000	25	
TUE	Consultancy		160	1	€ 16.000	€ 1.600	€ 50.000	31,25	
TUE	Training	5	200	3	€ 60.000	€ 20.000	€ 50.000	2,5	
Totaal				1644	€ 1.293.500		€ 810.000		
Research									
TUE	BR projects	15	160	3					
TUE	Seminar		8	4					
Community									
NHTV	Meaningful Meetings		40	4					
TUE	Workshops		30	2					
TiU	Roundtables		30	2					
Tools									
TUE	Omvang (uren)	1600							
Games									
TUE	Omvang (uren)	1600							
Ontwikkelen nieuwe opleiding: pm									
Bijdrage van Kennisinstellingen: pm									

Bijlage 4: Lijst van bedrijven die betrokken zijn in consultatie LCB in april en mei 2017

Nr.	Bedrijf
1	SAAN
2	VT
3	GVT
4	Claassen
5	Kivits
6	Fuji
7	IFF
8	DMG
9	Imgram Micro
10	Data Select / Brandpath
11	Rhenus
12	I&L
13	ID Logistics
14	Docdata
15	KLG
16	Pondres
17	DSM
18	Tesla
19	NSK
20	CoolBlue
21	Van Haren
22	XPO
23	Fellowes
24	DBSchenker
25	Van Opzeeland
26	Nabuurs
27	Vos Logistics
28	Jumbo
29	Sligro
30	Van Berkel Logistics
31	OOC
32	Vetipack
33	Totalpack
34	Vice Versa
35	Spierings Smart Logistics
36	Heineken
37	Bavaria
38	Van den Bosch
39	SandersFritom
40	Actemium
41	Goossens Wonen en Slapen
42	Beter Bed
43	Bokestijn Transport Service
44	Raben
45	Topmovers Harrie van Erp
46	SPS
47	Omron
48	BEGRA
49	Bas Logistics

Nr.	Bedrijf
50	Van Oers United
51	Forever Direct
52	Frigo Breda
53	MCS Fulfilment
54	Van der Vlist
55	Penske
56	Kennis Transport
57	Mepavex
58	Samsung
59	And(d)are
60	Döhler Holland
61	LambWeston
62	OCT
63	Otentic Logistics
64	Mooy
65	RICOH
66	Jan de Rijk
67	Ryano Logistics
68	Blue Rock Logistics
69	Van Rooijen Logistiek
70	Transmart
71	Van Berkel Logistics
72	Den Hartogh
73	ASML
74	Cimpress, Venlo
75	H&S
76	Fabory
77	DAF
78	Philips Health Tech
79	VDL-Bus & Coach
80	Christian Vermeer
81	McKinsey
82	Shooby/ Van Deursen Groep
83	CEVA
84	TIU
85	Timmermans
86	Van den Bosch Erp
87	Havenbedrijf Moerdijk
88	Tue
89	NHTV
90	Thermofisher
91	
92	
93	
94	

Bijlage 5: Begroting op basis van activiteiten¹ en inzicht in jaarlijkse investering OCW in logistieke opleidingen in Brabant

Begroting LCB		2018 *	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Kosten Community										
Activiteiten:										
Personeelskosten		€ 897.500,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 1.050.000,00	€ 8.247.500,00
Learning management system		€ 85.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 785.000,00
Marketing & Communicatie		€ 75.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 705.000,00
Reiskosten & Events		€ 75.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 705.000,00
IT		€ 75.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 705.000,00
Huisvesting		€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00	€ 1.175.000,00
Afschrijving LMS over 5 jaar		€ 85.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 785.000,00
Sub totaal uitgaven		€ 1.417.500,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 1.670.000,00	€ 13.107.500,00
Kosten kennis ontwikkelingen										
Impuls middelen onderzoek		€ 187.500,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 225.000,00	€ 1.762.500,00
Onderzoeks capaciteit bij kennisinstellingen		€ 375.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00	€ 3.525.000,00
Totaal uitgaven		€ 1.980.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 2.345.000,00	€ 18.395.000,00
A										
Opbrengsten LCB										
Lidmaatschappen		€ -	€ 15.000,00	€ 30.000,00	€ 60.000,00	€ 120.000,00	€ 180.000,00	€ 240.000,00	€ 300.000,00	€ 945.000,00
Productontwikkelingen/innovatie projecten		€ -	€ 5.000,00	€ 30.000,00	€ 60.000,00	€ 120.000,00	€ 180.000,00	€ 240.000,00	€ 300.000,00	€ 935.000,00
Executive Education		€ -	€ 10.000,00	€ 50.000,00	€ 100.000,00	€ 200.000,00	€ 300.000,00	€ 400.000,00	€ 500.000,00	€ 1.560.000,00
Bijeenkomsten, Meaningful Meetings		€ -	€ 50.000,00	€ 90.000,00	€ 180.000,00	€ 360.000,00	€ 540.000,00	€ 720.000,00	€ 900.000,00	€ 2.840.000,00
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden **		€ 300.000,00	€ 50.000,00	€ 100.000,00	€ 300.000,00	€ 500.000,00	€ 700.000,00	€ 850.000,00	€ 1.000.000,00	€ 3.500.000,00
In-kind bijdrage Kennisinstellingen ***		€ -	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 2.400.000,00
Totaal opbrengsten		€ 300.000,00	€ 430.000,00	€ 600.000,00	€ 1.000.000,00	€ 1.600.000,00	€ 2.200.000,00	€ 2.750.000,00	€ 3.300.000,00	€ 12.180.000,00
B										
A-B		€ 1.680.000,00	€ 1.915.000,00	€ 1.745.000,00	€ 1.345.000,00	€ 745.000,00	€ 145.000,00	€ -405.000,00	€ -955.000,00	€ 6.215.000,00
Resultaat, te financieren bedragen										

* Begroting 2018 op basis van kosten maar tot en met december 2018, lvm opstart na besluitvorming

** Opbrengsten uit kennis onderzoek Topsector Logistiek, Interreg- en EU-gelden:

Uitgegaan van een operationale bijdrage uit de begroting LCB jaarlijks van € 50.000,- kunnen op termijn de resultaten in de opvolgende jaren geboekt worden.

*** Bijdrage Kennisinstellingen

In bijlage 5 zijn de huidige kosten van het begeleiden van studenten, AIO's, PhD's, e.d. van de kennisinstellingen opgenomen.

Anname is om per Kennisinstelling € 75.000,- aan te wenden voor projecten van studenten in LCB.

¹ Deze begroting komt overeen met de begroting op pagina 23. Op verzoek van de gemeente Breda inzicht gegeven in de activiteiten.

Jaarlijkse investering ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in logistieke opleidingen in Brabant

De Gemeente Breda heeft verzocht meer inzicht te krijgen in de middelen die OCW investeert in logistieke opleidingen. Om een beeld te schetsen is uitgegaan van de bekostiging per student plus het collegegeld (tarieven 2017). De middelen voor onderzoek voor universiteiten blijven hierbij buiten beschouwing.

TUe master Operations Management & Logistics, 143 studenten	€ 815.829,-
TUe, PhD, Operations Management & Logistics, 27 studenten	€ 1.355.829,-
TiU master Supply Chain Management, 120 studenten	€ 668.520,-
NHTV, bachelor Logistiek en Economie, 416 (bekostigde) studenten	€ 3.108.768,-
NHTV, bachelor Logistics Engineering, 289 (bekostigde) studenten	<u>€ 2.605.335,-</u>
Totaal per jaar	€ 8.554.281,-

Bijlage 6 Staatssteun

Voor de startfase van LCB wordt een beroep gedaan op subsidies van overheden. Daarnaast voert LCB activiteiten uit die (deels) als marktactiviteiten gezien kunnen worden. Dit betekent dat bewaakt moet worden dat er geen sprake is van ongeoorloofde staatssteun. Voor de verdere uitwerking hanteert LCB daarom de volgende uitgangspunten.

In juridische termen beschouwen we de activiteiten van LCB als een innovatiecluster. Steun voor investerings- en exploitatiekosten van een innovatiecluster is mogelijk tot 50% van deze kosten.

Voorwaarden die hieraan verbonden zijn onder meer dat er sprake is van één organisatie en dat er een kostprijs in rekening gebracht wordt aan ondernemingen die gebruik maken van de diensten. Deze aspecten zijn integraal onderdeel van het plan zoals geschetst in dit document. Volgens de totale begroting in dit propositiedocument bedraagt het aandeel subsidies minder dan 50% van de totale kosten.

Mochten de grenzen van deze 50% toch bereikt worden dan geldt voor LCB dat een deel van de activiteiten niet economisch van aard zijn. Een deel van de activiteiten zoals gerichte afstudeerstages zijn juridisch te beschouwen als niet marktactiviteit. Daarnaast is een deel van het onderzoek te beschouwen als onafhankelijk onderzoek:

“Een project geldt als een project dat wordt uitgevoerd in daadwerkelijke samenwerking tussen ten minste twee onafhankelijke partijen die, op basis van een taakverdeling, een gemeenschappelijke doelstelling nastreven en samen de omvang van het samenwerkingsproject bepalen, bijdragen aan de tenuitvoerlegging ervan en delen in de daaraan verbonden financiële, technologische, wetenschappelijke en andere risico's, alsmede in de projectresultaten. Een of meer partijen kunnen de volledige kosten van het project dragen en zodoende de andere partijen bevrijden van de aan het project verbonden financiële risico's. De voorwaarden van een samenwerkingsproject, met name wat betreft de bijdrage in de kosten ervan, het delen in de risico's en uitkomsten ervan, de verspreiding van de resultaten, de toegang tot en de regels voor de toewijzing van intellectuele-eigendomsrechten moeten vóór de aanvang van het project zijn overeengekomen (3). Contractonderzoek en het verrichten van onderzoeksdiensten worden niet geacht vormen van samenwerking te zijn.”

In het kader van de subsidieverlening rapporteert LCB jaarlijks over de voortgang van het project. Onderdeel van deze rapportage zijn ook de staatssteun aspecten zoals hierboven geschetst.

Versie C 6 februari 2018										
Kosten kennis ontwikkelingen										
	20%	€ 45.000,00	€ 45.000,00	€ 45.900,00	€ 45.900,00	€ 46.818,00	€ 47.754,36	€ 48.709,45	€ 49.683,64	€ 50.677,31
	30%	€ 67.500,00	€ 67.500,00	€ 67.500,00	€ 67.500,00	€ 70.227,00	€ 71.631,54	€ 73.064,17	€ 74.525,45	€ 76.015,96
	25%	€ 56.250,00	€ 56.250,00	€ 56.250,00	€ 56.250,00	€ 57.375,00	€ 58.522,50	€ 59.692,95	€ 60.896,81	€ 62.104,55
	9%	€ 20.250,00	€ 20.250,00	€ 20.250,00	€ 20.250,00	€ 20.655,00	€ 21.068,10	€ 21.489,46	€ 21.919,25	€ 22.304,79
	10%	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.950,00	€ 23.409,00	€ 23.877,18	€ 24.354,72	€ 24.841,82
	6%	€ 13.500,00	€ 13.500,00	€ 13.500,00	€ 13.500,00	€ 13.770,00	€ 14.045,40	€ 14.326,31	€ 14.612,83	€ 14.905,09
		€ 225.000,00								
	A2		€ 225.000,00	€ 225.900,00	€ 229.500,00	€ 234.090,00	€ 238.771,80	€ 243.547,24	€ 248.418,18	€ 253.386,54
Onderzoeks capaciteit										
Kosten toedelen naar capaciteit instelling										
	28,50%	€ 128.250,00	€ 128.250,00	€ 130.815,00	€ 133.431,30	€ 136.099,93	€ 138.821,92	€ 141.598,36	€ 144.430,33	€ 147.318,94
	28,50%	€ 128.250,00	€ 128.250,00	€ 130.815,00	€ 133.431,30	€ 136.099,93	€ 138.821,92	€ 141.598,36	€ 144.430,33	€ 147.318,94
	14,50%	€ 65.250,00	€ 65.250,00	€ 66.595,00	€ 67.886,10	€ 69.243,82	€ 70.628,70	€ 72.041,27	€ 73.482,10	€ 74.951,74
	28,50%	€ 128.250,00	€ 128.250,00	€ 130.815,00	€ 133.431,30	€ 136.099,93	€ 138.821,92	€ 141.598,36	€ 144.430,33	€ 147.318,94
		€ 450.000,00								
	A3		€ 450.000,00	€ 459.000,00	€ 468.180,00	€ 477.543,60	€ 487.094,47	€ 496.836,36	€ 506.773,09	€ 516.908,55
Sub totaal Onderzoeks capaciteit bij kennisinstellingen										
			€ 1.563.289,00	€ 1.733.400,00	€ 1.791.150,00	€ 1.877.973,00	€ 1.960.482,46	€ 1.971.181,71	€ 2.032.605,34	€ 2.094.757,45
Totaal uitgaven										
Baten Community										
Lidmaatschappen										
bedragen in de range van 1000 tot 2500 van MKB tot Multi nationaal										
€ 15.000,00										
cafetaria model gerekend met 1500 per bedrijf										
Lidmaatschappen										
Prod ontwikkelingen										
Project begeleiding, funding, ed.										
Productontwikkelingen/Innovatie projecten										
ExEd										
ontwikkelkosten programma's bij LMS opgenomen										
bruto resultaat na draaien courses										
Executive Education										
MM										
opbrengst 250 per deelnemer bij een minimum van 50										
5 bijeenkomsten										
Bijeenkomsten, Meaningful Meetings										
Overige										
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tbv onderzoeksprojecten										
In-kind bijdrage Kennisinstellingen										
Totaal opbrengsten										
B										
A-B										
Beoogde financiering subsidieverstrekkers										
Breda										
Provincie Noord Brabant										
Grand totaal resultaat										
D=A-B+C										

Kosten 2018

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2018
Directeur 1 FTE	136	204	170	61	68	41	681	€ 120,00	€ 81.750,00
Office Manager 1 FTE	132	198	165	59	66	40	659	€ 91,00	€ 60.000,00
Finance Manager 0,5 FTE	66	99	82	30	33	20	330	€ 91,00	€ 30.000,00
Marketing 1 FTE	132	198	165	59	66	40	659	€ 91,00	€ 60.000,00
IT 0,5 FTE	66	100	83	30	33	20	332	€ 78,00	€ 25.875,00
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 ext naar 6,2 FTE	133	200	167	60	67	40	667	€ 91,00	€ 60.664,00
BD's 5 regio's 5x0,2 FTE = 1 FTE	139	208	174	63	69	42	694	€ 81,00	€ 56.250,00
Totaal personeelskosten									€ 374.539,00

Totaal 2018

	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	Totaal 2018
Reiskosten ed							
wo - ve verkeer € 80,- per maand	€ 1.500,00	€ 2.250,00	€ 1.875,00	€ 675,00	€ 750,00	€ 450,00	€ 7.500,00
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€ 2.250,00	€ 3.375,00	€ 2.812,50	€ 1.012,50	€ 1.125,00	€ 675,00	€ 11.250,00
tbv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 7.500,00	€ 2.700,00	€ 3.000,00	€ 1.800,00	€ 30.000,00
Totaal Reiskosten & Events							€ 48.750,00
Huisvesting							
werkplekken 80 m2	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 7.500,00	€ 2.700,00	€ 3.000,00	€ 1.800,00	€ 30.000,00
vergaderruimte 50 m2	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
Incubatorruimte	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Investering buro's 4X	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Totaal huisvesting							€ 100.000,00
IT							
Hardware	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
Software	€ 1.000,00	€ 1.500,00	€ 1.250,00	€ 450,00	€ 500,00	€ 300,00	€ 5.000,00
Tel + communicatie	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
kennisinstellingen	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Totaal IT							€ 50.000,00
Marketing							
Beurzen, Adv., website, platform, newsletter	€ 15.000,00	€ 22.500,00	€ 18.750,00	€ 6.750,00	€ 7.500,00	€ 4.500,00	€ 75.000,00
Totaal Marketing & Communicatie							
LMS							
in-huur kosten							
* ontwikkeling Executive Program	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 12.500,00	€ 4.500,00	€ 5.000,00	€ 3.000,00	€ 50.000,00
* onderhoud en uitvoering	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
* in huur docenten	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
Investering LMS en organiseren content	€ 30.000,00	€ 45.000,00	€ 37.500,00	€ 13.500,00	€ 15.000,00	€ 9.000,00	€ 150.000,00
Totaal LMS							€ 235.000,00
Subtotaal							€ 883.289,00

Transporteren subtotaal														
Overige kosten														
Acc. kosten 5.000 alleen voor penvoerder	€	1.000,00	€	1.500,00	€	1.250,00	€	450,00	€	500,00	€	300,00	€	5.000,00
Kosten kennisontwikkeling	€	45.000,00	€	67.500,00	€	56.250,00	€	20.250,00	€	22.500,00	€	13.500,00	€	225.000,00
Onderzoekscapaciteit														
Tue	€	25.650,00	€	38.475,00	€	32.062,50	€	11.542,50	€	12.825,00	€	7.695,00	€	128.250,00
TiU	€	25.650,00	€	38.475,00	€	32.062,50	€	11.542,50	€	12.825,00	€	7.695,00	€	128.250,00
NLDA	€	13.050,00	€	19.575,00	€	16.312,50	€	5.872,50	€	6.525,00	€	3.915,00	€	65.250,00
NHTV	€	25.650,00	€	38.475,00	€	32.062,50	€	11.542,50	€	12.825,00	€	7.695,00	€	128.250,00
Totaal														€ 450.000,00
Totale kosten 2018														
	€											1.563.289,00		

Baten 2018		
Lidmaatschappen	€	-
prod. ontwikkelingen	€	-
ExEd	€	-
MM	€	-
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tbv onderzoeksprojecten	€	-
In-kind bijdrage kennisinstellingen	€	300.000,00
Totale baten	€	300.000,00
Benodigde subsidie	€	1.263.289,00
Breda	€	840.000,00
Provincie Noord-Brabant	€	423.289,00

Kosten 2019

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2019
Directeur 1 FTE	182	273	227		82	91	55	908 € 120,00	€ 109.000,00
Office Manager 1 FTE	176	264	220		79	88	53	879 € 91,00	€ 80.000,00
Finance Manager 0,5 FTE	88	132	110		40	44	26	440 € 91,00	€ 40.000,00
Marketing 1 FTE	176	264	220		79	88	53	879 € 91,00	€ 80.000,00
IT 0,5 FTE	88	133	111		40	44	27	442 € 78,00	€ 34.500,00
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 evt naar 6,2 FTE	527	791	659		237	264	158	2637 € 91,00	€ 240.000,00
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	185	278	231		83	93	56	926 € 81,00	€ 75.000,00
Totaal personeelskosten									€ 658.500,00

Totaal 2019

	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	Totaal 2019
Reiskosten ed							
wo - we verkeer € 80,- per maand	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€ 3.000,00	€ 4.500,00	€ 3.750,00	€ 1.350,00	€ 1.500,00	€ 900,00	€ 15.000,00
tbv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 7.500,00	€ 2.700,00	€ 3.000,00	€ 1.800,00	€ 30.000,00
Totaal Reiskosten & Events							€ 55.000,00
Huisvesting							
werplekken 80 m2	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 7.500,00	€ 2.700,00	€ 3.000,00	€ 1.800,00	€ 30.000,00
vergader ruimte 50 m2	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
Incubatorruimte	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Investering buro's 4X	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal huisvesting							€ 90.000,00
IT							
Hardware	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Software	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Tel + communicatie	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
kennisinstellingen	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
Totaal IT							€ 30.000,00
Marketing							
Beurzen, Adv., website, platform, newsletter	€ 15.000,00	€ 22.500,00	€ 18.750,00	€ 6.750,00	€ 7.500,00	€ 4.500,00	€ 75.000,00
Totaal Marketing & Communicatie							
LMS							
in-huur kosten							
* ontwikkeling Executive Program	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 12.500,00	€ 4.500,00	€ 5.000,00	€ 3.000,00	€ 50.000,00
* onderhoud en uitvoering	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00	€ 900,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 10.000,00
* in huur docenten	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 12.500,00	€ 4.500,00	€ 5.000,00	€ 3.000,00	€ 50.000,00
Investering LMS en organiseren content	€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 6.250,00	€ 2.250,00	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 25.000,00
Totaal LMS							€ 135.000,00
Subtotaal							€ 1.043.500,00

Transporteren subotaal														€	1.043.500,00
Overige kosten															
Acc. kosten 5.000 alleen voor penvoerder		€	1.000,00	€	1.500,00	€	1.250,00	€	450,00	€	500,00	€	300,00	€	5.000,00
Kosten kennisontwikkeling		€	45.900,00	€	67.500,00	€	56.250,00	€	20.250,00	€	22.500,00	€	13.500,00	€	225.900,00
Onderzoekscapaciteit															
Tue		€	26.163,00	€	39.244,50	€	32.703,75	€	11.773,35	€	13.081,50	€	7.848,90	€	130.815,00
TiU		€	26.163,00	€	39.244,50	€	32.703,75	€	11.773,35	€	13.081,50	€	7.848,90	€	130.815,00
NLDA		€	13.311,00	€	19.966,50	€	16.638,75	€	5.989,95	€	6.655,50	€	3.993,30	€	66.555,00
NHTV		€	26.163,00	€	39.244,50	€	32.703,75	€	11.773,35	€	13.081,50	€	7.848,90	€	130.815,00
Totaal														€	459.000,00
Totale kosten 2019		€	1.733.400,00												

Baten 2019		€	20.000,00
Lidmaatschappen	€	20.000,00	
prod. ontwikkelingen	€	20.000,00	
ExEd	€	25.000,00	
MM	€	62.500,00	
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tbv onderzoeksprojecten	€	75.000,00	
In-kind bijdrage kennisinstellingen	€	306.000,00	
Totale baten	€	508.500,00	
Benodigde subsidie	€	1.224.900,00	
Breda	€	957.500,00	
Provincie Noord-Brabant	€	267.400,00	

Kosten 2020

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2020
Directeur 1 FTE	182	273	227	82	91	55	908 €	122,40	€ 111.180,00
Office Manager 1 FTE	176	264	220	79	88	53	879 €	92,82	€ 81.600,00
Finance Manager 0,5 FTE	88	132	110	40	44	26	440 €	92,82	€ 40.800,00
Marketing 1 FTE	176	264	220	79	88	53	879 €	92,82	€ 81.600,00
IT 0,5 FTE	88	133	111	40	44	27	442 €	79,56	€ 35.190,00
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 evt naar 6,2 FTE	527	791	659	237	264	158	2637 €	92,82	€ 244.800,00
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	188	281	234	84	94	56	938 €	81,60	€ 76.500,00
Totaal personeelskosten									€ 671.670,00

Reiskosten ed

[illegible]

Kosten 2021

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2021
Directeur 1 FTE	182	272	227	82	91	54	908	€ 124,85	€ 113.403,60
Office Manager 1 FTE	176	264	220	79	88	53	879	€ 94,68	€ 83.232,00
Finance Manager 0,5 FTE	88	132	110	40	44	26	440	€ 94,68	€ 41.616,00
Marketing 1 FTE	176	264	220	79	88	53	879	€ 94,68	€ 83.232,00
IT 0,5 FTE	88	133	111	40	44	27	442	€ 81,15	€ 35.893,80
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 ext naar 6,2 FTE	527	791	659	237	264	158	2637	€ 94,68	€ 249.696,00
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	188	281	234	84	94	56	938	€ 83,23	€ 78.030,00
Totaal personeelskosten									€ 685.103,40

Last mile logistics Network complexit Smart industry Multimodaal Zorg Events Totaal 2021

Reiskosten ed	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
wo - we verkeer € 80,- per maand	€ 3.121,20	€ 4.681,80	€ 3.901,50	€ 1.404,54	€ 1.560,60	€ 936,36	€ 15.606,00
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€ 6.242,40	€ 9.363,60	€ 7.803,00	€ 2.809,08	€ 3.121,20	€ 1.872,72	€ 31.212,00
tdv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc							
Totaal Reiskosten & Events							€ 57.222,00
Huisvesting	€ 6.242,40	€ 9.363,60	€ 7.803,00	€ 2.809,08	€ 3.121,20	€ 1.872,72	€ 31.212,00
werkplekken 80 m2	€ 5.202,00	€ 7.803,00	€ 6.502,50	€ 2.340,90	€ 2.601,00	€ 1.560,60	€ 26.010,00
vergaderruimte 50 m2	€ 5.202,00	€ 7.803,00	€ 6.502,50	€ 2.340,90	€ 2.601,00	€ 1.560,60	€ 26.010,00
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
Incubatorruimte	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Investering buro's 4X	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal huisvesting							€ 93.636,00
IT	€ 5.500,00	€ 8.250,00	€ 6.875,00	€ 2.475,00	€ 2.750,00	€ 1.650,00	€ 27.500,00
Hardware	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
Software	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
Tel + communicatie	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
kennisinstellingen	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
Totaal IT							€ 58.712,00
Marketing	€ 15.606,00	€ 23.409,00	€ 19.507,50	€ 7.022,70	€ 7.803,00	€ 4.681,80	€ 78.030,00
Beurzen, Adv., website, platform, newsletter							
Totaal Marketing & Communicatie							
LMS	€ 10.404,00	€ 15.606,00	€ 13.005,00	€ 4.681,80	€ 5.202,00	€ 3.121,20	€ 52.020,00
in-huur kosten	€ 2.080,80	€ 3.121,20	€ 2.601,00	€ 936,36	€ 1.040,40	€ 624,24	€ 10.404,00
* ontwikkeling Executive Program	€ 20.000,00	€ 30.000,00	€ 25.000,00	€ 9.000,00	€ 10.000,00	€ 6.000,00	€ 100.000,00
* onderhoud en uitvoering	€ 5.202,00	€ 7.803,00	€ 6.502,50	€ 2.340,90	€ 2.601,00	€ 1.560,60	€ 26.010,00
* in huur docenten							
Investering LMS en organiseren content							
Totaal LMS							€ 188.434,00
Subtotaal							€ 1.161.137,40

Kosten 2023

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2023
Directeur 1 FTE	182	272	227	82	91	54	129,90	€ 908	€ 117.985,11
Office Manager 1 FTE	176	264	220	79	88	53	98,50	€ 879	€ 86.594,57
Finance Manager 0,5 FTE	88	132	110	40	44	26	98,50	€ 440	€ 43.297,29
Marketing 1 FTE	176	264	220	79	88	53	98,50	€ 879	€ 86.594,57
IT 0,5 FTE	89	133	111	40	44	27	84,43	€ 443	€ 37.443,91
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 evt naar 6,2 FTE	527	791	659	237	264	158	2637	€ 98,50	€ 259.783,72
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	188	281	234	84	94	56	938	€ 86,59	€ 81.182,41
Totaal personeelskosten									€ 712.881,58

Last mile logistics Network complexit Smart industry Multimodaal Zorg Events Totaal 2023

Reiskosten ed	€ 2.168,46	€ 3.252,70	€ 2.710,58	€ 975,81	€ 1.084,23	€ 650,54	€ 10.842,32
wo - we verkeer € 80,- per maand	€ 3.247,30	€ 4.870,94	€ 4.059,12	€ 1.461,28	€ 1.623,65	€ 974,19	€ 16.236,48
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€ 6.494,59	€ 9.741,89	€ 8.118,24	€ 2.922,57	€ 3.247,30	€ 1.948,38	€ 32.472,96
tdv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc							€ 59.533,76
Totaal Reiskosten & Events							
Huisvesting	€ 6.494,59	€ 9.741,89	€ 8.118,24	€ 2.922,57	€ 3.247,30	€ 1.948,38	€ 32.472,96
werplekken 80 m2	€ 5.412,16	€ 8.118,24	€ 6.765,20	€ 2.435,47	€ 2.706,08	€ 1.623,65	€ 27.060,80
vergaderruimte 50 m2	€ 5.412,16	€ 8.118,24	€ 6.765,20	€ 2.435,47	€ 2.706,08	€ 1.623,65	€ 27.060,80
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€ 2.164,86	€ 3.247,30	€ 2.706,08	€ 974,19	€ 1.082,43	€ 649,46	€ 10.824,32
Incubatorruimte	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Investering buro's 4X							€ 97.418,88
Totaal huisvesting							

IT	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Hardware	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Software	€ 2.164,86	€ 3.247,30	€ 2.706,08	€ 974,19	€ 1.082,43	€ 649,46	€ 10.824,32
Tel + communicatie	€ 2.164,86	€ 3.247,30	€ 2.706,08	€ 974,19	€ 1.082,43	€ 649,46	€ 10.824,32
kennisinstellingen	€ 2.164,86	€ 3.247,30	€ 2.706,08	€ 974,19	€ 1.082,43	€ 649,46	€ 10.824,32
Totaal IT							€ 32.472,96

Marketing	€ 16.236,48	€ 24.354,72	€ 20.295,60	€ 7.306,42	€ 8.118,24	€ 4.870,94	€ 81.182,41
Beurzen, Adv., website, platform, newsletter							
Totaal Marketing & Communicatie							

LMS	€ 10.824,32	€ 16.236,48	€ 13.530,40	€ 4.870,94	€ 5.412,16	€ 3.247,30	€ 54.121,61
in-huur kosten	€ 2.164,86	€ 3.247,30	€ 2.706,08	€ 974,19	€ 1.082,43	€ 649,46	€ 10.824,32
* ontwikkeling Executive Program	€ 30.000,00	€ 45.000,00	€ 37.500,00	€ 13.500,00	€ 15.000,00	€ 9.000,00	€ 150.000,00
* onderhoud en uitvoering	€ 5.410,08	€ 8.115,12	€ 6.762,60	€ 2.434,54	€ 2.705,04	€ 1.623,02	€ 27.050,40
* in huur docenten							€ 241.996,33
Investering LMS en organiseren content							
Totaal LMS							

Subtotaal							€ 1.225.485,92
-----------	--	--	--	--	--	--	----------------

Transporteren subtotaal							€ 1.225.485,92
-------------------------	--	--	--	--	--	--	----------------

Overige kosten														
Acc. kosten 5.000 alleen voor penvoerder	€	1.082,43	€	1.623,65	€	1.353,04	€	487,09	€	541,22	€	324,73	€	5.412,16
Kosten kennisontwikkeling														
	€	48.709,45	€	73.064,17	€	60.886,81	€	21.919,25	€	24.354,72	€	14.612,83	€	243.547,24
Onderzoekscapaciteit														
Tue	€	28.319,67	€	42.479,51	€	35.399,59	€	12.743,85	€	14.159,84	€	8.495,90	€	141.598,36
TiU	€	28.319,67	€	42.479,51	€	35.399,59	€	12.743,85	€	14.159,84	€	8.495,90	€	141.598,36
NLDA	€	14.408,25	€	21.612,38	€	18.010,32	€	6.483,71	€	7.204,13	€	4.322,48	€	72.041,27
NHTV	€	28.319,67	€	42.479,51	€	35.399,59	€	12.743,85	€	14.159,84	€	8.495,90	€	141.598,36
Totaal													€	496.836,35
Totale kosten 2023														
	€	1.971.181,71												

Baten	2023
Lidmaatschappen	€ 130.000,00
prod. ontwikkelingen	€ 130.000,00
ExEd	€ 150.000,00
MM	€ 350.000,00
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tbv onderzoeksprojecten	€ 500.000,00
In-kind bijdrage kennisinstellingen	€ 331.224,24
Totale baten	€ 1.591.224,24
Benoedigde subsidie	€ 379.957,47
Breda	€ -
Provincie Noord-Brabant	€ 379.957,47

Kosten 2024

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	Totaaluren	uurtarief	Totaal 2024
Directeur 1 FTE	182	272	227	82	91	54	908	€ 132,50	€ 120.344,81
Office Manager 1 FTE	177	265	221	80	88	53	884	€ 99,97	€ 88.326,46
Finance Manager 0,5 FTE	88	133	110	40	44	27	442	€ 99,97	€ 44.163,23
Marketing 1 FTE	177	265	221	80	88	53	884	€ 99,97	€ 88.326,46
IT 0,5 FTE	88	133	111	40	44	27	442	€ 86,12	€ 38.090,79
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 evt naar 6,2 FTE	530	795	663	239	265	159	2651	€ 99,97	€ 264.979,39
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	188	281	234	84	94	56	938	€ 88,32	€ 82.806,06
Totaal personeelskosten									€ 727.037,20

Last mile logistics Network complexit Smart industry Multimodaal Zorg Events Totaal 2024

Reiskosten ed	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
wo - we verkeer € 80,- per maand	€ 3.312,24	€ 4.968,36	€ 4.140,30	€ 1.490,51	€ 1.656,12	€ 993,67	€ 16.561,21
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€ 6.624,48	€ 9.936,73	€ 8.280,61	€ 2.981,02	€ 3.312,24	€ 1.987,35	€ 33.122,42
tbv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc							€ 60.724,44
Totaal Reiskosten & Events							
Huisvesting	€ 6.624,48	€ 9.936,73	€ 8.280,61	€ 2.981,02	€ 3.312,24	€ 1.987,35	€ 33.122,42
werkplekken 80 m2	€ 5.520,40	€ 8.280,61	€ 6.900,51	€ 2.484,18	€ 2.760,20	€ 1.656,12	€ 27.602,02
vergaderruimte 50 m2	€ 5.520,40	€ 8.280,61	€ 6.900,51	€ 2.484,18	€ 2.760,20	€ 1.656,12	€ 27.602,02
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
Incubatorruimte	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Investering buro's 4X	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal huisvesting							€ 99.367,27
IT	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Hardware	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
Software	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
Tel + communicatie	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
kennisinstellingen							€ 33.122,43
Totaal IT							
Marketing	€ 16.561,21	€ 24.841,82	€ 20.701,52	€ 7.452,55	€ 8.280,61	€ 4.968,36	€ 82.806,06
Beurzen, Adv., website, platform, newsletter							
Totaal Marketing & Communicatie							
LMS	€ 11.040,81	€ 16.561,21	€ 13.801,01	€ 4.968,36	€ 5.520,40	€ 3.312,24	€ 55.204,04
in-huur kosten	€ 2.208,16	€ 3.312,24	€ 2.760,20	€ 993,67	€ 1.104,08	€ 662,45	€ 11.040,81
* ontwikkeling Executive Program	€ 35.000,00	€ 52.500,00	€ 43.750,00	€ 15.750,00	€ 17.500,00	€ 10.500,00	€ 175.000,00
* onderhoud en uitvoering	€ 5.518,28	€ 8.277,42	€ 6.897,85	€ 2.483,23	€ 2.759,14	€ 1.655,48	€ 27.591,41
* in huur docenten							€ 268.836,26
Investering LMS en organiseren content							
Totaal LMS							€ 1.271.893,66
Subtotaal							

Transporteren sub totaal														
Overige kosten														
Acc. kosten 5.000 alleen voor penvoerder	€	1.104,08	€	1.656,12	€	1.380,10	€	496,84	€	552,04	€	331,22	€	5.520,40
Kosten kennisontwikkeling														
	€	49.683,64	€	74.525,45	€	62.104,55	€	22.357,64	€	24.841,82	€	14.905,09	€	248.418,18
Onderzoekscapaciteit														
Tue	€	28.886,07	€	43.329,10	€	36.107,58	€	12.998,73	€	14.443,03	€	8.665,82	€	144.430,33
TiJ	€	28.886,07	€	43.329,10	€	36.107,58	€	12.998,73	€	14.443,03	€	8.665,82	€	144.430,33
NILDA	€	14.696,42	€	22.044,63	€	18.370,53	€	6.613,39	€	7.348,21	€	4.408,93	€	73.482,10
NHTV	€	28.886,07	€	43.329,10	€	36.107,58	€	12.998,73	€	14.443,03	€	8.665,82	€	144.430,33
Totaal													€	506.773,09
Totale kosten 2024														
	€	2.032.605,33												

Baten 2024	
Lidmaatschappen	€ 160.000,00
prod. ontwikkelingen	€ 160.000,00
ExEd	€ 170.000,00
MM	€ 375.000,00
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tlv onderzoeksprojecten	€ 600.000,00
In-kind bijdrage kennisinstellingen	€ 337.848,73
Totale baten	€ 1.802.848,73
Benodigde subsidie	€ 229.756,60
Breda	€ -
Provincie Noord-Brabant	€ 229.756,60

Kosten 2025

Onderverdeling in uren	Last mile logistics	Network complexit	Smart industry	Multimodaal	Zorg	Events	totaaluren	uurtarief	Totaal 2025
Directeur 1 FTE	185	278	232	83	93	56	56	€ 132,50	€ 122.751,70
Office Manager 1 FTE	180	270	225	81	90	54	54	€ 99,97	€ 90.092,99
Finance Manager 0,5 FTE	90	135	113	41	45	27	27	€ 99,97	€ 45.046,50
Marketing 1 FTE	180	270	225	81	90	54	54	€ 99,97	€ 90.092,99
IT 0,5 FTE	90	135	113	41	45	27	27	€ 86,12	€ 38.852,60
Thema, Exp. en Pr. Mgrs van 3 evt naar 6,2 FTE	541	811	676	243	270	162	162	€ 99,97	€ 270.278,98
BD'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	188	281	234	84	94	56	56	€ 90,08	€ 84.462,18
Totaal personeelskosten									€ 741.577,94

Last mile logistics Network complexit Smart industry Multimodaal Zorg Events Totaal 2025

Reiskosten ed	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
wo - we verkeer € 80,- per maand	€	3.378,49	€	5.067,73	€	4.223,11	€	1.520,32	€	1.689,24	€	1.013,55	€	16.892,44
Dienstreizen 3d per week *19*40*6 pers	€	6.756,97	€	10.135,46	€	8.446,22	€	3.040,64	€	3.378,49	€	2.027,09	€	33.784,87
tdv seminars, netwerkbijeenkomsten, etc														€ 61.938,93

Totaal Reiskosten & Events

Huisvesting	€	6.756,97	€	10.135,46	€	8.446,22	€	3.040,64	€	3.378,49	€	2.027,09	€	33.784,87
werkplekken 80 m2	€	5.630,81	€	8.446,22	€	7.038,52	€	2.533,87	€	2.815,41	€	1.689,24	€	28.154,06
vergaderruimte 50 m2	€	5.630,81	€	8.446,22	€	7.038,52	€	2.533,87	€	2.815,41	€	1.689,24	€	28.154,06
ruimte voor congressen incl cateringskosten	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
Incubatorruimte	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-
Investering buro's 4X	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-
Totaal huisvesting														€ 101.354,61

IT

Hardware	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-
Software	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
Tel + communicatie	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
kennisinstellingen	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
Totaal IT														€ 33.784,86

Marketing

Beurzen, Adv., website, platform, newsletter	€	16.892,44	€	25.338,65	€	21.115,55	€	7.601,60	€	8.446,22	€	5.067,73	€	84.462,18
--	---	-----------	---	-----------	---	-----------	---	----------	---	----------	---	----------	---	-----------

Totaal Marketing & Communicatie

LMS

in-huur kosten	€	11.261,62	€	16.892,44	€	14.077,03	€	5.067,73	€	5.630,81	€	3.378,49	€	56.308,12
* ontwikkeling Executive Program	€	2.252,32	€	3.378,49	€	2.815,41	€	1.013,55	€	1.126,16	€	675,70	€	11.261,62
* onderhoud en uitvoering	€	40.000,00	€	60.000,00	€	50.000,00	€	18.000,00	€	20.000,00	€	12.000,00	€	200.000,00
* in huur docenten	€	5.628,65	€	8.442,97	€	7.035,81	€	2.532,89	€	2.814,32	€	1.688,59	€	28.143,24
Investering LMS en organiseren content	€													€ 295.712,98
Totaal LMS														€ 1.318.831,50

Subtotaal

€ 1.318.831,50

Transporteren sub totaal											€	1.318.831,50
Overige kosten												
Acc. kosten 5.000 alleen voor penvoerder	€	1.126,16	€	1.689,24	€	1.407,70	€	506,77	€	337,85	€	5.630,81
Kosten kennisontwikkeling	€	50.677,31	€	76.015,96	€	63.346,64	€	22.804,79	€	15.203,19	€	253.386,54
Onderzoekscapaciteit												
Tue	€	29.463,79	€	44.195,68	€	36.829,74	€	13.258,70	€	8.839,14	€	147.318,94
TiU	€	29.463,79	€	44.195,68	€	36.829,74	€	13.258,70	€	8.839,14	€	147.318,94
NILDA	€	14.990,35	€	22.485,52	€	18.737,94	€	6.745,66	€	4.497,10	€	74.951,74
NHTV	€	29.463,79	€	44.195,68	€	36.829,74	€	13.258,70	€	8.839,14	€	147.318,94
Totaal											€	516.908,56

Totale kosten 2025 € 2.094.757,45

Baten 2025

Lidmaatschappen	€	170.000,00
prod. ontwikkelingen	€	170.000,00
ExEd	€	190.000,00
MM	€	385.000,00
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en		
EU gelden tbv onderzoeksprojecten	€	607.448,24
In-kind bijdrage kennisinstellingen	€	344.605,70
Totale baten	€	1.867.053,94

Benodigde subsidie	€	227.703,51
Breda	€	-
Provincie Noord-Brabant	€	12.703,51
restant bedrag van 3 milj subsidie		
Totaal resultaat over 8 jaar	€	-215.000,00



Kosten

	Begroting 2018	Realisatie 2018	Forecast dec.	te verwachten eind 2018
Personeelskosten & reiskosten	425.539	396.482	0	396.482
Huisvesting	100.000	6.415	0	6.415
IT	50.000	11.555	0	11.555
Marketing	75.000	69.887	0	69.887
LMS	235.000	0	0	0
Accountantskosten	10.000	5.403	0	5.403
Subtotaal	895.539	489.741	0	489.741
Kosten kennis ontwikkelingen	225.000	34.503	0	34.503
Kosten onderzoeks capaciteit	345.000	0	0	0
Totale kosten	1.465.539	524.244	0	524.244

Opbrengsten

Lidmaatschappen	0	0	0	0
Productontwikkeling	0	0	0	0
Executive education	0	0	0	0
MM bijeenkomsten	0	2.750	0	2.750
Additionele onderzoeksproject	0	0	0	0
In-Kind partners	200.000	90.764	0	90.764
Subtotaal	200.000	93.514	0	93.514
Subsidie gemeente Breda	840.000	798.000	0	798.000
Subsidie Provincie Noord Brabant	423.289	423.289	0	423.289
Totaal opbrengst	1.463.289	1.314.803	0	1.314.803
Resultaat	2.250	-790.559	0	-790.559

Aan het bestuur van
Stichting Breda University of Applied Sciences

Baker Tilly (Netherlands) N.V.
Fascinatio Boulevard 200-300
Postbus 8545
3009 AM Rotterdam

T: +31 (0)10 253 59 00

Cas@bakertilly.nl
www.bakertilly.nl

KvK: 24425560

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Afgegeven ten behoeve van de gemeente Breda in het kader van de verstrekte subsidie op basis van de Algemene subsidieverordening Breda 2017.

Ons oordeel

Wij hebben bijgaande financiële subsidieverantwoording, sluitend op een bedrag aan subsidiabele kosten van € 430.730,15 van de stichting Breda University of Applied Sciences te Breda over de periode 1 april 2018 tot en met 31 december 2018 inzake het project "Logistics Community Brabant" gecontroleerd. Met betrekking tot dit project heeft de gemeente Breda u onder dossiernummer 2018/00382 een subsidie toegekend van maximaal € 3.000.000.

Naar ons oordeel geeft de financiële subsidieverantwoording (met een totaal aan kosten van € 524.243,80 en een totaal aan opbrengsten van € 93.513,65) van de Stichting Breda University of Applied Sciences over de periode 1 april 2018 tot en met 31 december 2018 voor een bedrag van € 430.730,15 in alle van materieel belang zijnde aspecten juist en volledig weer en zijn deze tot stand gekomen in overeenstemming met de Algemene subsidieverordening Breda 2017 en de verleningsbeschikking van de gemeente Breda met dossiernummer 2018/00382 waarbij de gelden getrouw en rechtmatig zijn besteed.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de specifieke eisen zoals genoemd in het controleprotocol artikel 3.1.1, behorende bij de Algemene subsidieverordening Breda 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de financiële subsidieverantwoording'.

Wij zijn onafhankelijk van de Stichting Breda University of Applied Sciences zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (VIO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Andere Informatie

De subsidiedeclaratie omvat andere informatie, die bestaat uit de inhoudelijke voortgangsrapportage. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de financiële subsidieverantwoording verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de inhoudelijke voortgangsrapportage gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de inhoudelijke voortgangsrapportage materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de financiële subsidieverantwoording.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van deze inhoudelijke voortgangsrapportage.

Beperking in gebruik en verspreidingskring

De financiële subsidieverantwoording is opgesteld voor de gemeente Breda met als doel de Stichting Breda University of Applied Sciences in staat te stellen te voldoen aan de relevante wet- en regelgeving. Hierdoor is de financiële subsidieverantwoording mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Aangezien het project tevens vanuit de provincie Noord-Brabant een subsidie ontvangt (ter grote van 16% van de begrote kosten), zal de financiële subsidieverantwoording zoals opgesteld t.b.v. de gemeente Breda, door begunstigde tevens worden doorgestuurd naar de provincie Noord-Brabant. De financiële subsidieverantwoording met onze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor de Stichting Breda University of Applied Sciences, de gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de financiële subsidieverantwoording

Het bestuur van de Stichting Breda University of Applied Sciences is verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële subsidieverantwoording in overeenstemming met de subsidieverleningsbeschikking van de gemeente Breda met dossiernummer 2018/00382 en de Algemene subsidieverordening Breda 2017. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opstellen van de financiële subsidieverantwoording mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de financieel subsidieverantwoording

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze subsidiedeclaratie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

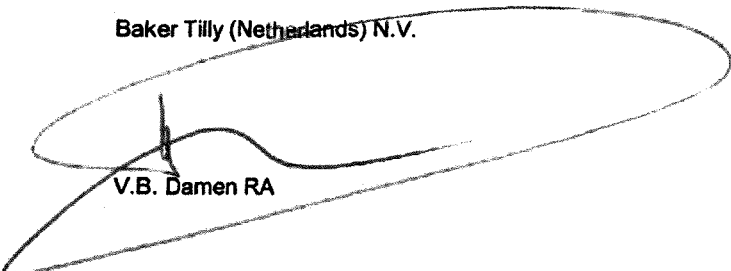
Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de financiële verantwoording afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in het financieel verslag staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het financieel verslag en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de financiële verantwoording de opgave de onderliggende transacties en gebeurtenissen zonder materiële afwijkingen weergeeft.

Wij communiceren met het toezichthoudend orgaan onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

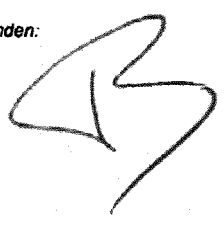
Rotterdam, 10 april 2019

Baker Tilly (Netherlands) N.V.



V.B. Damen RA

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:



Versie FIN dtd 16 maart 2018
Begroting LCB
Kosten Community

LCB

	2018	Realisatie per 31/12/18
Personeelskosten		
Directeur 1 FTE	81.750,00	72.454,51
Office Manager 1 FTE	60.000,00	43.644,12
Finance Manager 0,5 FTE	30.000,00	-
Marketing 1 FTE	60.000,00	24.152,27
IT 0,5 FTE	25.875,00	-
Thema, Expert en Programma Mgrs van 3 naar 5,2 FTE	60.664,00	160.804,10
BO 'ers 5 regio's 5x 0,2 FTE = 1 FTE	56.250,00	91.125,88
Personeelskosten	374.539,00	392.180,88
Reiskosten ed		
wo - ve verkeer € 80,- per maand pp	7.500,00	-
Dienstreizen 3d per week "19"40"p pers	13.500,00	2.496,36
tbv seminars, netwerkbijeenkomsten, congressen, mastercl	30.000,00	1.804,33
Reiskosten & Events	51.000,00	4.300,69
Huisvesting		
werkplekken	30.000,00	430,17
vergaderruimte 50 m2	25.000,00	-
ruimte voor het houden van congressen incl cateringkosten incubatorruil	25.000,00	-
Incubatorruimte	10.000,00	5.984,40
Investering bureaus	10.000,00	-
Huisvesting	100.000,00	6.414,57
IT		
Hardware	25.000,00	117,35
Software	5.000,00	11.314,01
Tel + communicatie	10.000,00	123,32
kenisinstellingen	10.000,00	-
IT	50.000,00	11.554,68
Marketing		
Buizen. Advertenties, website, platform, newsletter	75.000,00	69.887,03
Marketing & Communicatie	75.000,00	69.887,03
LMS		
in-huur kosten		
* ontwikkeling Executive Program	50.000,00	-
* onderhoud en uitvoering	10.000,00	-
* in huur docenten	25.000,00	-
investering LMS en organiseren content	150.000,00	-
LMS	235.000,00	-
Overige kosten		
Accountants kosten 10.000 uren voor perenvoerder	10.000,00	5.402,65
Overige kosten	10.000,00	5.402,65
Subtotaal uitgaven	895.539,00	489.740,50
Kosten kennisontwikkelingen		
finaal mile	45.000,00	-
Networking	67.500,00	4.046,77
Smart Industries	56.250,00	29.312,25
Multi Modaal	20.250,00	-
Zorg	22.500,00	-
Events	13.500,00	1.144,40
Subtotaal kennisontwikkelingen	225.000,00	34.503,42

Baker Tilly N.V.
Gewaarmerkt als sta

10 APR. 2019

waarop onze verklaring
betrekking heeft

Onderzoeks capaciteit		
kosten toedelen naar capaciteit instelling		
Tue	98.571,00	-
TiU	98.571,00	-
NLDA	49.287,00	-
BUAS	98.571,00	-
Subtotaal Onderzoeks capaciteit bij kennisinstellingen	345.000,00	-
Totaal uitgaven	1.465.539,00	524.243,80
Baten Community		
Lidmaatschappen		
bedragen in de range van 1000 tot 2500 van MK B tot Multi		
cafeteria model gerekend met 1500 per bedrijf		
Lidmaatschappen	-	-
Prod ontwikkelingen		
Project begeleiding, funding, ed.		
Productontwikkelingen/innovatie projecten		
Prod ontwikkelingen	-	-
ExEd		
ontwikkelkosten programma's bij LMS opgenomen		
bruto resultaat na draaien courses		
Executive Education	-	-
MM		
opbrengst 250 per deelnemer bij een minimum van 505 bijeenkomsten		
Bijeenkomsten, Meaningful Meetings		
MM	-	2.750,00
Overige		
Opbrengsten uit Topsector, Interreg en E U gelden tbv		
onderzoeksprojecten		
Overige	-	-
In-Kind		
In-kind bijdrage Kennisinstellingen		
Tue	57.000,00	16.350,00
TiU	57.000,00	30.285,00
NLDA	29.000,00	17.268,62
BUAS	57.000,00	26.860,03
In-Kind	200.000,00	90.763,65
Totaal opbrengsten	200.000,00	93.513,65
Subtotaal resultaat	-1.265.539,00	-430.730,15
Subsidies		
Subsidie gemeente Breda		
Subsidie Provincie Noord Brabant		
Subsidies	1.263.289,00	1.221.289,00
Benutting subsidie 2018		517.800,08
Grand totaal resultaat	-2.250,00	272.758,77

* Begroting 2018 op basis van kosten april tot en met december 2018, ivm opstart na besluitvorming

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

Baker Tilly N.V.
Gewaarmerkt als staaf

10 APR. 2019

waarop onze verklaring
betrekking heeft

[Handwritten signature]

LCB

Kosten

	Begroting 2018	Realisatie 2018	Forcast dec.	te verwachten eind 2018
Personeelskosten & reiskosten	425.539	396.482	0	396.482
Huisvesting	100.000	6.415	0	6.415
IT	50.000	11.555	0	11.555
Marketing	75.000	69.887	0	69.887
LMS	235.000	0	0	0
Accountantskosten	10.000	5.403	0	5.403
Subtotaal	895.539	489.741	0	489.741
Kosten kennis ontwikkelingen	225.000	34.503	0	34.503
Kosten onderzoeks capaciteit	345.000	0	0	0
Totale kosten	1.465.539	524.244	0	524.244

Opbrengsten

Lidmaatschappen	0	0	0	0
Productontwikkeling	0	0	0	0
Executive education	0	0	0	0
MM bijeenkomsten	0	2.750	0	2.750
Additionele onderzoeksproject	0	0	0	0
In-Kind partners	200.000	90.764	0	90.764
Subtotaal	200.000	93.514	0	93.514
Subsidie gemeente Breda	840.000	798.000	0	798.000
Subsidie Provincie Noord Brabant	423.289	423.289	0	423.289

Totaal opbrengst

Resultaat

Totaal opbrengst	1.463.289	1.314.803	0	1.314.803
Resultaat	2.250	-790.559	0	-790.559

Baker Tilly N.V.
Gewaarmerkt als staar

10 APR. 2019

waarop onze verklaring
betrekking heeft

Leo Kempf

Begroting LCB 2019

kosten

	oorspronkelijke begroting	2019
Personeel + reiskosten	€ 716.500	€ 716.500
Huisvesting	€ 94.000	€ 94.000
IT	€ 30.000	€ 30.000
osiris licentie en inrichting	€ 0	€ 80.000
Marketing	€ 90.000	€ 90.000
platform website toevoegen	€ 0	€ 95.000
LMS	€ 135.000	vervalt
Accountants kosten	€ 10.000	€ 10.000
subtotaal	€ 1.075.500	€ 1.115.500
kosten kennisontwikkeling	€ 285.900	€ 285.900
kosten onderzoeks capaciteit	€ 493.900	€ 493.900

totale kosten

€ 1.855.300 € 1.895.300

Opbrengsten

Lidmaatschappen	€ 40.000	€ 0
productontwikkeling	€ 40.000	€ 0
Executive education	€ 50.900	€ 10.000
Additionele onderzoeksproject	€ 99.500	€ 210.000
MM bijeenkomsten	€ 85.000	€ 25.000
Inkind partners	€ 306.000	€ 306.000
doorgeschoven subsidie 2018	€ 0	€ 112.937
subtotaal	€ 621.400	€ 663.937
Subsidie Breda	€ 957.500	€ 957.500
Subsidie NBR	€ 276.400	€ 276.400

totaal opbrengst

€ 1.855.300 € 1.897.837

€ 2.537

ACTIVITEITENPLAN 2019

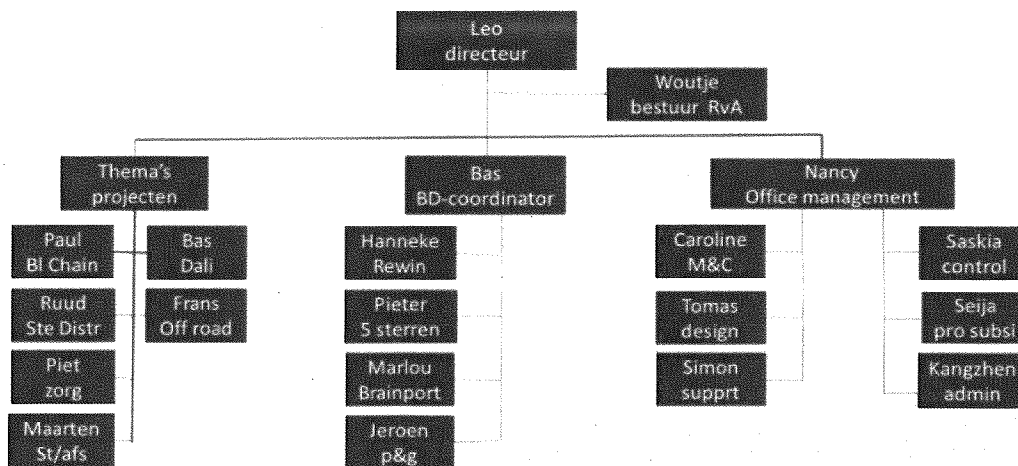
In deze korte rapportage is de toelichting van het activiteitenprogramma 2019 van Logistics Community Brabant (verder LCB) en de basis voor de begroting 2019 weergegeven.

De rapportage is als volgt opgebouwd; eerst het algemene deel vanuit de organisatie en vervolgens de thema-specifieke onderdelen. Voor ieder deel zal eerst de huidige stand van zaken worden beschreven om vervolgens de ambitie en de te realiseren doelen voor de korte- en lange termijn te benoemen met de daaraan gekoppelde activiteiten voor 2019.

ALGEMEEN (ORGANISATIE)

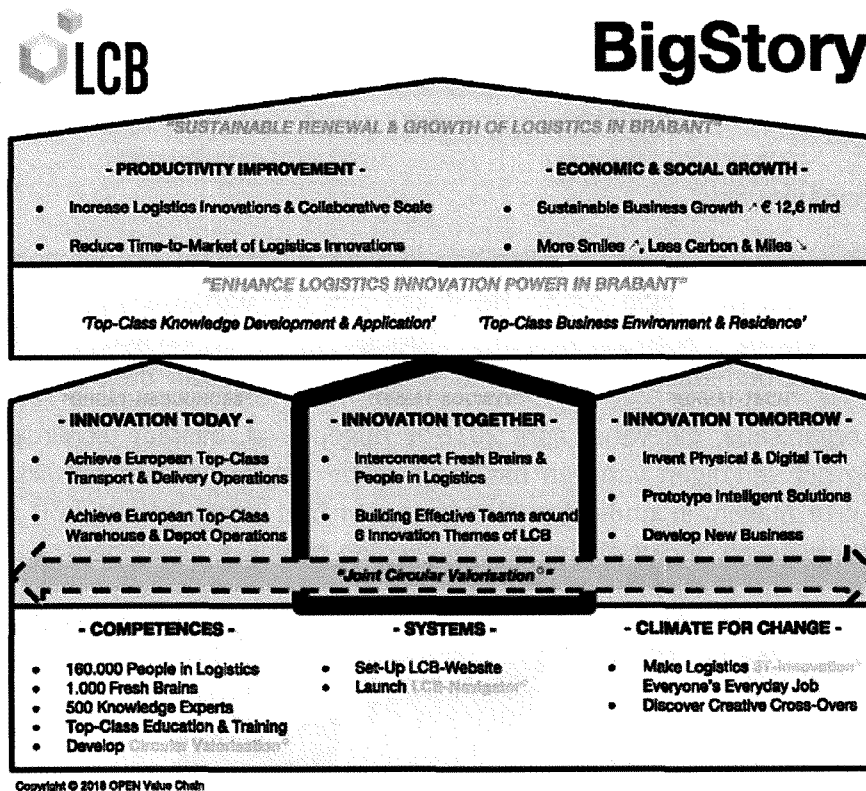
De uitgangspunten voor de ontwikkeling van LCB zijn gebaseerd op het goedgekeurde propositiedocument van begin 2018. Hierin zijn ook een aantal KPI's opgenomen die jaarlijks gerealiseerd dienen te worden (zie bijlage 1). De activiteiten die LCB heeft uitgevoerd en zal ondernemen zijn gericht op het realiseren van deze vastgestelde KPI's

De huidige organisatie, die vanaf april 2018 is opgebouwd, bestaat uit circa 6 FTE en is gericht op het verkrijgen van een basisorganisatie om de verdere ontwikkeling van LCB mogelijk te maken. In onderstaand organogram ziet u het gehele LCB in personele bezetting weergegeven, inclusief themamanagers en business developers.



BIG STORY

Tijdens de startup periode is er veel energie gestopt in het definiëren van de 'de Big Story'. Vanuit deze, centrale missie en visie laten alle medewerkers binnen en gelieerd aan LCB een gelijksoortig geluid horen richting de markt. Zowel de interne als de externe communicatie wordt hierop gebaseerd. Het onderstaande schema geeft de BigStory weer.



Om bovenstaand model naar de markt te brengen is gekozen voor een werkbare 'formule': $LCB = (4 \times O) + (3 \times T)$ waarbij $4 \times O$ staat voor Overheid, Ondernemer, Onderwijs en Onderzoek. $3 \times T$ staat voor Together, Today en Tomorrow. Dit alles samen geeft de grondgedachte van LCB weer, waarbij Together (in de meest brede definitie) als voorwaarde wordt beschouwd om innovatie voor vandaag (accent richting MKB en toegepast) en voor morgen (accent op strategische concepten en wetenschap) mogelijk te maken.

VERDIENMODEL

Om te kunnen voldoen aan de KPI “revolverendheid” moet vanaf de start een duidelijk perspectief worden geschetst hoe het businessmodel van LCB eruit moet zien om het bestaansrecht van LCB na de afloop van de subsidie periode (2025) te kunnen realiseren. Om dit mogelijk te maken is het LCB-faseringsmodel ontwikkeld, hierin onderscheiden we een drietal fases:

1. **Projectinitiatie:** in deze fase worden projectideeën ontwikkeld die betrekking hebben op kennisontwikkeling binnen de 6 LCB-thema's. Belangrijke criteria hierbij zijn onder andere: de mogelijkheden voor additionele financiering, is het vraag gestuurd vanuit de werkvelden en zijn er mogelijkheden om dit verder te ontwikkelen tot een duurzame community (waarbij een fee wordt betaald voor de leden van de community).
2. **Projectuitvoering:** op basis van toegewezen additionele subsidiegelden en de te realiseren projectdoelen.
3. **Duurzame community:** het leveren van toegevoegde waarde (kennis, tools, support) waardoor het interessant is voor leden die hiervoor een fee betalen om lid te zijn van deze community.

Dit faseringsmodel zal per thema verder in deze rapportage worden toegelicht.

UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE PERIODE

Om de ontwikkeling van LCB verder te formaliseren is het wenselijk om in 2019 de definitieve juridische organisatievorm vast te stellen. Momenteel is de samenwerking gebaseerd op een partnerovereenkomst. Deze situatie met de bijbehorende voor- en nadelen zal in 2019 worden geanalyseerd en vergeleken met andere entiteitsvormen. Denk hierbij aan een BV, een stichting of mogelijk een coöperatie. Hierna zal een bestuursbesluit de voorkeur van de organisatievorm voor LCB uitspreken.

Verder dienen wij te werken aan het verder ontwikkelen van procedures en processen om het partnerschap tussen de 4 partners te formaliseren:

- > Implementeren werkwijze om de LCB-thesis en trendmonitor kwantitatief en kwalitatief mogelijk te maken (zie bijlage 2)
- > Inzet inhoudelijke experts (prof, uhd, ud, lectoren, docenten)
- > Inzet studenten voor projecten

Tenslotte dienen wij vanuit de kennisontwikkeling binnen de 6 thema's een aantal bijeenkomsten te organiseren om de naamsbekendheid van LCB in de diverse werkvelden een impuls te geven. In 2019 zijn een 9-tal bijeenkomsten

gepland, te weten; 6 themabijeenkomsten, 2 'fan'-bijeenkomsten en het LCB jaarevent.

MARKETING EN COMMUNICATIE

In het oprichtingsjaar hebben wij gekozen voor het ontwikkelen van communicatiemiddelen; we zijn tenslotte al bezig om business te genereren, maar hebben geen middelen om LCB te presenteren. In het oprichtingsjaar is daarom een website, emailadressen, algemene powerpoint, banners, vlaggen, visitekaartjes en presentatiemap ontworpen.

Ook is een eerste vertaling van de big story opgezet. Deze vertaling komt in alle uitingen terug waarbij wij als pay off *Innovation Together, Today and Tomorrow* hanteren. Door het ontwerpen van *Wij brengen Ondernemers, Onderwijs, Overheid en Onderzoek bij elkaar om samen te komen tot logistieke innovaties in Noord-Brabant voor vandaag en morgen* kunnen wij in één zin samenvatten waar LCB voor staat. In 2019 gaan wij per thema dieper in op de uitwerking van de big story.

2019 staat in het teken van conversie; hoe zetten we de latente behoefte om in een vorm van lidmaatschap. Hiervoor ontwikkelen wij een duidelijk communicatieplan waarin verschillende doelgroepen worden beschreven. Zo zal er per doelgroep een deelplan komen; denk hierbij bijvoorbeeld aan verschillende benadering van Fresh Brains, zorgpartners, overheidsinstellingen en logistieke partners. Ook stellen wij een plan op om de kernpartners (4 onderwijsinstellingen, gemeente Breda en Provincie Noord-Brabant) en regiopartners (Rewin, MidpointBrabant, Vijfsterrenlogistiek en Brainport) optimaal te laten aanhaken en ook via hen LCB-informatie te ontsluiten.

Om de overall-doelstelling van LCB te realiseren zoals ook besproken in het propositiedocument, wordt een 'state of the art'-platform met ondersteunende software ontwikkeld. Hiermee is het mogelijk om interactie te maken met partners, leden, deelnemers, geïnteresseerden en financiers.

De realisatie van het LCB-platform gebeurt in een tweetrapsvariant. Een 'eenvoudige' informatieve website is reeds gelanceerd; wie zijn we, wat doen we. De ontwikkeling van de LCB-navigator/platform neemt wat meer tijd in beslag. Deze tijd nemen wij graag om scherp te krijgen hoe de LCB-navigator en bijbehorend platform er uit moet komen te zien. Daarnaast valt dit in een aanbestedingstraject, hetgeen ook wat meer tijd in beslag neemt.

THEMA'S

In deze paragraaf zullen de 6 LCB-thema's apart worden toegelicht. Ook wordt hierbij een korte weergave van de huidige stand van zaken en de uitdagingen voor de korte termijn (2019) geschetst. Voor de lange termijn is het realiseren van een duurzame community (fase 3) voor alle thema's het uiteindelijke doel .

1. De leefbare stad (in propositie document Last Mile)

Om dit thema in een positiever daglicht te zetten, is gekozen voor de titel 'de leefbare stad' (dit wil toch iedereen). **Ruud Weijmans** is als thema manager verantwoordelijk voor de voortgang van 'de leefbare stad' (zie bijlage 3 voor de diversiteit van stakeholders). Dit thema zit in de eerste fase van het LCB-model (3-fasemodel). De afgelopen maanden is gewerkt aan de projectinitiatie en de voorbereiding voor een subsidieaanvraag loopt. Inzet van studenten (Fresh Brains) bij een aantal steden (Bergen op Zoom, Breda, Tilburg, Waalwijk) per februari 2019 is in voorbereiding.

Concrete opgave voor 2019 is de realisatie van een additionele geldstroom voor dit specifieke thema (mogelijk via OP-zuid en Regiodeal) en de inzet van een tiental studenten (stage en/of afstuderen) op dit thema in 2019. Daarnaast werken wij aan de organisatie van een themabijeenkomst (LCB KENNISNAVIGATOR) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers (waaronder Smart WayZ).

2. Zorglogistiek

Voor het thema zorglogistiek is **Piet Berkers** als themamanager aangesteld. Vanuit de gedachte dat het totale zorgbudget voor de BV Nederland meer dan 100 miljard bedraagt, is het maatschappelijk belang groot. Vanuit logistieke procesoptimalisatie is door diverse onderzoeken al aangetoond dat 10-15% kosten besparing mogelijk zou zijn. Voor LCB betekent dit dat we een aantal logistieke processen in de zorg op gaan pakken (zie bijlage 4). In 2018 zijn - binnen de minor change management van Breda University of Applied Sciences - al 15 studenten met een aantal zorgprocessen aan de slag. Onderwerpen hierin: een pilot m.b.t. retour medicijnen en het verplaatsen van zorgprocessen buiten het ziekenhuis.

Concrete opgave voor 2019 is realisatie additionele geldstroom voor dit specifieke thema (mogelijk via WMO en/of TKI-gelden) en inzet van een tiental studenten (stage en/of afstuderen) op dit thema in 2019. Daarnaast werken wij aan de organisatie van een themabijeenkomst (LCB

KENNISNAVIGATOR) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers.

3. Network Complexity

Network Complexity is een allesomvattend thema gerelateerd aan SCM (Supply Chain Management) waarvan **Ton de Kok** (prof. TU/e) het LCB boegbeeld is. In 2018 zijn twee initiatieven opgepakt binnen dit thema: Ten eerste de projectinitiatie (fase 1) van **DALI** (DAta science voor Logistiek Innovatie - zie bijlage 5) wat samen met twee regio is opgezet (regio West-Brabant via Rewin, en regio Midden-Brabant via Midpoint Brabant). De verwachting is dat LCB dit projectvoorstel voor een OP-zuid aanvraag in februari 2019 zal indienen evt. aangevuld met gelden uit de regiodeal. Ten tweede zijn er in 2018 twee Masterclasses georganiseerd met als onderwerp **Blockchain organiseren** (zie bijlage 6). Als vervolg op deze Masterclasses worden in 2019 een aantal Prove of Concept-pilots geïnitieerd.

Concrete opgave voor 2019 is de realisatie van een additionele geldstroom voor dit specifieke thema (mogelijk via OP-zuid, regiodeal) en de inzet van een tiental studenten (stage en/of afstuderen) op dit thema in 2019. Verder ook de realisatie van een viertal Prove Of Concepts. Daarnaast werken wij aan de organisatie van een themabijeenkomst (LCB KENNISNAVIGATOR) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers.

4. Multi modaal

Het landelijk programma Lean & Green heeft op een eerder genomen initiatief van Breda University of Applied Sciences, samen met de BOM (Brabantse Ontwikkelings Maatschappij), Lean & Green OffRoad ontwikkeld. Dit project heeft als doel om meer transport via de modaliteiten trein of water te stimuleren zodat de file druk (neemt af) positief wordt beïnvloed. LCB heeft de afgelopen periode 15 studenten in de minor change management van Breda University of Applied Sciences, 3 projecten laten uitvoeren voor Lean & Green OffRoad om dit te kunnen versnellen. **Frans van den Boomen** is de aangestelde themamanager. Connexx is als partner bereidt om dit als co-financier het komende jaar samen met LCB verder te ontwikkelen.

Concrete opgave voor 2019 is de realisatie additionele geldstroom voor dit specifieke thema (Connexx bijdrage is al geregeld, evt. gelden uit de Regiodeal) en inzet van een tiental studenten (minor, stage en/of

afstuderen) op dit thema in 2019. Daarnaast werken wij aan de organisatie van de eerste themabijeenkomst (LCB KENNISNAVIGATOR – Multimodaal, gepland op 31 januari 2019) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers.

5. Smart industry

Voor het thema Smart industry is **Henk Akkermans** (prof TiU) het boegbeeld namens LCB. Tot nu toe is dit thema nog niet of nauwelijks opgepakt. LCB is nog niet in fase 1 met dit thema.

Concrete opgave voor 2019 is de ontwikkeling van project ideeën (fase 1) verkennen mogelijkheden additionele geldstroom voor dit specifieke thema, en inzet 5-tal studenten (minor, stage en/of afstuderen) op dit thema in 2019. Daarnaast werken wij aan de organisatie van een themabijeenkomst (LCB KENNISNAVIGATOR) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers.

6. Events

Voor het thema Events geldt hetzelfde als voor het thema Smart Industry, in de afgelopen periode is nog geen of nauwelijks aandacht geschonken en events. **Maarten van Rijn** (BUas) is het boegbeeld van dit thema.

Concrete opgave voor 2019 is de ontwikkeling van project ideeën (fase 1) verkennen mogelijkheden additionele geldstroom voor dit specifieke thema, en inzet 5-tal studenten (minor, stage en/of afstuderen) op dit thema in 2019. Daarnaast werken wij aan de organisatie van een themabijeenkomst (LCB KENNISNAVIGATOR) en de ontwikkeling van een themanetwerk met noodzakelijke en/of gewenste partners/deelnemers.

BIJLAGE 1: KPI'S VAN LCB

		2018	2019	2020	2021	Structurele inkomsten
Kennisontwikkeling	Aantal projecten LCB	10	20	40	60	Extra begeleiding stages
Kennisstromen	Aantal productontwikkelingen	0	2	7	15	Uren kennisinstellingen/ multiplier
Onderzoeksgelden	Onderzoeksprojecten	0	50K	100K	300K	Onderzoeksgelden (multiplier)
Kennis valorisatie	Deelnemers executive onderwijs	0	10	30	80	Betaalde deelname
	Kenniscontracten	0	5	10	20	Betaalde deelname
	Deelnemers Meetings	30	125	250	500	Aantal betalende deelnemers
	Deelnemende bedrijven in projecten	0	20	40	80	Aantal betalende bedrijven
Duurzaam LCB	Revolverendheid	10,1%	18,3%	25,5%	42,6%	

Toelichting:

Kennisontwikkeling: aantal projecten (stage, afstuderen, projectgroepen ect) binnen de 6 LCB thema's uitgevoerd d.m.v. inzet Fresh Brains. In 2018 zijn 10 projecten gestart die in januari 2019 zullen worden afgerond. (3 zorgprojecten, 3 Lean & Green OffRoad-projecten en 4 leefbare stad-projecten in Breda, Oosterhout, Etten-Leur en Moerdijk)

Kennisstromen: aantal productontwikkelingen in portfolio van LCB om kennis terug te ploegen naar het logistieke werkveld (pressure cookers, hackatons, strategiesessies, ect) In 2018 nog niet van toepassing.

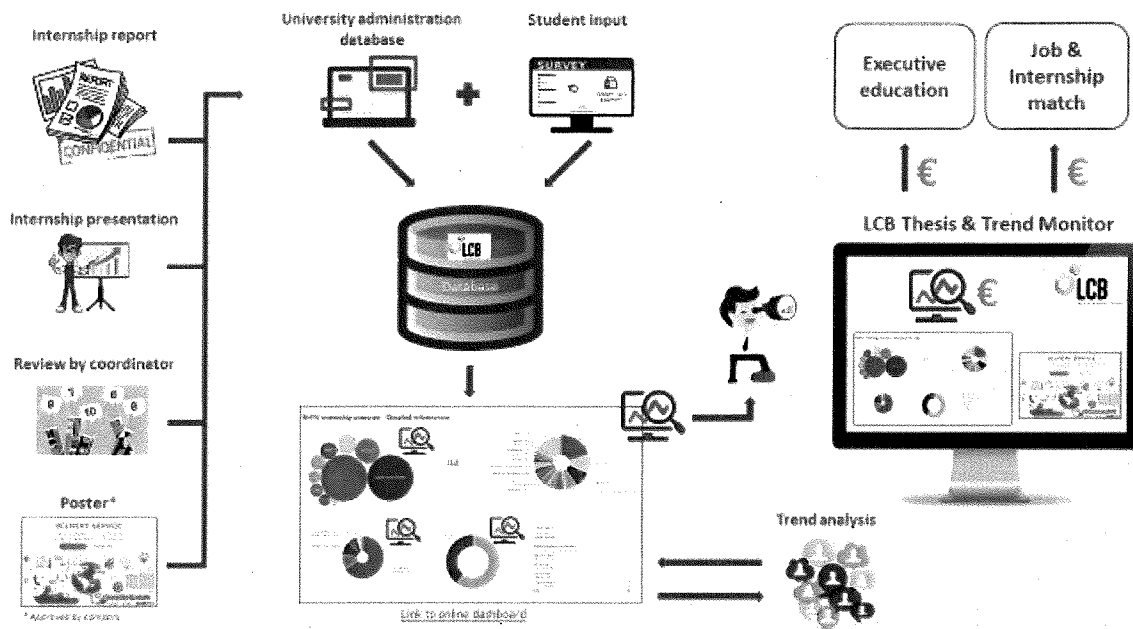
Onderzoeksgelden: genereren van additionele geldstroom d.m.v. projecten t.l.v. andere innovatie en subsidiefondsen (bv. TKI gelden, Op zuid, MWO, horizon 2020 ect.) In 2018 zijn geen additionele onderzoeksgelden gerealiseerd.

Kennisvalorisatie: diverse vormen van het verspreiden van bestaande en nieuwe kennis naar het werkveld. In 2018 hebben een 20-tal deelnemers aan de twee blockchain workshops deelgenomen.

revolverendheid: kosten/opbrengsten = %

589.403 (kosten forecast 2018)/ 77.818 (opbrengsten forecast 2018) = 7,6 %
(revolverendheid 2018)

BIJLAGE 2: STRUCTUUR LCB THESIS & TREND MONITOR



BIJLAGE 3: STAKEHOLDERS LEEFBARE STAD



Ministerie van Defensie



TILBURG



UNIVERSITY

TU/e

Leefbare steden binnen Noord Brabant:

- Woonbeleving inwoners binnenstad
- Winkelbevoorrading
- Horeca bevoorrading
- Winkelend publiek/uitgaansleven
- Final mile, E-commerce leveringen
- Ontsluiting autoverkeer
- Fietsverkeer
- OV-mogelijkheden
- Mogelijkheden voor voetgangers

BIJLAGE 4: PROJECTEN ZORGLOGISTIEK

project	impact	status	Doel eind 2018	2019
Ziekenhuis verplaatste zorg	46 % van alle activiteiten in ziekenhuis kunnen thuis Positief effect op patient/familie	5 studenten Change Minor bij Bravis	Template voor zorgpad ABIV thuis	Andere zorgpaden/andere ziekenhuizen eerste echte pilot met 30 patienten
Medicijn verspilling in de zorg	15-20 % retouren Impact op milieu Maatschappelijk onverantwoord	15 studenten Change Minor onderzoeken IM en EM-markt	Analyse huidige chaos en indicatie huidige kosten en voorstellen voor nieuw concept	BC Retouren Handling Centrum uitwerken met LDV's /gemeentes
Wachttijden in ziekenhuizen	225.000 mensen wachten op poltbezoek	Tweede afstudeerder Zit bij NZa	Inzicht in werkelijke wachttijden en oorzaken MDL-poli Inzet simulatie-software	Mini congress met Nza Andere poli's
Software tool voor retouren verpleegtehuizen	Voorkomen retouren Verbeterde logistiek en voorraadbeheer	Afstudeerder heeft specs klaar Budget: 150k	Zoeken funding	Bouwen, testen en uitrollen in sector

BIJLAGE 5: DALI



- Gericht op ontwikkelen / testen data toepassingen in de supply chain.
- Realisatie duurzame verbinding supply chain werkveld en data specialisten.
- Circa 20 tot 25 cases (start-ups / (MKB) LDV-ers / verladers).
- LCB (Buas) als penvoeder en DALI koepel voor kennis-uitwisseling en -ontwikkeling, valorisatie en marktversnelling.
- Ambitie begroting circa 4 miljoen in periode van 3 jaar (afhankelijk van aantal cases en mogelijkheden OP-Zuid).
- Potentiële LCB community.



BIJLAGE 6: MASTERCLASSES BLOCKCHAIN IN DE LOGISTIEK



LCB Masterclasses



MASTERCLASS BLOCKCHAIN ORGANISEREN VOOR VOEDSELVEILIGHEID

7 NOVEMBER 2018

13.00 TOT 18.00 UUR OERLOOEN 88 BURG. BROUWELAAN 12 TILBURG

Kansen op voedselveiligheid in het van belang om over waarde te hebben in de markt van logistiek en voedselveiligheid. Door het gebruik van verspreidende systemen door verschillende partijen in deze supply chain is de keten veiliger en transparanter. Dit wordt mogelijk gemaakt door blockchain en de juiste technologieën.



MASTERCLASS BLOCKCHAIN ORGANISEREN IN DE GRENSOVERSCHRIJDENDE KETEN

23 OKTOBER 2018 13.00 TOT 18.00 UUR

BREDA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES ARCHIMIDESSTRAAT 11 BREDA

Een goedkope en efficiënte manier van werken en de keten wordt daardoor veiliger en transparanter. Dit wordt mogelijk gemaakt door blockchain en de juiste technologieën. Dit wordt mogelijk gemaakt door blockchain en de juiste technologieën. Dit wordt mogelijk gemaakt door blockchain en de juiste technologieën.



BIJLAGE 7: LEAN & GREEN OFFROAD



L&G offroad

- 13 studenten in minor Change management (BUas) Lean & Green Offroad :
 - Doorontwikkelen van de Joint Corridor NW.NB Tilburg-Rzepin, van een multimodale transportoplossing naar een synchromodale transportoplossing waarbij de vervoerders meer verantwoordelijkheid nemen en daardoor ook meer vrijheid krijgen van verladers voor de meest effectieve en efficiënte modaliteitskeuze.
 - Ontwikkelen voor de Joint Corridor NW.NB Tilburg-Rzepin van een blauwdruk voor het eenvoudig en snel kunnen aansluiten van nieuwe verladers en vervoerders.
 - Realiseren voor de Joint Corridor NW.NB Tilburg-Rzepin een overgang van een papieren CMR (vrachtdocument) naar een e-CMR (elektronisch vrachtdocument in pilot vorm of indien haalbaar structureel)

Datum ontvangst	29032018
Inschrijfnummer	5995
Ter kennisname	HVO, Ld2, P3, N
Ter behandeling	
Behandelen voor	saarlijk

voor 1 mkt

Brabantlaan 1
Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch
Telefoon (073) 681 28 12
Fax (073) 614 11 15
www.brabant.nl
IBAN NL86INGB0674560043

Stichting NHTV Internationale Hogeschool Breda
De heer P. Jasperse
Postbus 3917
4800 DX BREDA

Bereikbaarheid
openbaar vervoer en fiets:
www.brabant.nl/route

Onderwerp

Besluit tot verlening begrotingssubsidie naar aard aangemerkt als projectsubsidie
Project "Logistics Community Brabant"

Datum
28 maart 2018
Ons kenmerk
C2222402/4326513
Uw kenmerk
-

Geachte heer Jasperse,

Op 15 februari 2018 hebben wij uw subsidieaanvraag ontvangen voor het project "Logistics Community Brabant" op grond van de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant.

Contactpersoon
Afdeling Subsidies
Telefoon
(073) 680 82 82
Email
subsidie@brabant.nl
Bijlage(n)
-

Juridische toetsing

Wij hebben uw aanvraag getoetst aan:

- artikel 107 en 108 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- de Verordening (EU) nr. 651/2014 van de Commissie van 17 juni 2014 waarbij bepaalde categorieën steun op grond van de artikelen 107 en 108 van het Verdrag met de interne markt verenigbaar worden verklaard (Pb 2014 L187) (hierna: Algemene groepsvrijstellingsverordening);
- de Algemene wet bestuursrecht;
- de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant.

Besluit

Wij hebben besloten u een begrotingssubsidie te verlenen van € 3.000.000,- inclusief eventuele niet-verrekenbare/compensabele BTW, op grond van artikel 4 in samenhang met artikel 7, eerste lid onder d en tweede lid onder a, van de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant.

U ontvangt deze subsidie voor het project "Logistics Community Brabant" (LCB). Dit project past binnen de provinciale doelstelling omdat de LCB het instrument is om de innovatiekracht van het Brabants logistiek MKB te vergroten en dit daarmee bijdraagt aan de provinciale doelstelling van de Logistieke Agenda Brabant 2.0.

Het genoemde bedrag is een maximum subsidiebedrag. Voor zover noodzakelijk en adequaat in relatie tot het doel van de subsidie komen de daadwerkelijk gemaakte kosten van de volgende activiteiten in aanmerking: Opzet en inrichting Community LCB waarbij 'Trends as a Service' het uitgangspunt is. Om hiermee een start te maken is op basis van een trendanalyse een aantal voor Brabant belangrijke thema's geselecteerd namelijk: Last mile logistics, Network complexit, Smart industry, Multimodaal, Zorg, Events, logistiek samenwerking. Logistics Community Brabant is een unieke en digitale ontmoetingsplaats waar logistieke kennis wordt uitgewisseld tussen bedrijven en kennisinstellingen met steun van bedrijfsleven en overheid en gericht op valorisatie van de kennis. De omschrijving van deze activiteiten is gebaseerd op uw aanvraag.

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

Subsidiehoogte

Op grond van artikel 10 en 11 van de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant hebben we de totale subsidiabele kosten op basis van uw begroting en projectplan berekend. De subsidiabele kosten bedragen € 18.397.250,-

De gemeente Breda draagt 16% bij van de in aanmerking komende subsidiabele kosten. De door ons college aan u verleende subsidie van € 3.000.000,- bedraagt daarmee eveneens 16% van de subsidiabele kosten en is proportioneel verdeeld over de diverse werkpakketten.

Graag wijzen wij u nog op artikel 27, lid 6 van de Algemene Groepsvrijstellingsverordening waarin is bepaald dat de steunintensiteit van investeringssteun voor innovatieclusters ten hoogste 50% bedraagt van de in aanmerking komende kosten.

Indien bij de eindverantwoording de werkelijke kosten lager blijken te zijn dan de geraamde kosten in de subsidieaanvraag, kan de subsidie lager worden vastgesteld.

Staatssteun

Wij hebben uw aanvraag getoetst aan de staatssteunregels (artikel 107 e.v. van het Europees Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie).

Wij hebben geconstateerd dat er ten aanzien van de door u aangevraagde subsidie voor kennisontwikkelingen en onderzoekscapaciteit (de onderdelen A2 en A3 uit uw begroting) geen sprake is van staatssteun. Het gaat hier om activiteiten die vallen onder de onderwijs- en onderzoekstaken van de vier betrokken kennisinstellingen (NHTV, NLDA, Tue en TiU) en derhalve zijn deze activiteiten aan te merken als publieke taken van de vier betrokken kennisinstellingen.

Ten aanzien van de Community LCB (onderdeel A1 van uw begroting) zijn wij van oordeel dat deze steun voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de

Algemene groepsvrijstellingsverordening en in het bijzonder aan de voorwaarden van artikel 27 (steun voor innovatieclusters). In uw mail d.d. 5 maart 2018 heeft u bevestigd aan de specifieke voorwaarden van artikel 27 te voldoen.

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

"De totale kosten van werkpakket A1 bedragen € 10.822.331,- zijnde 59% van de totale begroting. De provinciale bijdrage voor dit werkpakket is 59% is van de totale provinciale subsidie i.c. € 1.770.000,-. De steunintensiteit van de provinciale subsidie komt hiermee op circa 16%.

Om de Algemene groepsvrijstellingsverordening toe te kunnen passen moet de steun stimulerend effect hebben. Wij hebben geconcludeerd dat de subsidie stimulerend effect heeft, omdat de activiteiten waarvoor u de subsidie heeft aangevraagd niet zijn gestart vóór de datum van uw schriftelijke subsidieaanvraag. U heeft bevestigd dat de startdatum van het project 1 april 2018 is.

Daarnaast wordt de subsidie aan u verleend onder de voorwaarde dat er tegen u geen bevel tot terugvordering uitstaat als gevolg van een eerder besluit van de Europese Commissie waarbij de steun onrechtmatig en onverenigbaar met de interne markt is verklaard.

Deze beschikking zullen wij binnen 20 dagen na besluitvorming ter kennis brengen aan de Europese Commissie. De Europese Commissie kan vragen stellen naar aanleiding van de kennisgeving. Dit kan mogelijk tot gevolg hebben dat de Europese Commissie alsnóg van oordeel is dat onderhavige beschikking niet onder de vrijstellingsverordening valt. Dit kan tot gevolg hebben dat de subsidieverlening moet worden teruggevorderd.

In het kader van transparantieverlichtingen zullen wij deze beschikking op internet publiceren.

Voorschot

Wij verstrekken u op basis van artikel 23 van de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant een voorschot van € 2.850.000,- (95% van de verleende subsidie). Dit voorschot wordt onder vermelding van "C2222402/4326513" overgemaakt naar IBAN NL41RABO0320865908 volgens onderstaand betaalschema:

Datum	Bedrag
binnen zes weken na dagtekening	€ 423.289,-
25-01-2019	€ 267.400,-
25-01-2020	€ 261.530,-
25-01-2021	€ 669.610,-
25-01-2022	€ 755.752,-
25-01-2023	€ 379.958,-
25-01-2024	€ 80.000,-
25-01-2025	€ 12.461,-

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

Verplichtingen

Voor de uitvoering van uw project bent u gebonden aan de volgende verplichtingen:

- de verplichtingen zoals opgenomen in de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant;
- u voert de activiteiten uit overeenkomstig uw projectplan;
- u realiseert de activiteiten in de periode van 1 april 2018 tot 1 januari 2026;
- u dient jaarlijks voor 1 maart een tussentijds voortgangsverslag in;
- binnen dertien weken na afronding van het project, maar uiterlijk op 1 april 2026 dient u een verzoek tot vaststelling van de subsidie in;
- toegang tot de panden, faciliteiten en activiteiten van het LCB staat open voor meerdere gebruikers en wordt op transparante en niet-discriminerende basis verleend. Ondernemingen die tenminste 10% van de investeringskosten van het LCB hebben gefinancierd, kunnen preferente toegang krijgen op gunstigere voorwaarden. Om overcompensatie te vermijden, is deze toegang evenredig aan de bijdrage van de onderneming in de investeringskosten en worden deze voorwaarden publiek beschikbaar gesteld;
- vergoedingen die voor het gebruik van de faciliteiten van het LCB en voor deelname aan de activiteiten van het LCB worden berekend, stemmen overeen met de marktprijs of weerspiegelen de kosten ervan;
- voor projecten die binnen LCB worden opgepakt en gericht dienen te zijn op valorisatie van kennis, wordt voor de helft co-financiering ontvangen van het Brabants bedrijfsleven. Deze inzet kan ook in uren zijn;
- jaarlijks vindt er een overleg plaats tussen LCB en de partners gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant over de voortgang en de gerealiseerde prestaties. Daarbij zal ook jaarlijks de prestatie ambitie voor 2022 en verder worden ingevuld. Na 8 jaar moet het initiatief revolverend zijn;
- het initiatief wordt in het vierde jaar (2021) geëvalueerd met de partners gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant.

Meldingsplicht

Over tussentijdse wijzigingen in uw project dient u ons z.s.m. na bekend worden hiervan schriftelijk te informeren.

De volgende omstandigheden vallen expliciet onder de meldingsplicht:

- het niet uitvoeren of vertraagd uitvoeren van de activiteiten zoals genoemd in het projectplan en in de subsidieverlening;
- het gewijzigd uitvoeren van de activiteiten zoals genoemd in het projectplan en in de subsidieverlening;
- het niet kunnen halen van de gestelde datum voor het compleet indienen van het tussentijdse voortgangsverslag (indien van toepassing);
- het niet kunnen halen van de gestelde datum voor het indienen van het verzoek tot vaststelling van de subsidie;
- het niet kunnen voldoen aan de verplichting om het project 5 jaar na realisatie in stand te houden conform artikel 16 onder a van de Asv;
- faillissement of surseance van betaling.

Het niet voldoen aan de meldingsplicht kan negatieve gevolgen hebben voor deze subsidieverstrekking. In bepaalde gevallen leidt het niet melden tot een extra korting van 5% op de subsidie. De regels voor toepassing van deze extra korting zijn vastgelegd in de Beleidsregel misbruik en oneigenlijk gebruik subsidies Noord-Brabant 2017.

Subsidievaststelling

De subsidie wordt vastgesteld op basis van uw verzoek tot vaststelling. Hieruit moet blijken dat de gesubsidieerde activiteiten waarvoor de subsidie is verleend zijn verricht en dat aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen is voldaan.

Als bewijsstukken voegt u minimaal bij:

- een activiteitenverslag als bedoeld in artikel 4:80 Algemene wet bestuursrecht waarin wordt aangetoond dat;
 - de activiteiten, waarvoor de subsidie is verleend, zijn verricht;
 - aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen is voldaan;
- een financieel verslag dat:
 - aansluit op de begroting waarvoor subsidie is verleend;
 - een vergelijking bevat van de begroting met de gerealiseerde inkomsten en uitgaven; en
 - een toelichting bevat op substantiële afwijkingen van de gerealiseerde inkomsten en uitgaven ten opzichte van de begroting;
- een controleverklaring, inclusief een oordeel over de rechtmatigheid, overeenkomstig de Regeling controleprotocol subsidies Noord-Brabant.

De Regeling controleprotocol subsidies Noord-Brabant vindt u op onze site <http://www.brabant.nl/loket/regelingen.aspx> onder de letter R.

Wij benadrukken dat het niet of niet tijdig voldoen aan de vereisten voor subsidievaststelling in beginsel leidt tot het ambtshalve vaststellen van de subsidie. Dit betekent dat de subsidie wordt vastgesteld op basis van de tot dan toe bekende gegevens. Een te late indiening van de aanvraag tot

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

subsidievaststelling kan leiden tot het lager - of zelfs op nihil - vaststellen van de subsidie.

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

Communicatie

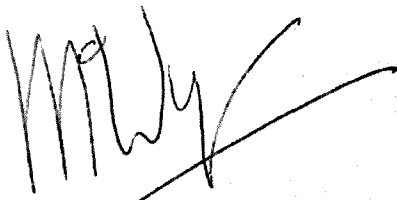
De provincie Noord-Brabant vindt het belangrijk om haar burgers te informeren over haar rol in de samenleving. Wij verzoeken u in geval van publicitaire uitingen over de LCB contact op te nemen met de woordvoester van de gedeputeerde voor Economie en Internationalisering, mevrouw M. Grevelink via 06 1830 3080.

Nadere informatie

Uw aanvraag is behandeld door de heer K. de Jong.

Vragen over dit besluit kunt u stellen via subsidie@brabant.nl of via (073) 680 8282 tussen 9.00 en 12.00 uur op werkdagen. Wij verzoeken u om bij verdere correspondentie ons kenmerk vermelden.

Overeenkomstig het door Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant op 27 maart 2018 genomen besluit, namens deze,



In verband met geautomatiseerd verwerken is dit document digitaal ondertekend

drs. M. (Miranda) Wijnstekers
Hoofd Economisch programma Brabant

Bezwaar

Bezwaren tegen dit besluit kunnen binnen zes weken na de bekendmaking van dit besluit worden ingediend bij:

Het college van Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant
Secretariaat van de hoor- en adviescommissie
Postbus 90151
5200 MC te 's-Hertogenbosch

Datum

28 maart 2018

Ons kenmerk

C2222402/4326513

Wij verzoeken u om op de linkerbovenhoek van de envelop het woord "bezwaarschrift" te vermelden.

Het bezwaarschrift moet zijn voorzien van een handtekening, de naam en adres van de indiener, de dagtekening en ons kenmerk van het besluit, een omschrijving van het besluit waartegen het bezwaar gericht is en de gronden van het bezwaar.

Daarnaast vragen wij u vriendelijk om uw telefoonnummer te vermelden. Zo kan de provincie, indien aan de orde, u bellen om samen de beste aanpak van behandeling van uw bezwaarschrift te bespreken.

Voor meer informatie over de behandeling van bezwaarschriften verwijzen wij u naar www.brabant.nl/bezwaar.

Het secretariaat van de Hoor- en adviescommissie is bereikbaar op telefoonnummer (073) 680 83 04, faxnummer (073) 680 76 16 en e-mailadres bezwaar@brabant.nl.

Correspondentieadres
Postbus 90156
4800 RH Breda

Telefoon 14 076
E-mail: subsidieloket@breda.nl

Bezoekadres
Claudius Prinsenlaan 10

Aan het bestuur van de NHTV
Internationale Hogeschool Breda
t.a.v. de heer dr. ir. P. Jasperse
Postbus 3917
4800 DX BREDA

Uw brief
9 februari 2018
Onderwerp
subsidieverlening 2018 - 2021
dossiernummer: 2018/00382

Datum
20 maart 2018
Telefoon / Behandeld door
5299251 M. de Heer

Ons kenmerk
DO/18/00382.2
Bijlagen
- 2 -

Geachte heer Jasperse,

Op 9 februari 2018 ontvingen wij uw subsidieaanvraag voor de realisering van de samenwerking van de partijen in de Logistics Community Brabant (hierna: LCB) voor een bedrag van € 3.000.000,-. De samenwerking houdt in deling van kennis, onderwijsactiviteiten, onderzoek en valorisatie in het kader van de logistieke samenwerking in Noord-Brabant.

Vooraf aan het indienen van uw subsidieverzoek heeft u overleg gevoerd over deze activiteiten met de provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda. Uw stichting vraagt de subsidie aan mede namens het samenwerkingsverband met het College van Bestuur van Tilburg University (TiU), het College van Bestuur van de Technische Universiteit Eindhoven (TUE) en de Commandant van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) met de faculteit Militaire Wetenschappen.

Voor uw gezamenlijke activiteiten in de samenwerking heeft u een propositiedocument opgesteld hetgeen als bijlage bij uw aanvraag is overgelegd. Dit propositiedocument is goedgekeurd door Provinciale Staten van Noord-Brabant en de gemeenteraad van Breda.

Juridische toetsing

Wij hebben uw aanvraag getoetst aan:

- artikel 107 en 108 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- de Verordening (EU) nr. 651/2014 van de Commissie van 17 juni 2014 waarbij bepaalde categorieën steun op grond van de artikelen 107 en 108 van het Verdrag met de interne markt verenigbaar worden verklaard (Pb 2014 L187) (hierna: Algemene groepsvrijstellings-verordening);
- de Algemene wet bestuursrecht (Awb);
- de Algemene subsidieverordening Breda 2017 (ASV);
- de Nadere regels subsidieverstrekking gemeente Breda 2017 (Nadere regels).

Toekenning subsidie

Op basis van uw aanvraag hebben wij besloten, overeenkomstig het door de gemeenteraad van Breda op 9 november 2017 genomen besluit, u een jaarlijkse subsidie voor de periode van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2021 te verlenen van in totaal € 3.000.000,-, op grond van artikel 4:23, derde lid, sub c, Awb conform artikel 1:1 sub e ASV.

Dit subsidiebedrag wordt verleend voor het realiseren van de volgende activiteiten:

- de ontwikkeling van een logistieke masterstudie door NHTV in overleg met NLDA;
- een betere uitwisseling en doorstroom tussen verschillende onderwijsniveaus van MBO, HBO en WO in Noord-Brabant / Breda;
- het creëren van een logistiek kenniscentrum, dat gevestigd wordt in Breda, maar betekenis heeft voor heel Noord-Brabant en in een latere fase ook voor heel Nederland;
- de bundeling van de Brabantse kennisinstellingen op het gebied van logistiek;
- de beantwoording van vragen vanuit het bij de LCB actief betrokken bedrijfsleven door middel van nieuwe kennis en onderzoeksresultaten;
- de ondersteuning in verdere ontwikkeling en verdere versteviging van bestaande logistieke MKB-bedrijven. Bedrijven sluiten zich aan bij het LCB;
- het bieden van een voedingsbodem voor nieuwe start-ups en vergroten van aantrekkingskracht van Breda als logistieke hotspot;
- het opleiden en trainen van logistiek personeel om kennisniveau op een hoog peil te houden (leven lang leren). Hierdoor ontstaat ook een aanzuigende werking voor nieuwe logistieke studenten in Breda, waarbij kwaliteit prioriteit heeft.

U start de activiteiten op 1 april 2018.

Toelichting op de toegekende bedragen

Het LCB heeft de ambitie om de volgende kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) te realiseren:

- voor kennisontwikkeling: het aantal aan het onderwijs gerelateerde projecten met aantoonbaar rendement voor bedrijven met extra begeleidingsuren dat via LCB wordt uitgevoerd;
- voor kennisstromen: het aantal nieuwe productontwikkelingen / innovatie en onderzoeksprojecten;
- voor onderzoek: de multiplier totaal aangetrokken onderzoeksgelden ten opzichte van de inzet van de eigen LCB middelen;
- voor kennisvalorisatie: het aantal betalende deelnemers executive onderwijs / kennisonderhoudscontracten, het aantal betalende deelnemers aan Meaningful Meetings, het aantal deelnemende bedrijven;
- voor LCB als geheel: de mate waarin LCB in staat is het verdienmodel te realiseren.

Dit betekent dat LCB voor de periode 2018 tot en met 2021 de volgende activiteiten realiseert:

KPI's		2018	2019	2020	2021	structurele inkomsten:
Kennisontwikkeling	aantal projecten LCB, incl. Bachelor, master	10	20	40	60	extra begeleiding stages
Kennis stromen	aantal product-ontwikkelingen/ innovatie	0	2	7	15	uren, kennisinstellingen/ multiplier
onderzoeksgelden	onderzoeksprojecten PDeng, PhD	0	50K	100K	300K	onderzoeksgelden (multiplier)
Kennis valorisatie	deelnemers executive onderwijs	0	10	30	80	betaalde deelname betaalde deelname aantal betalende deelnemers aantal betalende bedrijven
	kennisonderhoudscontracten		5	10	20	
	deelnemers meaningful meetings	275*	125	250	500	
	deelnemende bedrijven	0	20	40	80	
Duurzaam LCB	revoluerendheid*** LCB	10,1%**	18,3%	25,5%	42,6%	

* deelnemers aan kick-off en 2 meetings in het najaar. Financiële bijdrage deelnemers pas in 2019;

** obv van € 200K periode april t/m december 2018 (gebaseerd op in kind bijdrage kennisinstellingen)

*** Revoluerend betekent hier de mate waarin LCB in staat is inkomsten te genereren en op de termijn van 8 jaar selfsupporting te worden.

Social return

Op grond van artikel 1:6 van de Nadere regels geldt voor organisaties die een jaarlijkse subsidie ontvangen van € 150.000,- of meer en een of meer professionele krachten in dienst hebben, de voorwaarde dat ten minste 5% van het ontvangen subsidiebedrag wordt besteed aan de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit de doelgroep social return. Het college neemt hierbij in ogenschouw:

- de maatschappelijke afspraak is evident. De vier partnerinstellingen van LCB (TUE, TIU, NLDA en NHTV) hebben alle de opdracht aan de afspraken in de Participatiewet te voldoen;
- de activiteiten binnen LCB betreffen vrijwel uitsluitend inzet van personeel met zeer gespecialiseerde kennis. Dat maakt het welhaast onmogelijk om daarvoor personeel te vinden met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- daar LCB nog geen zelfstandige entiteit is, worden medewerkers die in dienst zijn bij NHTV, TUE, NLDA en TIU gedetacheerd bij LCB;
- de samenwerkende partners dienen zich alle vier te houden aan de Participatiewet en rapporteren hierover jaarlijks in hun jaarverslag. De samenwerkende partners rapporteren jaarlijks over social return bij de voortgangsrapportage aan het college (of zodra deze rapportage beschikbaar is);
- de afspraken die hieromtrent zijn gemaakt in de CAO Hogescholen; de NHTV rapporteert hierover jaarlijks in de voortgangsrapportage.

Voorwaarden

Voor de uitvoering van uw project bent u gebonden aan de volgende verplichtingen:

- de verplichtingen zoals opgenomen in de ASV;
- u voert de activiteiten uit overeenkomstig uw projectplan;
- u realiseert de activiteiten in de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2021, zoals hierboven is opgenomen in het staatje van de KPI's;
- u realiseert dat de deelnemende bedrijven minimaal 50% bijdragen in de cofinanciering van de projecten in-kind en/of in-cash;
- u dient jaarlijks vóór 1 mei een tussentijds voortgangsverslag in. Dit verslag bestaat onder meer uit een activiteitenverslag, een financiële verantwoording van het afgelopen kalenderjaar met een accountantsverklaring, de voortgang van de activiteiten en eventuele afwijkingen, een risicoscan en u besteedt ook aandacht aan het staatssteunaspect. Dit verslag is aanleiding voor een jaarlijks bestuurlijk gesprek met de provincie, het bestuur van de NHTV en de gemeente over de voortgang;
- u dient vóór 1 mei 2022 een verzoek tot vaststelling van de subsidie in.

Staatssteun

Wij hebben uw aanvraag getoetst aan de staatssteunregels, artikel 107 e.v. van het Europees Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie.

Wij hebben geconstateerd dat er ten aanzien van de door u aangevraagde subsidie voor kennisontwikkelingen en onderzoekscapaciteit (de onderdelen A2 en A3 uit uw begroting) geen sprake is van staatssteun. Het gaat hier om activiteiten die vallen onder de onderwijs- en onderzoekstaken van de vier betrokken kennisinstellingen (NHTV, NLDA, TUE en TIU). Derhalve zijn deze activiteiten aan te merken als publieke taken van de vier betrokken kennisinstellingen.

Ten aanzien van de community (onderdeel A1 van uw begroting) zijn wij van oordeel dat deze steun voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de Algemene groepsvrijstellingsverordening en in het bijzonder aan de voorwaarden van artikel 27 (steun voor innovatieclusters). De door ons college aan u verleende subsidie is proportioneel verdeeld over de diverse werkpakketten. De totale kosten van werkpakket A1 bedragen € 10.822.331,-, zijnde 59% van de totale begroting. Onze bijdrage voor dit werkpakket is 59% van de totale gemeentelijke subsidie, te weten € 1.770.000,-. De steunintensiteit van onze subsidie komt hiermee op circa 16%.

Als bijlage bij deze beschikking treft u de onderdelen A1, A2 en A3 uit uw begroting aan.

Om de Algemene groepsvrijstellingsverordening toe te kunnen passen moet de steun stimulerend effect hebben. Wij hebben geconcludeerd dat de subsidie stimulerend effect heeft, omdat de activiteiten waarvoor u subsidie heeft aangevraagd niet zijn gestart vóór de datum van uw schriftelijke subsidieaanvraag. U heeft bevestigd dat de startdatum van het project 1 april 2018 is. Daarnaast wordt de subsidie aan u verleend onder de voorwaarde dat er tegen u geen bevel tot terugvordering uitstaat ingevolge een eerder besluit van de Europese Commissie waarbij de steun onrechtmatig en onverenigbaar met de interne markt is verklaard. Ook heeft u een "Verklaring geen financiële moeilijkheden" overgelegd.

Deze beschikking zullen wij binnen 20 dagen na besluitvorming ter kennis brengen aan de Europese Commissie. De Europese Commissie kan vragen stellen naar aanleiding van de kennisgeving. Dit kan mogelijk tot gevolg hebben dat de Europese Commissie alsnog van oordeel is dat onderhavige beschikking niet onder de vrijstellingsverordening valt. Dit kan tot gevolg hebben dat de subsidie moet worden teruggevorderd.

In het kader van transparantieverlichtingen zullen wij deze beschikking op internet publiceren.

Meldingsplicht

Over tussentijdse wijzigingen in uw project dient u ons zo spoedig mogelijk na bekend worden hiervan schriftelijk te informeren. De volgende omstandigheden vallen expliciet onder de meldingsplicht:

- het niet uitvoeren of vertraagd uitvoeren van de activiteiten zoals genoemd in het projectplan en in de subsidieverlening;
- het gewijzigd uitvoeren van de activiteiten zoals genoemd in het projectplan en de subsidieverlening;
- het niet kunnen halen van de gestelde datum voor het compleet indienen van het tussentijdse voortgangsverslag;
- het niet kunnen halen van de gestelde datum voor het indienen van het verzoek tot vaststelling van de subsidie;
- faillissement of surseance van betaling.

Het niet voldoen aan de meldingsplicht kan negatieve gevolgen hebben voor deze subsidieverstreking.

Bijzondere voorwaarden

Indien bij de eindverantwoording de werkelijke kosten lager blijken te zijn dan de geraamde kosten in de subsidieaanvraag, kan de subsidie evenredig lager worden vastgesteld. De gemeente Breda vindt het belangrijk om haar burgers te informeren over haar rol in de samenleving. Wij verwachten dat u in publicitaire uitingen over het project vermeldt dat de activiteit gedeeltelijk met financiële steun van de gemeente Breda wordt of is gerealiseerd. U vindt het logo op www.bredabrenghetsamen.nl/. Zo draagt u bij aan de zichtbaarheid van de gemeente Breda en uw project.

Subsidievaststelling

De subsidie wordt vastgesteld op basis van uw verzoek tot vaststelling. Hieruit moet blijken dat de gesubsidieerde activiteiten waarvoor de subsidie is verleend zijn verricht en dat aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen is voldaan. Als bewijsstukken voegt u minimaal bij:

- een activiteitenverslag als bedoeld in artikel 4:80 Algemene wet bestuursrecht, waarin wordt aangetoond dat:
 - * de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend, zijn verricht;
 - * aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen is voldaan;
- een financieel verslag dat:
 - * aansluit op de begroting waarvoor subsidie is verleend;
 - * een vergelijking bevat van de begroting met de gerealiseerde KPI's; en
 - * een toelichting bevat op substantiële afwijkingen van de gerealiseerde inkomsten en uitgaven ten opzichte van de begroting;



- een controleverklaring, inclusief een oordeel over de rechtmatigheid. Omdat het aan u verleende subsidiebedrag € 50.000,- of meer bedraagt, dient (op grond van artikel 7:4 van de Algemene subsidieverordening Breda 2017) de financiële verantwoording vergezeld te gaan van een controleverklaring van de accountant waaruit in ieder geval de rechtmatigheid van de besteding van de subsidie blijkt. Een accountantsprotocol treft u als bijlage bij deze beschikking aan.

Wij benadrukken dat het niet of niet tijdig voldoen aan de vereisten van de subsidievaststelling in beginsel leidt tot het ambtshalve vaststellen van de subsidie. Dit betekent dat de subsidie wordt vastgesteld op basis van de tot dan toe bekende gegevens. Een te late indiening van de aanvraag tot subsidievaststelling kan leiden tot het lager -of zelfs op nihil- vaststellen van de subsidie.

Het niet voldoen aan de (verantwoordings)voorwaarden en/of niet (geheel) uitvoeren van de activiteiten kan leiden tot een lagere vaststelling van de verleende subsidie. Dit betekent dat de subsidie geheel of gedeeltelijk teruggevorderd kan worden.

De verantwoording inclusief controleverklaring van de accountant moet uiterlijk 1 mei 2022 bij ons ingediend zijn. Deze kunt u digitaal sturen naar: subsidieloket@breda.nl of via de post aan: Gemeente Breda, Subsidieloket, Postbus 90156, 4800 RH BREDA.

De subsidievaststelling kan niet hoger zijn dan het bedrag van deze beschikking.

Uitbetaling

Het verleende subsidiebedrag ad € 3.000.000,- wordt als volgt verdeeld over de periode 2018-2021:

2018: € 840.000,-;
2019: € 957.500,-;
2020: € 872.500,-;
2021: € 330.000,-.

Wij zullen het subsidiebedrag jaarlijks, zoals is bepaald in artikel 1:7 lid 3 van de Nadere regels, voor 95% en gelet op de grootte van het bedrag in vier termijnen betaalbaar stellen en overmaken op uw rekeningnummer NL41 RABO 0320 8659 08. De overige 5% zal worden betaald als het jaarlijks voortgangsverslag daartoe aanleiding geeft.

Nadere informatie

Bent u het niet eens met dit besluit of roept het vragen bij u op, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de ambtenaar die uw aanvraag heeft behandeld, de heer M. de Heer (telefoonnummer (076) 529 92 51, e-mailadres: mp.de.heer@breda.nl). Wilt u bij correspondentie over deze aanvraag het dossiernummer vermelden dat bovenaan deze brief staat?

Bezwaar

Blijft u bij uw standpunt en bent u niet akkoord met het genomen besluit, dan kunt u op basis van de Algemene wet bestuursrecht bezwaar maken. Dit moet binnen zes weken nadat deze brief is verzonden, schriftelijk ingediend worden en gericht zijn aan burgemeester en wethouders van de gemeente Breda, t.a.v. Adviescommissie Bezwaarschriften, Postbus 90156, 4800 RH, Breda. In het door u ondertekende bezwaarschrift moet het volgende zijn opgenomen:

- uw naam, adres, telefoonnummer en e-mailadres;
- de datum waarop u het bezwaarschrift indient;
- een omschrijving van het besluit waartegen u bezwaar maakt (bijvoorbeeld door vermelding van de datum en het kenmerk van deze brief);
- de redenen waarom u bezwaar maakt.

Wordt het bezwaarschrift door iemand anders namens u ingediend, dan moet u een volmacht meesturen.

U kunt uw bezwaarschrift ook per elektronisch formulier verzenden. Dit formulier kunt u vinden op www.breda.nl. Daar kunt u ook meer informatie over bezwaarschriften vinden.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Breda,
namens dezen,



P. de Kam
de directeur Sociaal Economisch Domein

Versie FIN 16 maart 2018		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Kosten kennis ontwikkelingen	Indi mile	€ 45.000,00	€ 55.900,00	€ 57.018,00	€ 61.579,44	€ 66.505,80	€ 71.826,26	€ 82.600,20	€ 99.120,24	€ 539.549,93
	Networking	€ 67.500,00	€ 77.500,00	€ 79.050,00	€ 85.374,00	€ 92.203,32	€ 99.580,23	€ 114.517,27	€ 137.420,72	€ 753.146,14
	Smart Ind	€ 56.250,00	€ 66.250,00	€ 67.575,00	€ 77.981,00	€ 78.819,48	€ 85.125,04	€ 97.893,79	€ 117.472,55	€ 642.366,87
	Multi Madaal	€ 20.250,00	€ 30.250,00	€ 30.855,00	€ 33.323,40	€ 35.989,27	€ 38.668,41	€ 44.698,68	€ 53.638,41	€ 287.873,17
	Zorg	€ 22.500,00	€ 32.500,00	€ 33.150,00	€ 35.802,63	€ 38.666,16	€ 41.759,45	€ 48.023,37	€ 57.628,04	€ 310.029,03
	Events	€ 13.500,00	€ 23.500,00	€ 23.970,00	€ 25.887,60	€ 27.959,61	€ 30.195,30	€ 34.724,59	€ 41.669,51	€ 221.405,61
	Sub totaal kennis ontwikkelingen	€ 225.000,00	€ 285.900,00	€ 291.618,00	€ 314.947,44	€ 340.143,24	€ 367.354,69	€ 422.457,90	€ 506.949,48	€ 2.754.370,75
	Onderzoeks capaciteit									
	kosten beelden naar capaciteit instelling									
	Tue	€ 98.571,00	€ 139.361,50	€ 142.148,73	€ 153.520,63	€ 165.802,28	€ 182.382,51	€ 209.739,88	€ 251.687,86	€ 1.343.214,39
Onderzoeks capaciteit	TU	€ 98.571,00	€ 139.361,50	€ 142.148,73	€ 153.520,63	€ 165.802,28	€ 182.382,51	€ 209.739,88	€ 251.687,86	€ 1.343.214,39
	NLDA	€ 49.287,00	€ 75.815,50	€ 77.331,81	€ 83.518,35	€ 90.199,82	€ 99.219,81	€ 114.102,78	€ 136.923,33	€ 776.396,40
	NHTV	€ 98.571,00	€ 139.361,50	€ 142.148,73	€ 153.520,63	€ 165.802,28	€ 182.382,51	€ 209.739,88	€ 316.194,37	€ 1.407.720,90
	Sub totaal Onderzoeks capaciteit bij kennisinstellingen	€ 345.000,00	€ 493.900,00	€ 503.778,00	€ 544.080,24	€ 587.605,66	€ 646.367,33	€ 743.322,42	€ 956.493,42	€ 4.820.548,07
	A3									
	A=A1+A2+A3	€ 1.465.539,00	€ 1.855.300,00	€ 2.018.366,00	€ 2.157.457,08	€ 2.500.533,88	€ 2.487.451,28	€ 2.780.572,17	€ 3.132.030,58	€ 18.397.250,00
	Totaal uitgaven									
	Baten Community									
	Uitmaatschappen									
	bedragen in de range van 1000 tot 2500 van MKB tot Multi nationaal	€ 15.000,00								
Produktontwikkelingen	coferte model gerekend met 1500 per bedrijf									
	Uitmaatschappen									
	Prod ontwikkelingen									
	Project begeleiding, funding, ed.									
	Produktontwikkelingen/innovatie projecten									
	Exed									
	ontwikkelkosten programma's bij LMS opgenomen									
	bruto resultaat na draaien courses									
	Executive Education									
	MMI									
Overige	opbrengst 250 per deelnemer bij een minimum van 50	€ 65.000,00								
	3 bijeenkomsten									
	Bijeenkomsten, Meaningful Meetings									
	Opbrengsten uit Topsector, Interreg en EU gelden tov onderzoeksprojecten									
	In-kind bijdrage Kennisinstellingen									
	Totaal opbrengsten									
	B									
	Subtotal resultaat									
	D=B-A	€ -1.255.539,00	€ -1.233.900,00	€ -1.134.030,00	€ -999.610,60	€ -755.752,81	€ -379.957,46	€ -220.756,62	€ -227.709,51	€ -6.217.250,00
	C1	€ 840.000,00	€ 957.500,00	€ 872.500,00	€ 330.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.000.000,00
Grand totaal resultaat	Subsidie gemeente Breda	€ 423.289,00	€ 276.400,00	€ 261.530,00	€ 669.610,60	€ 755.752,81	€ 379.957,46	€ 220.756,62	€ 12.703,51	€ 3.000.000,00
	Subsidie Provincie Noord Brabant									
	C2									
	E=D+C	€ -2.250,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -217.350,00
	Grand totaal resultaat									

* Begroting 2018 op basis van kosten april tot en met december 2018, lvm opstart na besluitvorming

PCL XL error
Error: IllegalOperatorSequence
Operator: ReadImage
Position: 59603

Bijlage 9 Netwerkbijeenkomsten en presentaties LCB 2018

Aantal relaties netwerkbijeenkomsten 2018

	2018						
	26-4-2018	26-6-2018	30-8-2018	11-10-2018	23-10-2018	7-11-2018	17-12-2018
	Kick off LCB	Champions Trophee	DALI	Meaningful Meetings/ Kennis Navigator	MC BC Grens overschrijdend	MC BC Voedselveilig heid	Kr8voer ism Gem. Breda
Leefbare stad							20
Zorg							20
Network Complexity			71	29	10	10	
Multimodaal							
Smart Industry							
Events							
LCB algemeen	260	50					
	260	50	71	29	10	10	40
							470

Overzicht presentaties LCB

datum	wat	Impact	wie
11/28/2017	Presentatie Kennispact MBO	10	MBO managers uit Noord-Brabant
12/12/2017	Presentatie Huis van de logistiek	5	Business Developer-ers uit de regio's
3/6/2018	Presentatie Connected	20	Bedrijven en bestuurders
3/22/2018	Tafelvoorzitter Regio in Business	20	Diverse bedrijven uit Noord-Brabant
4/10/2018	Presentatie LP NOB	25	25-tal bedrijven regio Uden & Veghel
4/18/2018	Presentatie LAB Brabant	15	15 bestuurders uit Noord-Brabant
4/26/2018	Kick-Off LCB Kasteel KMA	220	Bezoekers
5/17/2018	Presentatie PACT Brabant	20	Bestuurders uit Noord-Brabant (wethouders)
5/25/2018	Champions Trofee	95	Bedrijven netwerk regio West-Brabant
5/30/2018	Presentatie Regio Waalwijk	30	Logistiek Midden-Brabant
7/10/2018	Sponsoring IC SLM	200	Eerste jaars studenten Built Environment / Logistics (SLM)
8/30/2018	Kick-off DALI	80	Kick off voorbereiding DALI project
9/3/2018	Kick-off Minor Smart Cities	25	Studenten in minor van Built Environment / Logistics (SLM)
9/11/2018	Kick off Minor Newways off road	20	Studenten in minor van Breda University of Applied Sciences
9/11/2018	Presentatie LCB	2	Spark en Green Chemistry Campus
9/13/2018	Deelnemer Big Data (BOM)	150	Brabant Investors' Day Philips Station Eindhoven
9/20/2018	Update van alle lopende projecten	14	Medewerkers LCB
10/1/2018	Tafelvoorzitter	100	MBO aansluiting RWB
11-10-2018	Handelsdelagatie Polen	25	Multimodale aansluiting contact Log Dienstverleners GVT, Jan de Rijk, vanden Bosch, Vermeer transport
10/12/2018	Weconomics	20	Blockchain netwerk
10/22/2018	Presentatie LCB	25	Capaciteitsgroep OPAC TU/e
11/1/2018	Presentatie LCB	10	Team logistiek TiU
11/5/2018	Presentatie LCB	25	Werkveldcommissie Logistiek BUas/SLM
11/8/2018	Block Chain presentatie	80	KDC Zeeland/Brabant
11/12/2018	Presentatie LCB	10	Staf van Wethouder Breda, Mirjam Haagh
12/17/2018	Presentatie LCB	40	KrBoer sessie Breda
		1286	

Overzicht publicaties/pers LCB

datum	wat	Impact	onderwerp
4/25/2018	persbericht Logistiek.nl	2400	"Logistics Community Brabant op punt van beginnen"
5/3/2018	Omroep Brabant Booming-Brabant uitz	500,000	"Logistics Community Brabant gaat met 'fresh brains' de logistieke markt bestormen"
5/23/2018	Advertorial Regio in Bedrijf Z-O Brabant	6,000	"Logistics Community Brabant brengt de kennisbehoeften op logistiek vlak bij elkaar"
6/29/2018	Advertorial Brabant Business Media	X	"LCB = (4xO) + (3xT) LOGISTICS COMMUNITY BRABANT"
9/4/2018	persbericht Logistiek.nl	648	"Logistiek Brabant zet stappen in toepassing data science"
9/5/2018	persbericht Brabant Business Media	X	"Succesvolle kick-off DALI-proeftuin"
10/9/2018	Interview Logistiek.nl	661	"Logistics Community Brabant wil scoren met Trends as A Service"
11/1/2018	Interview Regio in Business	X	Ondernemersteam Gemeente Breda: Unieke samenwerking logistiek Brabant
		509709	