



TOEKOMSTAGENDA GRONINGEN: MASTERPLAN CAMPUSSEN

TOEKOMST AGENDA GRONINGEN: MASTERPLAN CAMPUSSEN



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



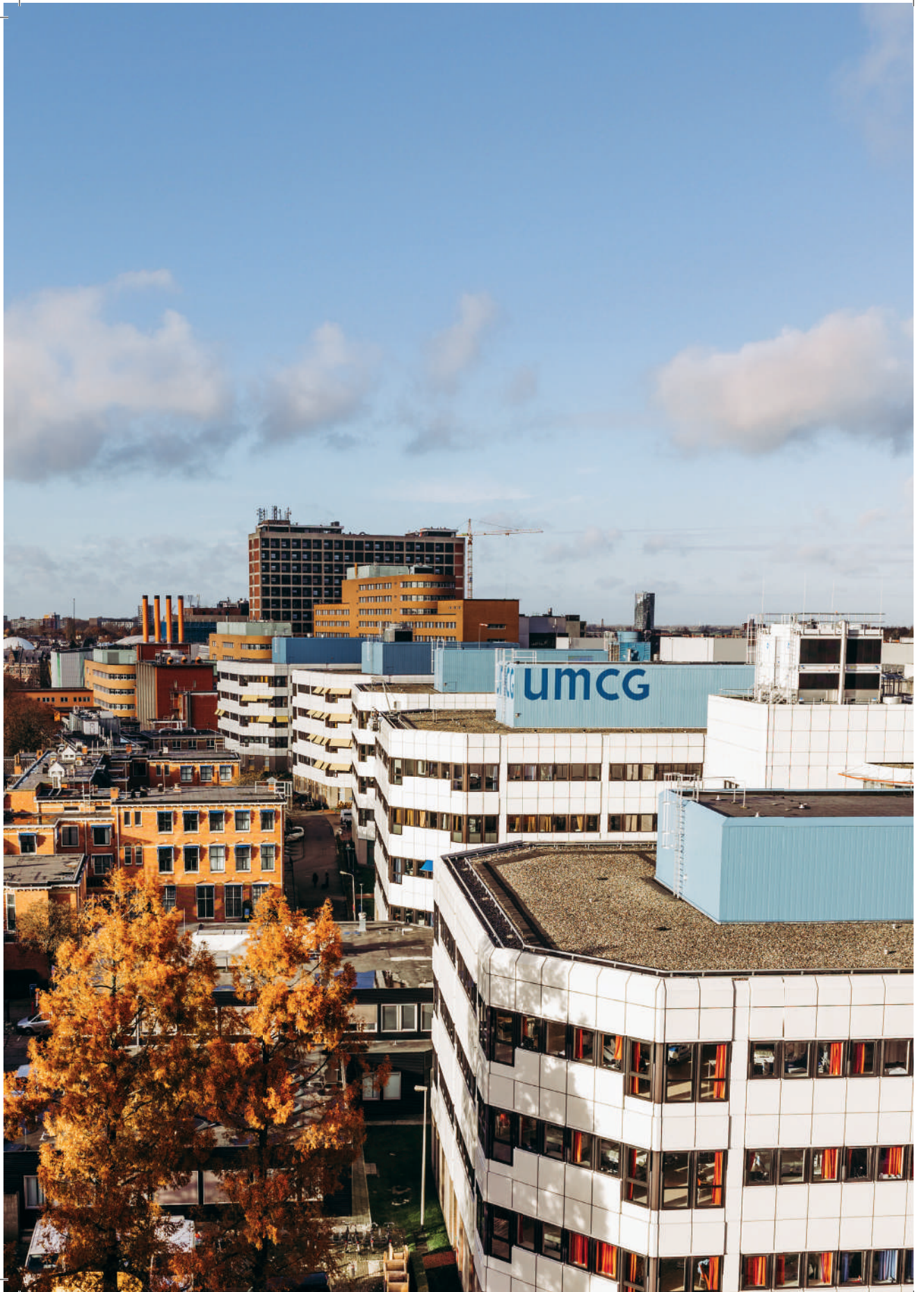
Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat



EINDRAPPORTAGE

TOEKOMST AGENDA GRONINGEN: MASTERPLAN CAMPUSSEN

EINDRAPPORTAGE



INHOUDSOPGAVE

4	Voorwoord
6	1. VERTREKPUNT
7	1.1 Inleiding
7	1.2 Formele aanleiding van het Masterplan
8	1.3 Positie Masterplan Campussen – wat staat centraal?
8	1.4 Masterplan Campussen – waar doen we het voor?
8	1.5 Gehanteerde definitie van een campus
9	1.6 Proces dat vooraf ging
9	1.7 Over de opdracht
9	1.8 Onze aanpak
12	2. DE CONTEXT WAARIN HET MASTERPLAN CAMPUSSEN OPEREERT
13	2.1 Regionale context
13	2.2 Het Masterplan in het Noord-Nederlandse Ecosysteem
15	2.3 Rijksperspectief op campusontwikkeling in Metropoolregio Groningen
18	3. RESULTATEN EN BEHOEFTE
19	3.1 Welke elementen zijn nodig om een vitaal ecosysteem te bouwen?
21	3.2 SWOT: Welke elementen zijn reeds aanwezig of behoeven aandacht?
22	3.3 Analyse en uitkomsten per element van het ecosysteem
26	4. ACTIELIJNEN
27	4.1 Actielijnen: Welke activiteiten zijn de komende jaren nodig?
35	4.2 Planning van actielijnen
36	5. AFWEGINGSKADER EN CRITERIA VOOR LOCATIEONTWIKKELING
37	5.1 Voldoen aan welke criteria?
38	5.2 Eerste voorzet locatieontwikkeling
40	6. ORGANISATIE VAN DE ACTIELIJNEN
41	6.1 Overkoepelende Governance
41	6.2 Uitvoering van taken vanuit actielijnen
46	7. BENODIGDE INVESTERING EN DEKKING
47	7.1 Korte termijn: actielijnen 2, 3 en 4
48	7.2 Langere termijn: Investeringsfonds locatieontwikkeling
49	7.3 Voorziene investeringen in campuslocaties
49	7.4 Financiering van campuslocaties
49	7.5 Overige financiering ter versterking van kennis- en innovatie ecosysteem
52	8. TOT BESLUIT

VOORWOORD

Voor u ligt het Masterplan Campussen. Dit plan dient als basis voor langjarige ontwikkeling en versterking van het kennis- en innovatie ecosysteem van de Metropoolregio Groningen.

De metropoolregio Groningen (provincie Groningen en Noord-Drenthe) staat bekend om haar baanbrekende werk in de sectoren energie, gezondheid en digitalisering. De ideeën en toepassingen zijn hard nodig, want in al deze sectoren staat de wereld voor grote veranderingen.

Metropoolregio Groningen is bij uitstek in staat om aan deze transitie een (inter)nationale bijdrage te leveren. Hier lossen we ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken op door ons sterke kennis- en innovatie-ecosysteem en de sterke verbondenheid met het bedrijfsleven. Door de samenwerking te intensiveren, groeit de toegevoegde waarde.

De stuurgroep Akkoord van Groningen is opdrachtgever voor dit Masterplan. Het Akkoord van Groningen heeft als doelstelling om de beste campussen, opleidingen en hybride leeromgevingen te realiseren in metropoolregio Groningen en zo het kennis- en innovatie-ecosysteem te versterken waar de metropoolregio en het land van profiteren.





VERTREK PUNT



1.1 INLEIDING

In de 'Groeistrategie van Nederland op lange termijn' (2019) stelt het kabinet dat het voor ons verdienvermogen van belang is in te zetten op het versterken van de kennis- en innovatie-ecosystemen en een wendbare en weerbare beroepsbevolking. Alleen al de aanwezigheid van de grote kennisinstellingen maken van Groningen een kennis- en innovatie-ecosysteem van internationaal belang. Door de samenwerking tussen deze instellingen, overheden en het bedrijfsleven te intensiveren, groeit de toegevoegde waarde van dit ecosysteem. Een ecosysteem dat zich strekt over heel Noord-Nederland en ook grensoverschrijdend is richting Noordwest-Duitsland en verder.

De campussen en hybride leeromgevingen in Groningen zijn uniek, omdat ze ontwikkeld worden vanuit de gedachte van doorlopende leerlijnen. Mbo, hbo en wo-instellingen werken samen met bedrijven aan de ontwikkeling van leer- en werkomgevingen waar gewerkt wordt aan de transitie van onze tijd: energie, gezondheid en digitalisering.

1.2 FORMELE AANLEIDING VAN HET MASTERPLAN

1 De bevindingen van de Parlementaire enquête gaswinning - perspectief

Op vrijdag 24 februari 2023 is het eindrapport van de parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen gepresenteerd. Het rapport maakt in heldere taal duidelijk wat de Groningers al jaren ervaren: er is sprake van een ongekend systeemfalen onder verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid met een rampzalige situatie voor Groningers tot gevolg. Groningen is als wingewest stelselmatig en langjarig ondergeschikt gemaakt aan het verdienen van geld. De regio profiteerde nauwelijks van de economische groei die door de gaswinning mogelijk werd gemaakt. De lasten en lasten in Nederland moeten daarom nu en in de toekomst beter worden

verdeeld. Er zijn middelen beschikbaar gesteld voor herstel van schade. Tegelijkertijd ziet men de noodzaak om nieuw en duurzaam perspectief te bieden aan de regio. Vrij vertaald: *hoe komen we 'van wingewest naar gezamenlijk gewin'?*

Voor het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor nieuw perspectief is vanuit het Rijk 7,5 miljard Euro in het vooruitzicht gesteld voor de komende 30 jaar. Deze middelen zijn bedoeld om te investeren in versterking van de brede welvaart en het bieden van duurzame ontwikkelkansen voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

2 Invulling van perspectief: Versterking van het kennis- en innovatie ecosysteem

Regio en Rijk stelden een Strategische Toekomstagenda Groningen vast (STAG). Hierin zijn vijf pijlers geïdentificeerd die moeten bijdragen aan het verkrijgen van het gewenste duurzame perspectief voor alle Groningers. Eén van deze pijlers betreft het versterken van het Noord-Nederlandse kennis- en innovatie ecosysteem. Rijk en Regio hebben vastgesteld dat er sprake is van een sterke urgentie om te komen tot sterke (nieuwe) economische dragers voor Noord-Nederland en de regio Groningen/ Noord-Drenthe in het bijzonder.

Als we niets doen, dan komt de regionale economie en brede welvaart steeds verder onder druk te staan. Het is daarom de wens van Rijk en regio om te komen tot een sterk, samenhangend kennis- en innovatie ecosysteem, waarin triple helix partners (onderwijs & onderzoek, ondernemers en overheden) samenwerken op de speerpuntthema's energie, gezondheid en digitalisering¹. Deze drie thema's sluiten aan bij de Noord-Nederlandse prioriteiten van de 'Research- en innovatiestrategie voor slimme specialisatie' (RIS3).

In 2022 is gezamenlijk bepaald dat er een breed gedragen Masterplan Campussen Groningen moet worden opgesteld. Dit plan dient als basis voor

langjarige ontwikkeling en versterking van het regionale kennis- en innovatie ecosysteem op de genoemde thema's.

1.3 POSITIE MASTERPLAN CAMPUSSEN – WAT STAAT CENTRAAL?

In dit Masterplan Campussen staan campussen centraal. Deze campuslocaties zijn essentieel voor een sterk kennis- en innovatie-ecosysteem en zijn een belangrijke motor voor toekomstbestendige regionale ontwikkeling. Het is goed te beseffen dat (door)ontwikkeling van campussen plaatsvindt in een *meervoudige regionale context*.

- *Ten eerste* de context en de notie dat het kennis- en innovatie ecosysteem functioneert op het schaalniveau van Noord-Nederland. Dat betekent dat het moet aansluiten bij ambities en strategieën op dat schaalniveau, met een verbijzondering naar de Metropoolregio Groningen.
- *Ten tweede* bestaat een sterk en goed werkende kennis- en innovatie-ecosysteem uit meer bouwstenen dan fysieke faciliteiten op campuslocaties. Ook voldoende beschikbaar talent, kennis, positionering en kapitaal zijn belangrijke elementen die op regionale schaal op orde moeten worden gebracht. Echter, deze elementen vallen buiten de scope van dit Masterplan. Adviezen over deze andere bouwstenen kunt u verwachten vanuit andere regionale tafels.

Hoe dit Masterplan past binnen de regionale en nationale context wordt beschreven in Hoofdstuk 2.

1.4 MASTERPLAN CAMPUSSEN - WAAR DOEN WE HET VOOR?

De Metropoolregio Groningen heeft (nieuwe) economische en maatschappelijke pijlers nodig om een sterke en toekomstbestendige regio te worden. Een regio die aantrekkelijk is om te wonen, werken, leren en te ondernemen. Een regio die vooroploopt bij de transitieopgaven, zoals benoemd in de RIS3. Een regio met een duidelijke focus op bepaalde thema's waarop zij zich nationaal en internationaal kan profileren.

Eén van de belangrijkste pijlers voor duurzame regionale ontwikkeling is het hebben van een krachtig kennis- en innovatie-ecosysteem. Een

ecosysteem waarbij triple helix-partners (bedrijven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en overheden) in publiek-privaat partnerschap en vanuit een gedeelde urgentie en gezamenlijke ambitie op een structurele wijze werken aan de invulling van een strategische agenda.

Campussen en hubs, waar triple helixpartners samenwerken, zijn essentieel voor een sterk kennis- en innovatie-ecosysteem en zijn een motor voor *toekomstbestendige regionale ontwikkeling*. Het zijn (broed)plaatsen waar talent, onderzoek, onderwijs en (innovatief) bedrijfsleven elkaar ontmoeten en versterken. Ze vormen de basis voor innovatie en valorisatie. Tevens vormen ze het vliegwiel voor het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en talent, de uitbouw van netwerken en versterking van het (inter)nationale profiel en positionering.

We beginnen niet vanaf nul. Er bestaan al fysieke campuslocaties waarop onderwijs en onderzoek (mbo-hbo-wo) samenwerken met bedrijfsleven, daarbij gefaciliteerd door lokale en regionale overheden. De uitdaging voor het Masterplan Campussen is om gezamenlijk te gaan opereren vanuit een gedeelde agenda en strategische programmering. Het regionaal kennis- en innovatie-ecosysteem functioneert op Noord-Nederlandse schaal. Agendasetting en strategische programmering dienen daarom vanuit dat schaalniveau te worden gezien.

1.5 GEHANTEERDE DEFINITIE VAN EEN CAMPUS

Tijdens het doorlopen proces merkten we op dat er verschillende opvattingen zijn over de definitie van een campus. Om die reden delen we onze definitie aan het begin van het rapport.

In dit rapport hanteren we de internationaal gebruikte definitie voor campus. Deze definitie is ontwikkeld door van Buck Consultants International en wordt onderschreven en gehanteerd door het Ministerie van Economische Zaken. Een campus bevat volgens deze definitie vier kernelementen, zoals weergegeven in Figuur 1.

Volgens de definitie moeten alle kernelementen, inclusief fysieke en organisatorische infrastructuur, in meer of mindere mate aanwezig zijn (bij campussen

TOELICHTING KERNELEMENTEN

De betekenis van deze kernelementen wordt hieronder toegelicht:

1 Focus op R&D en/of technologiegedreven activiteiten

Om te komen tot innovatie, gezamenlijke productontwikkeling en uitwisseling van kennis moet de focus gericht zijn op R&D en/of kennisintensieve activiteiten van bedrijven

2 Fysieke hoogwaardige vestigingsmogelijkheden & onderzoeksfaciliteiten

Beschikbaarheid van fysieke ruimte die hoogwaardige vestigingsmogelijkheden biedt voor kennisintensieve bedrijvigheid en voor (het gezamenlijk gebruik van) onderzoeksfaciliteiten, zoals lab-, cleanroom- en testfaciliteiten

3 Aanwezigheid van substantiële manifeste kennisdragers

Een grote manifeste kennisdrager is fysiek en substantieel met onderzoeksactiviteiten

aanwezig en vormt de 'anchor tenant' op de campus. Type kennisdragers zijn een R&D centrum van een groot internationaal opererend bedrijf, universiteit, universitair medisch centrum, groot onderzoeksinstituut. Manifest wil zeggen dat het bedrijf/instituut een substantiële omvang en sterke reputatie heeft op een specifiek thema of technologie. Faciliteincampussen hebben in plaats van een manifeste kennisdrager beschikking over specifieke faciliteiten, die als vestigingsmagneet optreden

4 Actieve open innovatie

Goed functionerend ecosysteem met een community en netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en andere relevante spelers met een organisatie die zich actief bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming en business development

+ hubs, schragende locaties
+ hbo & mbo instellingen als manifeste kennisdragers
+ fysieke (contextrijke leeromgeving) en organisatorische infrastructuur

Figuur 1: definitie campus (bron: BCI)

in de ideeefase kan een kernelement als idee aanwezig zijn), maar de aanwezigheid van een substantiële manifeste kennisdrager is een vereiste.

Daarbij merken wij als programmamanagers op dat we deze definitie in dit Masterplan Campussen ruim toepassen. Dat betekent dat hubs (zoals een Health Hub Roden) en zogenoemde 'schragende locaties', onderdeel zijn van het ecosysteem en zijn meegenomen in de uitgevoerde analyse en de gedane voorstellen. Het betekent ook dat we niet alleen universiteiten zien als manifeste kennisdrager, maar ook hbo- en mbo-instellingen.

1.6 PROCES DAT VOORAF GING

Vanuit de stuurgroep Akkoord van Groningen is een werkgroep Masterplan Campussen opgericht. Deze heeft een kwartiermaker (Deloitte) gevraagd een helder beeld te verschaffen van campusontwikkelingen in het kennis- en innovatie ecosysteem van Metropoolregio Groningen en een eerste advies te geven over de mogelijkheden voor een overkoepelend ecosysteem-management. Dit heeft geleid tot een rapport 'Observaties & advies campusontwik-

kelingen in de Metropoolregio Groningen'. Die rapportage is op 3 april 2023 besproken en met enkele extra aandachtspunten vastgesteld.

1.7 OVER DE OPDRACHT

Rijk en regio hebben om te komen tot het Masterplan Campussen. Zij kregen de opdracht een verdere verbreding en verdieping uit te voeren en op basis daarvan te komen tot een breed gedragen Masterplan campussen. Met een voorstel voor organisatie, financiering en een plan van aanpak voor de komende jaren. De programmamanagers kregen hiervoor uitgangspunten en kaders mee (zie Tabel 1).

1.8 ONZE AANPAK

Op basis van de beschreven uitgangspunten uit Tabel 1 zijn twee keuzes gemaakt die het verdere proces hebben beïnvloed:

- Besloten is het aantal gesproken initiatieven² uit te breiden en de opgehaalde informatie verder te verdiepen.
- Er is ingezet op het stimuleren van draagvlak en verbinding bij de huidige initiatieven en bedrijven.

De verantwoording voor deze keuzes wordt in Bijlage 2 geschetst. Hierin worden ook de genomen stappen en initiatieven die we hebben besproken per stap visueel gepresenteerd.

In Figuur 2 wordt het proces beschreven dat de programmamanagers hebben doorlopen. Centraal stond het creëren van draagvlak en het opschalen van input van individueel naar gezamenlijk.

Uitgangspunten en kaders voor programmamanagers Masterplan Campus	
	Het rapport van kwartiermaker Deloitte dient als vertrekpunt.
	Focus op <i>thema's</i> energie, gezondheid en digitalisering.
	Beschouw het kennis- en innovatie ecosysteem op de schaal van Noord-Nederland, inzoomend op het niveau van het Akkoord van Groningen.
	Kom tot een gezamenlijk toekomstbeeld van het kennis- en innovatie ecosysteem over 20 jaar.
	'Value for money' is niet het enig leidend principe. <i>Maatschappelijke impact</i> is even belangrijk.
	Neem tijd en ruimte om iedereen te horen en goed te luisteren.
	In het proces gaan zorgvuldigheid en <i>draagvlak</i> voor snelheid.
	Focus op initiatieven met voldoende massa en impact. Houdt wel aandacht voor 'schragende locaties'.
	Gezamenlijke ontwikkeling vanuit Regio en Rijk.
	Het Masterplan moet passen binnen de kaders en beleid van het Rijk.
	Het Masterplan moet voldoende <i>concrete plannen</i> bevatten op basis waarvan het Rijk mede kan investeren in de ontwikkeling/versterking van het regionaal kennis- en innovatie ecosysteem.
	Zorg voor afstemming met andere Masterplannen ter bewaking van overlap (met name Zeehavens en Oost-Groningen).

Tabel 1: uitgangspunten en kaders programmamanagers

	1. Kennismaking en identificatie	2. Ophalen individueel	3. Ophalen gezamenlijk	4. Richting geven	5. Afronding
WAT	<ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking, bepaling van vertrekpuntidentificatie initiatieven, inrichting proces/aanpak • Arbeidsmarktanalyse, in beeld brengen ecosystemen per thema 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk vertrekpunt uitvragen • Individuele behoeftes uitvragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedeelde SWOT en rode draden analyseren en verbinden • Gezamenlijke ambities en toekomstperspectief (wat en hoe) bepalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Model voor succesvol innovatie-ecosysteem ontwikkelen • Opstellen van conceptrapportage inclusief huidige situatie (ist) en gewenste situatie (sol), aanbevelingen en plan van aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • Toetsing/validatie conceptrapportage en plan van aanpak • Verwerken resonantie, bijstellen rapportage op basis van bevindingen • Resultaat: definitieve rapportage en plan van aanpak
HOE	<ul style="list-style-type: none"> • Deskresearch • Startbijeenkomst initiatieven (mei) 	<ul style="list-style-type: none"> • Survey (mei/juni) • Verdiepende interviews (juni) 	<ul style="list-style-type: none"> • Future Day I (juli) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen inhoud, vorm en proces in conceptrapportage 	<ul style="list-style-type: none"> • Future Day II (20 september) • Opstellen definitieve rapportage inclusief plan van aanpak (oktober)

Figuur 2: Doorlopen proces programmamanagers Masterplan Campus



DE CONTEXT WAARIN HET MASTERPLAN CAMPUSSEN OPEREERT



Het is goed te beseffen in welke context dit Masterplan Campussen tot stand is gekomen. Daarom wordt in dit hoofdstuk de bredere context geschetst vanuit drie perspectieven: de metropoolregio Groningen, Noord-Nederland en het Rijk (ministeries OCW en EZK). Het Rijksperspectief geeft inzicht in wat het Rijk van belang vindt voor (door)ontwikkeling van Campussen in Metropoolregio Groningen.

2.1 REGIONALE CONTEXT

Deze regionale context in deze paragraaf komt uit het regioboekje 'Ereschuld: herstel en perspectief voor Groningen'.

'Groningen levert al eeuwenlang een grote en onderscheidende bijdrage aan de Nederlandse economie. Dat willen we ook in de toekomst blijven doen, zonder dat dit ten koste gaat van onze inwoners en het landschap. Daarom moeten we als overheden samen met Groningers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen investeren in nieuw en eerlijk perspectief én in de randvoorwaarden om dit perspectief mogelijk te maken. Daarbij maken we gebruik van de kracht en het DNA van Groningen. Er is in Groningen ruimte en Groningers blinken uit in pioniersgeest en karakter.'

We willen dat de huidige en volgende generaties Groningers kunnen bouwen aan de toekomst van Groningen en Nederland. Dat kunnen we alleen met een arbeidsmarkt die klaar is voor de transities waar we mee te maken krijgen. We willen bouwen aan een sociaaleconomisch sterkere regio, waarin meer mensen duurzaam zelfstandig zijn, een leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend is en waarin talent wordt ontwikkeld, behouden en aangetrokken. Schotten binnen en tussen onderwijs, overheid en het bedrijfsleven behoren daarbij tot het verleden. We investeren in onderwijs, ondernemen, een inclusieve arbeidsmarkt en werving en selectie.

Het succesvol realiseren van de transities vergt investeringen in kennis en vakmanschap. De campusontwikkeling en de onderwijsinstellingen in stad en regio zijn de spil in het Groningse kennis- en innovatie-ecosysteem waar mbo, hbo en wo vanzelfsprekend samenwerken. Samen ontwikkelen we kennis en vakmanschap om de energietransitie handen en voeten te geven; leiden we voldoende mensen op om betaald werk te hebben, gezond ouder worden mogelijk te maken en investeren we in technologisch en praktisch meesterschap om de transitie van het landelijk gebied vorm te geven. Zonder goede digitale infrastructuur geen innovatie. Groningen is de tweede ICT-stad van Nederland. De kennis is er. Met gerichte investeringen ontwikkelen we innovaties die een impuls geven aan de energietransitie, gezond ouder worden en de transitie van het landelijk gebied. Om voorgaande mogelijk te maken, is de realisatie van het programma 'Werken aan ontwikkeling' noodzakelijk. Dit programma is ontwikkeld door een coalitie van overheden, sociale partners, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijfsleven en omvat onder meer een bredere uitrol van leer- en werkprojecten zoals 'Vakland het Hogeland'. Daarnaast is de verwezenlijking van de verschillende contextrijke leeromgevingen in de provincie randvoorwaardelijk om de doelstellingen rond innovatie, onderwijs en arbeidsmarkt te kunnen behalen.³

We zorgen ervoor dat het Masterplan Campus een belangrijk onderdeel is van de nieuwe Economische Agenda Nij Begun. En realiseren zo ook connectie met de overige masterplannen en baanbrekers.

2.2 HET MASTERPLAN IN HET NOORD-NEDERLANDSE ECOSYSTEEM

Universiteit van het Noorden

In Noord-Nederland bestaat een unieke samenwerking tussen de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool Groningen, NHL Stenden, Van Hall Larenstein, het UMCG en het middelbaar beroeps-onderwijs in de provincies Groningen, Friesland en

Drenthe (Drenthe College & Terra, Firda, Noorderpoort, Alfa-College, Aeres en Menso Alting). De Universiteit van het Noorden (UvhN) wil een aantal ontwikkelingen die spelen bij elkaar brengen, gericht op het versterken van ons onderwijs, onderzoek en valorisatie en het vergroten van de impact voor inwoners, bedrijven en de regio in zijn geheel.

Vanuit de UvhN zijn een aantal *uitgangspunten* geformuleerd van waaruit zij opereert. Dit zijn:

- *Brede welvaart*: De UvhN draagt bij aan het bevorderen van de brede welvaart in Noord-Nederland en Noordwest Duitsland. Een regio gekenmerkt door een gezonde economie met voldoende werkgelegenheid, van hoog innovatief tot essentieel toegepast. Een regio met een bloeiende culturele sector wat een belangrijke bijdrage levert aan het goede vestigingsklimaat. Een regio waar de maatschappij oog heeft voor wat kennisonwikkeling betekent voor de samenleving en de dagelijkse praktijk en daar profijt van heeft.
- *Impact*: Realiseren van meer impact op de maatschappelijke en economische transitie-vraagstukken in Noord-Nederland en Noordwest-Duitsland. Meer startups en scale-ups laten ontstaan vanuit onze kennispositie. Meer innovatie mogelijk maken middels externe funding.
- *Noordelijk*: de UvhN richt zich op de transities: duurzame energie, circulariteit, healthy aging en digitalisering, aangevuld met landbouw, toerisme en vrije tijd en de vitaliteit van de leefomgeving. Dit zijn opgaven waar Noord-Nederland kansen kan grijpen om een voorsprong te nemen op andere regio's in Nederland en daarbuiten.
- *Innovatie-ecosysteem*: nadrukkelijk betrekken de kennisinstellingen het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en de samenleving.
- *Regionaal*: meer regionaal verspreide innovatiefaciliteiten die beter worden benut.

Campusontwikkelingen zijn hiermee ook voor de UvhN van groot belang. Waarbij er naast het ontstaan van nieuwe campussen ook ruimte moet zijn voor de realisatie van innovatiehubs en innovatiewerkplaatsen en andere vormen van contextrijke leeromgevingen. De campussen en hubs in de metropoolregio Groningen zijn daarbij onderdeel van de noordelijke campusinfrastructuur en staan

daarbij in verbinding met de campussen in bijvoorbeeld Leeuwarden, Drachten en Emmen. Het doel van de UvhN is om met deze noordelijke infrastructuur optimale regionale impact te realiseren.

Van uitgangspunten naar programmering

Voor het Masterplan Campussen zijn een drietal domeinen vastgesteld: Duurzaamheid en Energie, Digitalisering en Gezondheid. Vanuit de UvhN wordt een nadere invulling gegeven aan de programmatische invulling van onderzoek en onderwijs van deze domeinen. Zij handelen hierbij vanuit een Noord-Nederlands scope en kennis van de locaties.

Economisch Ecosysteem

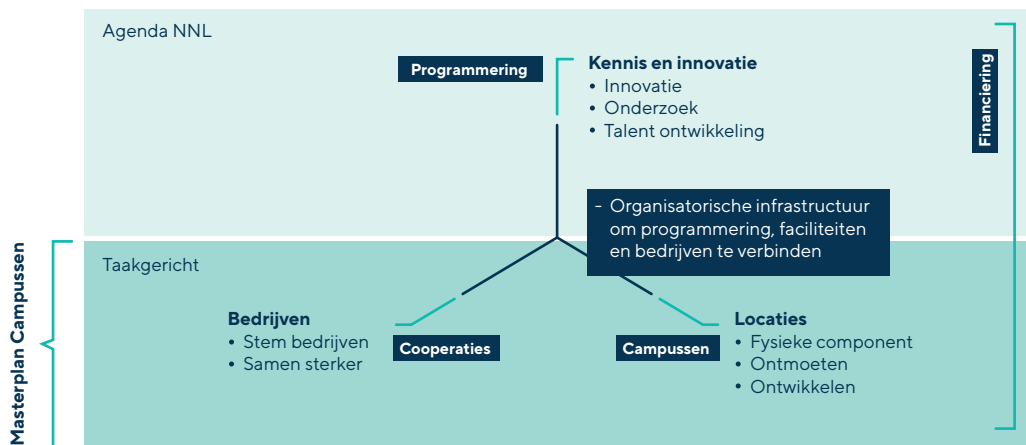
Naast de UvhN zijn er nog een groot aantal andere organisaties in het Noordelijk ecosysteem actief. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de NOM, daar waar het gaat om sectorontwikkeling, challenged based organiseren, maar uiteraard ook bij de financiering van startups en scale-ups. Ook een organisatie als Founded in the North is een organisatie van waaruit het startup ecosysteem in al zijn facetten kan worden bediend. De bedrijven verenigen zich op diverse wijzen. Naast werkgeversorganisatie, zoals VNO-NCW, zijn er ook bedrijvenkoepels, brancheorganisaties et cetera. Het is zaak om deze organisaties, daar waar nodig, op een slimme manier te verbinden aan de te ontwikkelen campuslocaties.

Samenvattend ontstaat dan een beeld, waarin de campus de plek is waarin bedrijven en kennisinstellingen elkaar vinden om gezamenlijk te werken aan innovaties, kennisontwikkeling en de realisatie van gezamenlijke faciliteiten en werkplaatsen.

Met in het hart een organisatorische infrastructuur om de programmering, locaties, kennisinstellingen (wo, hbo, mbo) en bedrijven te verbinden.

De UvhN is dan samen met overheden en bedrijfsleven verantwoordelijk voor de strategische agendasetting in Noord-Nederland. En wil samen met de publieke en private partners een stap voorwaarts maken in het versterken van het innovatie-ecosysteem.

Onderzoek en onderwijsactiviteiten komen op campussen en hubs in de regio bij elkaar. Door op locaties in de regio met studerenden en professio-



nals met lokale bedrijven en organisaties samen te komen wordt het innovatief vermogen van de lokale bedrijven en instellingen versterkt. Dit kan leiden tot startups en scale-ups. Vanuit de campussen bieden wij de inwoners van de regio de mogelijkheid voor een Leven Lang Ontwikkelen. Voor de transities waar we als samenleving voor staan, zijn immers andere en nieuwe vaardigheden nodig. Dat vraagt ook dat mensen die al een opleiding achter de rug hebben weer kunnen instappen om nieuwe kennis op te doen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. We bevorderen een betere verwijzing van studenten en een goede doorstroming van studenten tussen mbo en hbo en tussen hbo en universiteit.

Human capital vraagstuk vanuit arbeidsmarktregio

De regionale arbeidsmarkt staat de komende jaren voor grote uitdagingen. De arbeidsmarkt-regio Groningen kent door de demografische ontwikkelingen - zoals ontgroening en vergrijzing, groei in de Stad en krimp in de ommelanden met de druk die daarbij ontstaat op de lokale economie, voorzieningen en leefbaarheid - extra uitdagingen. De krappe arbeidsmarkt raakt mensen in hun dagelijks bestaan en werkgevers bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Deze krapte op de arbeidsmarkt zal de komende decennia aanhouden. Het verdienvermogen van de regio blijft achter en heeft versterking nodig. Vanuit het regionale programma Werken aan Ontwikkeling adresseren we het regionale human

capital vraagstuk. Daarbij zoeken we de verbinding tussen de drie domeinen die voor de toekomstige arbeidsmarkt van belang zijn: het Missie gedreven Innovatiebeleid, de Inclusiviteitsagenda in het sociale domein en de toegang tot Leven Lang Ontwikkelen. Dit leidt tot een overkoepelende aanpak van het regionale human capital vraagstuk.

Natuurlijk is human capital ook een belangrijke bouwsteen voor een vitaal kennis- en innovatie-ecosysteem. Het masterplan campussen richt zich volledig op het creëren van toegevoegde waarde op campuslocaties. Het draagt mede bij aan het oplossen van regionale human capital vraagstukken.

2.3 RIJKSPERSPECTIEF OP CAMPUSONTWIKKELING IN METROPOOLREGIO GRONINGEN

Bij de (door)ontwikkeling van campussen zijn de volgende zaken voor het Rijk van belang:

- Profileren over de campussen heen op de RIS3-thema's. Dit met als doel om het innovatieve en economische profiel van de regio te versterken en verdere verduurzaming tot stand te brengen.
- Campusontwikkeling als instrument om de samenwerking in de 'waaier' mbo, hbo en wo te versterken en te faciliteren. Dit zowel op programmatisch gebied, als ook waar het fysieke faciliteiten betreft.
- Het faciliteren van (fundamenteel-toegepast-praktijkgericht) onderzoek en valorisatie.

- Faciliteren dat kennis kan worden benut door bedrijfsleven. Kennisinstellingen gericht op toegepast- en praktijkgericht onderzoek spelen hierbij een centrale rol. Ondernemers weten niet altijd hun weg te vinden naar kennisinstellingen. Hetzelfde geldt vice versa.
- Interactie tussen ondernemers en onderzoekers. Gebleken is dat gebrek aan organiserend vermogen om partijen actief aan elkaar te verbinden, de toegang tot onderzoeks- en testfaciliteiten en het gebrek aan fysieke ontmoetings- en samenwerkingsruimtes, knelpunten in de samenwerking kunnen zijn. Cultuurverschillen tussen kennisinstellingen en bedrijven vormen een andere uitdaging.
- Sturing geven en opereren vanuit één gezamenlijke visie. Dit met het doel om brede welvaart tussen stad en regio evenwichtiger te verdelen.
- Dit Masterplan dient als aanvulling op de inzet van bestaande partijen, zoals de regionale ontwikkelmaatschappij. Ook helpt het Masterplan om de visie en aanpak van Universiteit van het Noorden verder handen en voeten te geven.

Voor een uitgebreider inzicht in het Rijksbeleid ter versterking van kennis- en innovatie ecosystemen in zijn algemeenheid en de rol van campussen in het bijzonder verwijzen we naar Bijlage 3.

3 Ereschuld: herstel en perspectief voor Groningen, p. 15-18.





RESULTATEN EN BEHOEFTE



In dit hoofdstuk bevat de resultaten en behoeften die zijn opgehaald tijdens de verkenning. De behoeftes, sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in de regio worden afgezet tegen de elementen die aanwezig moeten zijn voor een vitaal kennis- en innovatie ecosysteem. Let op: Dit betreft een momentopname (2023) van de locaties in het kennis- en innovatie-ecosysteem. We realiseren ons dat deze 'foto' niet het volledige kennis- en innovatie-ecosysteem laat zien, omdat er veel meer locaties (bijvoorbeeld, hubs, innovatie-werkplaatsen en (contextrijke) leeromgevingen) zijn die onderdeel uitmaken van dat eco-systeem. Daarnaast is het ecosysteem in beweging. Nieuwe locaties kunnen en zullen zich aandienen.

Om een overzicht te bieden aan de verscheidenheid van huidige locaties binnen het kennis- en innovatie ecosysteem van de Metropoolregio Groningen, zijn de locaties, initiatieven en bedrijven die we betrokken hebben in onze verkenning weergegeven in Bijlage 1, tabel 5.

3.1 WELKE ELEMENTEN ZIJN NODIG OM EEN VITAAL ECOSYSTEEM TE BOUWEN?

In Figuur 3 wordt onze visie op een vitaal kennis- en innovatie ecosysteem beschreven. Deze visie is ontstaan op basis van eerdere ervaringen en bestaande modellen. Zie Bijlage 4 voor een verdieping op deze elementen. Vanuit deze visie is de analyse in dit hoofdstuk uitgevoerd. Ook de keuzes voor actielijnen in hoofdstuk vier komt voort uit deze visie en benodigde elementen.



TOELICHTING KERNELEMENTEN

1 Gemeenschappelijke urgentie

Om een vitaal ecosysteem te bouwen is het noodzakelijk om te werken vanuit een gezamenlijke urgentie. Duidelijk moet zijn welk probleem in de samenwerking opgelost wordt: "Een vitale coalitie ontstaat als alle partijen zich committeren aan dezelfde urgentie. Zo ontstaat een langjarige beweging waar iedereen aan meedoet." - Dominic Schrijer - Vitale Coalities.

2 Gedragen ambitie

Om een vitaal ecosysteem te bouwen is het daarna belangrijk om commitment te vinden op de gezamenlijke ambitie. Duidelijk moet zijn waar naartoe bewegen wordt met de samenwerking. Voorwaardelijk is dat de ambitie gebaseerd wordt op taalgebruik dat voor alle stakeholders herkenbaar is.

3 Commitment en aanwezigheid van alle stakeholders

Voor een vitaal ecosysteem is commitment en betrokkenheid van alle benodigde stakeholders nodig. Voor de regio Groningen en Noord-Drenthe zijn dit de volgende triple helix partners:

- Bedrijven: klein en groot & innovatief en breed mkb
- Overheid: regionaal en nationaal
- Onderwijs: alle niveaus en inclusief (praktijkgericht & fundamenteel) onderzoek

Er moet een gelijkwaardige samenwerking zijn om een goede gefundeerde samenwerking te maken. Er ontstaat waarde wanneer alle benodigde partijen betrokken zijn en willen (blijven) investeren in het realiseren van een vitaal ecosysteem.

4 Doorontwikkeling van huidige initiatieven

Om kennis en innovatie aan te kunnen jagen is het nodig dat huidige programma's en campusen de juiste middelen en ondersteuning hebben om zich door te ontwikkelen tot volwassen campuslocaties (voor een definitie van volwassen campuslocaties, zie Bijlage 5). De afzonderlijke locaties moeten zich steeds weten te vernieuwen en proactief en adequaat inspelen op kansen en bedreigingen uit de markt versterkt dit de regio. Zo wordt locatie een bouwsteen in een ecosysteem. En vormt het een plaats waar toegepast onderzoek, onderwijs (van mbo tot wo) en de beroepspraktijk elkaar ontmoeten. Het vormt een rijke voedingsbodem voor het slaan van bruggen en creëren van synergiën.

5 Verbinding en netwerkbenadering

Ten slotte moet gedacht worden vanuit een netwerkbenadering. Hierin staat de verbondenheid met elkaar, meer dan de fysieke vestigingslocatie op één of meerdere campus(sen) of in de regio, centraal. Er moet transparantie en vertrouwen zijn in elkaars belangen.

Figuur 3: Benodigde elementen kennis- en innovatie ecosysteem

3.2 SWOT: WELKE ELEMENTEN ZIJN REEDS AANWEZIG OF BEHOEVEN AANDACHT?

Om te analyseren of de beschreven elementen aanwezig zijn in het huidige ecosysteem van de regio Groningen en Noord-Drenthe, zijn in de vragenlijst,

de individuele interviews en op de Future Days de behoeftes, sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de regio opgehaald bij 22 initiatieven. Dit heeft geleid tot de volgende SWOT:

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • De initiatieven buiten de stad raken in de haart van de regio • Initiatieven zijn gericht op zowel economische, maar zeker ook op maatschappelijke waarde • Triple Helix in alle initiatieven vertegenwoordigd 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig duurzame verdienmodellen • Veel ontwikkeld op tijdelijke geldstromen (subsidies) • Exploitatie gebied en locatie is beperkt • Aanhaken van bedrijven moeizaam • Vooral MKB lastig te bereiken • Afwezigheid grote bedrijven die voldoende pull/push kunnen genereren ontbreekt • Bedrijven maken gebruik, maar betalen niet altijd mee (freeriders) • Externe communicatie over activiteiten is beperkt, de regio kampt met een imago probleem • Initiatieven zijn bekend, maar niet verbonden met elkaar (regionaal). Er ontbreekt een organisatorische infrastructuur • Meeste initiatieven zijn gericht op eigen regio en kijken niet buiten het Noorden (op initiatieven aan de grens/Duitsland na)
Kansen	Uitdagingen
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering voor verbinding tussen initiatieven (niet persé fysieke verbinding/centralisatie nodig) • Kennis en expertise beschikbaar in de regio • Initiatieven aanwezig die elkaar kunnen aanvullen c.q. versterken • Er zijn voldoende voorbeelden te delen • Er zijn voldoende faciliteiten verdeeld over de 22 initiatieven (van data, platformen, organisatiekracht, organisaties, talent tot infra) • Groningen is mbo/mkb economie (groot toepassingsvermogen van innovatie en kennis mogelijk) • De grote zelfredzaamheid van dorpen 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus in een brede en versnipperde markt en systeem; keuzes durven maken • Te veel politiek en concurrentie tussen de grootste stakeholders • Verschillen en (gebrek aan) cohesie van de groep (Stad-Ommeland/mate van volwassenheid) • Oud zeer tussen Stad en Ommeland • Gelijkblijvende financiële middelen • Beschikbaarheid en bereikbaarheid van voorzieningen en huisvesting

3.3 ANALYSE EN UITKOMSTEN PER ELEMENT VAN HET ECOSYSTEEM

In deze paragraaf wordt per element van het ecosysteem een samenvattende hoofdlijn geschetst van de huidige situatie in de regio, wat de behoeften zijn en wat er nodig is om dit element in de toekomst te versterken. Voor een verdieping op de analyse, zie Bijlage 6.

1 Is er sprake van een gedeelde urgentie?

Voor een vitale coalitie is het van belang om te starten vanuit een gezamenlijke urgentie.

Ja, er is sprake van een gedeelde urgentie bij stakeholders.

Het versterken van stad en regio is essentieel om de Metropoolregio toekomstbestendig te maken qua aantrekkelijkheid, concurrentiekracht en groeipotentieel en de smalle en brede welvaart tot in de haarvaten van de Metropoolregio Groningen ter versterken. Daarvoor is het nodig voldoende Human Capital in de regio te behouden en aan te trekken. Voor Ommeland geldt bovendien: als er geen actie wordt ondernomen, dan is de kans groot dat de wegtrek uit de regio aanhoudt. Dit heeft consequenties voor het kennis- en innovatievermogen van de hele Metropoolregio Groningen, zowel voor

de stad als het Ommeland. Zij zal anders onvoldoende sterk zijn om te kunnen meebewegen met de maatschappelijke, digitale en klimaattransities die reeds in gang zijn gezet. Deze gevoelde urgentie sluit aan bij landelijke analyses op regionale brede welvaart door CBS en Rabobank⁴.

2 Is er sprake van een gemeenschappelijke ambitie?

Dankzij het proces dat de afgelopen maanden door de programmamanagers met alle stakeholders is doorlopen, zijn zowel de individuele ambities als de gezamenlijke ambitie opgehaald.

Ja, maar deze moet verder worden geconcretiseerd

De stakeholders formuleerden een eerste aanzet voor de gezamenlijke 'stip aan de horizon'. Deze stip moet komende periode verder geconcretiseerd worden. Een gemeenschappelijke taal waar iedereen stakeholder zich in kan vinden is hierbij essentieel. In figuur 5 worden de gezamenlijke ambities weergegeven. Daarnaast is uit de Future Days duidelijk naar voren gekomen dat alle betrokkenen vinden dat het tijd is voor gezamenlijke 'actie'. Niet wachten om ambitie, maar tegelijkertijd werkende weg experimenteren en ontwikkelen

	Innovatief	Vitaal	Talent	Samen	Duurzaam
WAT	<ul style="list-style-type: none"> Regio Groningen als hét Kennis en Innovatie Ecosysteem Noord Nederland (Kienn) Voorloper op gebied van energie, health & digitalisering Groei van bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> Groen geluk in Groningen Groei brede welvaart 	<ul style="list-style-type: none"> Vitale en aantrekkelijke regio voor talent en bedrijven Aantrekken en behouden van talent Hoogwaardige werkgelegenheid 	<ul style="list-style-type: none"> Toegankelijk voor iedereen Minder bestuur meer burgers en ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan transitie energie, health en digital Lange termijn verdienvermogen
HOE	<ul style="list-style-type: none"> Innovatiekracht stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> Dit vitaalste regio worden 	<ul style="list-style-type: none"> Voorkomen krimp, leegloop en vergrijzing Leven Lang Ontwikkelen stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkbenaadering waarbij iedereen zich betrokken voelt Ruimte voor (innovatieve) vorm van samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling van nieuwe businessmodellen

Figuur 4. Samenvattende gemeenschappelijke elementen en hoe daar te komen.

3 Is er sprake van genoeg commitment van alle benodigde stakeholders?

Voor een vitaal ecosysteem is commitment en betrokkenheid van alle benodigde stakeholders nodig.

Nog niet – aan de voorkant beter betrekken

- Voor een vitaal ecosysteem is het van belang dat alle stakeholders mee investeren. Op dit moment is investering van de stakeholders in de initiatieven vooral gebaseerd op tijdelijke geldstromen en in kind bijdragen. Sterke businessmodellen zijn nodig om van de initiatieven duurzame en volwassen plekken te maken. De huidige initiatieven geven aan hier moeite mee te hebben.
- Om vitale coalitie levensvatbaar te maken is het van belang dat alle stakeholders mee investeren. In de vragenlijst is uitgevraagd in hoeverre de drie stakeholders op dit moment investeren in de afzonderlijke initiatieven. Hieruit kwam naar voren dat:
 - *Overheden.* Veel initiatieven gebruik maken van tijdelijke geldstromen van Rijk, provincie en gemeente (subsidie).
 - *Onderwijs en onderzoek.* Onderwijsinstellingen bijdragen door middel van vaste financiering bij veel initiatieven.
 - *Bedrijven.* Bedrijven dragen ‘in kind’ bij door bijvoorbeeld deelname aan events of het verzorgen van gastcolleges of het verschaffen van opdrachten. Bedrijven dragen nog minimaal financieel bij.
- Elk initiatief of locatie kampt met haar eigen uitdagingen in het betrekken van benodigde stakeholders
 - Op hoofdlijnen is zichtbaar dat initiatieven moeite hebben om het bedrijfsleven voldoende aan te haken. Het lukt veelal wel om bedrijven aan te haken die koploper zijn in onderzoek en ontwikkeling en daarin investeren, vaak met ruime R&D budgetten. Dit zijn ‘the usual suspects’. Echter, aanhaken van het brede mkb blijkt een lastigere opgave. Een van de redenen hiervoor is dat het mkb versnipperd is in de regio, waardoor het lastig is om een gemeenschappelijk geluid te destilleren vanuit het brede mkb. Het bedrijfsleven moet aan de ‘voorkant’ worden betrokken en worden ‘verleid’ om mee te denken en mee te doen: ‘what’s in it for them?’

- Locaties die zijn gestart vanuit lokale overheid en bedrijven missen regelmatig de verbinding met universiteit en hogeschool.
- Ondersteuning in het ontwikkelen van een juiste propositie en het genereren van leads is noodzakelijk.

4^a Hebben de campussen en programma’s de middelen en potentie om zich door te ontwikkelen tot volwassen initiatieven?

Om kennis en innovatie aan te kunnen jagen is het nodig dat huidige programma’s en campussen de juiste middelen en ondersteuning hebben om zich door te ontwikkelen tot volwassen campuslocaties.

Niet zelfstandig, ondersteuning is nodig.

Uit de gesprekken is tot slot gebleken dat de afzonderlijke initiatieven de capaciteit en kennis missen om hun eigen initiatief naar een volgende fase te tillen. Hiervoor is verbinding met hetgeen er al is (leren van elkaar) én centrale ondersteuning met diensten een vliegwielt voor groei.

Uit de enquête, gesprekken en Future Day bleek dat er komende jaren behoefte is aan de volgende services:

- Marketing- en communicatiestrategie. Het Noorden is volgens vele gesprokenen te bescheiden in haar uitingen naar zowel de regio als landelijk. Ondersteuning per initiatief door middel van een sterkere communicatiestrategie is noodzakelijk.
- Ontwikkelen van businessmodellen en aantrekken van financiering. In de resultaten wordt geconcludeerd dat de huidige financiering van de programma’s en campussen instabiel is. Er wordt veel gebruik gemaakt van tijdelijke financiering (subsidies). Tevens kan de bijdrage van bedrijven beter benut worden, zij dragen op dit moment veelal enkel ‘in kind’ bij. Deze instabiele financiering brengt de duurzame doorontwikkeling van de initiatieven en daarmee in de regio in gevaar. Aanbevolen wordt de afzonderlijke initiatieven beter te ondersteunen in het ontwikkelen van duurzame verdienmodellen.
- Juridische ondersteuning (incl. staatssteun). Het is niet noodzakelijk dat de afzonderlijke initiatieven een eigen juridische afdeling opzetten. Dit op afroepbasis inkopen is efficiënter.
- Veiligheidsadvies fysieke locaties. Locaties

worstelen (vaak beïnvloed door het klein aantal medewerkers) met vragen rondom beveiliging, BHV, veiligheid, etc. Inkoop van deze services of het gezamenlijk oppakken hiervan biedt ondersteuning.

- IT service & digitale community. Een digitale infrastructuur is komende jaren net zo belangrijk als een fysieke infrastructuur. Ondersteuning rondom digitalisering en IT is noodzakelijk.
- Matchmaking bedrijven en verbinden leads (potentiële afnemers op services). Initiatieven hebben grote moeite met het zelfstandig verbinden van stakeholders, waaronder met name bedrijven.
- HR strategie. Human Capital is dé bottleneck voor transitie maar zeker ook voor bedrijven en campus initiatieven. Ondersteuning op HR kan de regie op talent versterken.
- Organisatorische infrastructuur om programmering, locaties, contextrijke leeromgeving en bedrijvigheid te verbinden.

4^b Is het huidige organiserend vermogen geëquipeerd om campuslocaties te ondersteunen?

In het kennis en innovatie-ecosysteem is organiserend vermogen nodig. Dit biedt ondersteuning met kennis, kunde, netwerk en instrumenten aan bedrijven en onderzoek en onderwijs. Zo vinden zij beter hun weg naar de ondersteuningsprogramma's, financiering en samenwerkingsprojecten vanuit alle bouwstenen.

De provincie Groningen heeft in de begeleidingsgroep een overzicht beschikbaar gesteld van het bestaande organiserend vermogen voor economie en arbeidsmarkt in de Metropoolregio Groningen (en Noord-Nederland) met een beschrijving van hun doel en activiteiten. Dit overzicht is bestudeerd vanuit de vraag of deze organisaties momenteel zijn toegerust om campuslocaties te ondersteunen bij:

- Locatieontwikkeling en financiering
- Ontwikkeling van gedeelde fysieke faciliteiten
- Leveren van shared services
- Betrekken van thematische bedrijvencommunities
- Ondersteunen/ initiëren van publiek-private samenwerkingsprojecten

Organiserend vermogen is aanwezig, maar versnipperd over meerdere organisaties. Specifieke campusondersteuning ontbreekt goeddeels

Er is een indrukwekkende lijst van Noord-Nederlandse en Groningse partijen die organiserend vermogen bieden. Deze ondersteuning is vooral gericht op specifieke groepen, of voor samenwerkingen op specifieke thema's:

- Ondernemers op basis van grootte, geografisch deelgebied of thema/bedrijfstak
- Programmabureaus die specifieke programma's uitvoeren voor verschillende doelgroepen (veelal voor ondernemers)
- Organiseren en programmering van expertise in onderzoek & onderwijs
- Samenwerkingsverbanden van bedrijven op specifieke locaties

De conclusies zijn:

- Het aanbod aan organiserend vermogen is versnipperd.
- Geen van de bestaande organisaties heeft als specifiek doel om campuslocaties in brede zin te ondersteunen en/of te stimuleren.
- De meest ervaren partij die is wel is toegerust voor ondersteuning van campuslocaties en hubs is Campus Groningen. Echter, zij biedt momenteel alleen ondersteuning aan een beperkt aantal campuslocaties in de stad Groningen.
- Bij de kennis- en onderwijsinstellingen is ook veel expertise te vinden van fysieke en programmatische ontwikkeling van locaties. Locaties en hubs in de regio, waarbij kennis- en onderwijsinstellingen betrokken zijn, maken doorgaans gebruik van deze expertise.
- Andere vormen van organiserend vermogen die een rol vervullen, zijn:
 - Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM), vanuit hun ervaring met sectorontwikkeling, acquisitie van bedrijven en fondsbeheer (zoals voor startup en campus community fund).
 - Programmabureaus met ervaring van het beheer van middelen, zoals Nationaal programma Groningen.
 - Founded in Groningen/the North, vanuit hun ervaring met versterking van het startup-ecosysteem.

- Thematische samenwerkingsverbanden van ondernemers (zoals Life Cooperative, Noordelijke Online Ondernemers, Smart Circular Alliances en H2VCE) zijn goede gesprekspartners voor toekomstige programmering op campuslocaties en het laden van hun profiel en ontwikkelagenda.

5 Is er sprake van verbinding vanuit een netwerkbenadering op basis van vertrouwen en transparantie?

Voor een vitaal ecosysteem is een netwerkbenadering cruciaal. Hierin staat de verbondenheid met elkaar, meer dan de fysieke vestigingslocatie op één of meerdere campus(sen) of in de regio, centraal. Er moet transparantie en vertrouwen zijn in elkaars belangen.

Nog onvoldoende

De initiatieven zijn onvoldoende van elkaar op de hoogte. Hiervoor zijn hoofdzakelijk drie oorzaken:

- Gebrek aan coördinatie en leiderschap
- Onvoldoende bewustzijn en vooroordelen
- Verschillende snelheden en volwassenheidsniveaus

Kennismaking en kennisdeling, door middel van bijeenkomsten en werkbezoeken is blijvend nodig. Initiatieven hebben behoefte aan organiserend vermogen die verbinding faciliteert. Wanneer de initiatieven elkaar beter kennen kunnen activiteiten gezamenlijk opgepakt worden. Dit leidt tot schaalvoordeel en een grotere kans op succes. Daarnaast kunnen bedrijvencommunities op basis van gestelde thema's bijdragen aan versterkte verbinding met en tussen het bedrijfsleven.

4. CBS-rapportage 'Regionale brede welvaart 2022', 3 augustus 2023, <https://shorturl.at/bnwQ5>
Rabobank rapportage 'Nieuwe energie en sterkere chemie in Metropoolregio Groningen', juni 2022, <https://shorturl.at/jBNQW>

ACTIELIJNEN



In het vorige hoofdstuk werd de actuele stand van zaken rondom een vitaal kennis- en innovatie ecosysteem voor de regio Groningen en Noord-Drenthe beschreven en ontstond inzicht in de huidige behoefte. Uit de conclusies blijkt dat er een behoorlijke basis ligt, maar dat er op veel vlakken winst te behalen is. Het Masterplan Campus wordt ingezet voor het verder versterken van de genoemde elementen en daarmee de kennis en innovatiekracht in de regio.

4.1 ACTIELIJNEN: WELKE ACTIVITEITEN ZIJN DE KOMENDE JAREN NODIG?

Op basis van de resultaten uit de analyse is de aanbeveling om te werken aan een viertal actielijnen, waarbij de volgorde van activiteiten van belang is. Alle actielijnen zijn noodzakelijk om op middellange

termijn te komen tot een goed en gericht werkend kennis- en innovatie-ecosysteem. Echter, de invulling van actielijn 1 vindt plaats vanuit een breder verband dan alleen het Masterplan Campussen (zie ook Hs 2). Dit moet gebeuren, maar het is niet per sé nodig om te wachten met de andere actielijnen totdat actielijn 1 is afgerond. Bovendien zijn er al bestaande strategische agenda's zoals de regionale innovatie strategie (RIS3) waarop dit masterplan aansluit.

Per actielijn wordt beschreven welke activiteiten hiervoor nodig zijn en per activiteit wat dit inhoudt. In onderstaande tabel worden de vier actielijnen samengevat:

Actielijnen	Activiteit
1 Formuleren ambitie en strategie (overstijgend aan Masterplan Campus)	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 1.1: Concretiseren ambitie (wat) en formuleren strategie (hoe)
2 Experimenteeruimte in pilotfase	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 2.1: Werven van 'slimme doeners en verbinders' • Activiteit 2.2: Leren van elkaar en versterken netwerk • Activiteit 2.3: Pionieren met shared services • Activiteit 2.4: Pionieren met (door)ontwikkelen van locatieontwikkeling en gedeelde faciliteiten • Activiteit 2.5: Pionieren met (door)ontwikkelen van Communities • Activiteit 2.6: Ondersteunen/initiëren van publiek-private innovatieprojecten
3 Programmering op tactisch niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 3.1: Programmering onderwijs en onderzoek • Activiteit 3.2: Ophalen van behoefte van bedrijven • Activiteit 3.3: Vanuit afwegingskader en strategie programmeren van campuslocaties
4 Structurele campus supportorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 4.1: Inrichten (inhoud én vorm) toekomstbestendige organisatie die campussen structureel ondersteunt • Activiteit 4.2: Verkennen investeringsfonds voor locatieontwikkeling

Tabel 3: Actielijnen en activiteiten

ACTIELIJN 1: FORMULEREN AMBITIE EN STRATEGIE

Uit de conclusie is gebleken dat de gemeenschappelijke ambitie nog niet concreet genoeg is en een gemeenschappelijke taal ontbreekt. De eerste aanbeveling is om de regionale ambitie in bestaande bestuurlijke gremia helder te schetsen. Dit gaat over 'wat' willen we als regio bereiken en hoe past dit in het Noord-Nederlandse perspectief? De route om de regionale ambitie te realiseren wordt ontwikkeld door UvhN, Akkoord van Groningen en Nij Begun. De strategie is onderdeel van een bredere economische agenda (hóé willen we de ambitie realiseren).

De ambitie en strategie geven richting aan toekomstige campusontwikkeling, maar houden genoeg ruimte om te kunnen experimenteren in de praktijk met concrete acties. De strategie legt geen praktische acties op vanuit een top-down positie over de inhoud van onderwijs- en onderzoeksprogrammering of ondersteunende services (zoals welke shared services, fee voor ondersteuning). De strategie vormt de basis om in actielijn 3 focus te kunnen bepalen, *nadat er is geëxperimenteerd in de praktijk*, met betrekking tot welke thema's op welke locaties landen en welke locatieontwikkelingen hiervoor centraal staan.

ACTIVITEIT 1.1 ONTWIKKELEN GEMEENSCHAPPELIJKE AMBITIE (WAT) EN STRATEGIE (HOE)

Hoe wordt dit gerealiseerd en wie pakt dit op?

In bestaande bestuurlijke gremia (zoals het Akkoord van Groningen, de UvhN en de nog nader in te richten samenwerking tussen rijk en regio in het kader van de economische agenda binnen Nij Begun) wordt een heldere ambitie vastgesteld en vertaald naar een meerjarenstrategie.

ACTIELIJN 2: EXPERIMENTEERRUIMTE IN PILOTFASE

Om direct aan de slag te kunnen met het versterken van het kennis- en innovatie ecosysteem in de Metropoolregio Groningen, adviseren we om te starten met een pilotfase (twee jaar). In deze pilotfase wordt het organiserend vermogen versterkt en ingericht om in de praktijk te kunnen pionieren met ondersteunende diensten voor campuslocaties. Er is ruimte om te experimenteren met activiteiten die écht werken en bijdragen aan het behalen van de gemeenschappelijke ambitie (op het specifieke onderdeel van campussen).

Verbinding en versterking van locaties in het kennis- en innovatie-ecosysteem van de Metropoolregio Groningen is het doel. Er wordt in deze fase niet gewerkt vanuit een oplegde actieagenda (top-down). Er wordt bottom-up samengewerkt met locaties vanuit hun behoefte aan ondersteuning en er wordt geëxperimenteerd hoe dit in de praktijk kan werken.

De activiteiten in de pilotfase van twee jaar worden uitgevoerd in samenspraak met campuslocaties en betrokken bedrijfsleven. De gedachte is om organiserend vermogen in onderlinge afstemming samen te laten werken en te komen tot de juiste ondersteuning aan locaties op het juiste moment. Om hiertoe te komen werken meerdere bestaande organisaties samen (zie hoofdstuk 6).

We adviseren om minimaal vier manieren van ondersteuning aan te bieden en te verkennen in de praktijk:

- ① Leren van elkaar, versterken van *verbinding* door netwerken en creëren *overzicht*
- ② Hulp bij *locatieontwikkeling* en gebiedsmanagement (incl. gedeelde faciliteiten)
- ③ Specialistische ondersteuning met *shared services*
- ④ Creëren of doorontwikkelen van (bedrijven) communities per thema

UITGANGSPUNTEN BIJ ONDERSTEUNING IN PILOTFASE

- ① We maken slim gebruik van hetgeen al wordt aangeboden door partijen (bijvoorbeeld door de RUG), en aan te vullen waar nodig.
- ② Wederkerigheid. Locaties en bedrijven die gebruik willen maken van de ondersteuningsvormen 'hulp bij locatieontwikkeling' of 'shared services' committeren zich aan dit uitgangspunt.

De pilotfase is bedoeld om te werken aan 'proof of concept' en levert waardevolle inzichten over de wijze waarop ondersteuning aan campuslocaties kan worden geboden voor de lange termijn. Er ontstaat inzicht in zaken als: waar is behoefte aan? Wat is haalbaar? Welke diensten dragen bij aan het versterken van het ecosysteem? En hoe zien deze diensten er in de praktijk uit? Op welke manier kunnen deze diensten worden bekostigd?

ACTIVITEIT 2.1 WERVEN VAN SLIMME VERBINDERS EN DOENERS

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Voor de pilotfase wordt het bestaand organiserend vermogen versterkt door het aantrekken van slimme verbinders en doeners. De versterking is nodig voor verschillende doeleinden. De verschillende expertises worden ingezet bij meerdere partijen in de regio. In totaal wordt er 10 fte aangetrokken ter versterking van het kennis- en innovatie ecosysteem. Dit is capaciteit die extra wordt aangetrokken tijdens de pilotfase. Het aantal fte's neemt toe volgens een *groei-model*: klein starten en steeds verder uitbreiden waar dat logisch is. De campus supportorganisatie is overall coördinator voor de pilotfase. Zij zorgt voor verbinding tussen de organisaties, de inzet van de juiste soort expertise coördineert de extra benodigde capaciteit.

Ons voorstel voor het bemensen van organiserend vermogen voor de pilotfase beschrijven we in Hoofdstuk 6.

ACTIVITEIT 2.2 LEREN VAN ELKAAR EN VERSTERKEN VAN VERBINDING IN NETWERK

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Tijdens het proces richting een Masterplan Campussen is gebleken dat het waardevol en nodig is om locaties en initiatieven in de regio blijvend met elkaar in verbinding te laten staan. Weten van elkaar wat je doet en wat voor ontwikkelingen er zijn, zorgt voor betere verbinding, samenwerking en programmatische afstemming.

Verbinding ontstond direct toen de initiatieven elkaar fysiek ontmoeten, zowel tijdens de startbijeenkomst als bij de georganiseerde *future days*.

Campus support professionals vanuit Campus Groningen nemen de rol als verbinder op zich. Zij zorgen voor:

- Stimuleren van verbinding tussen stakeholders (campuslocaties, communities/bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek) en ketensamenwerking
- Organisatie (inter)nationale en regionale gezamenlijke evenementen
- Creëren overzicht in initiatieven en dienstprojecten/faciliteiten/services en learnings
- Vastleggen data en monitoring resultaten en impact van initiatieven – visueel maken en uitdragen

ACTIVITEIT 2.3 AANBIEDEN VAN SHARED SERVICES

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Zoals bleek uit de analyse (hoofdstuk 3), is er vooral behoefte aan de volgende shared services:

- Marketing- en communicatiestrategie
- Ontwikkelen van businessmodellen en aantrekken van financiering
- Juridische ondersteuning (incl. staatssteun)
- Veiligheidsadvies fysieke locaties
- IT service & digitale community
- Matchmaking bedrijven en verbinden leads (potentiële afnemers op services)
- HR strategie

In de pilotfase wordt verkend wie de shared services kunnen aanbieden. Daarbij is aandacht voor services die al worden aangeboden door partijen vanuit het bestaand organiserend vermogen en hoe deze slim in te zetten zijn voor opschaling van de services naar het hele ecosysteem (mits daar behoefte aan is).

ACTIVITEIT 2.4 PIONIEREN MET LOCATIEONTWIKKELING (INCLUSIEF GEDEELDE FACILITEITEN)

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Locatieontwikkeling

Vanuit het organiserend vermogen tijdens de pilotfase wordt er ruimte vrijgemaakt voor hulp bij fysieke locatieontwikkeling. Deze hulp bestaat uit:

- Business development: vanuit behoefte van de communities helpen met ontwikkeling businessmodellen en (gedeelde) faciliteiten
- Advies bij concrete locatieontwikkeling- en vastgoedvraagstukken
- In een groeimodel (zie Hoofdstuk 5) ook financiering van daadwerkelijke locatieontwikkeling ('investeren in stenen').

Het spreekt voor zich dat geïdentificeerde kansen voor business development, locatieontwikkeling en shared facilities in samenspraak met de betrokken manifeste kennisdrager(s) van de betreffende locatie wordt bekeken.

Uitgelicht: gedeelde faciliteiten

De campus support organisatie biedt o.a. ondersteuning bij het ontwikkelen van faciliteiten ter versterking van campuslocaties. Sommige faciliteiten, zoals gezamenlijke testlabs, kunnen vanuit de markt rendabel worden gerealiseerd. Campuslocaties hebben echter ook fysieke faciliteiten nodig die doorgaans niet rendabel zijn om daadwerkelijk succesvol te kunnen zijn. Denk hierbij vooral aan publieke ontmoetingsplekken, waar innovatie en talent elkaar ontmoeten en kennis kunnen delen, zoals een 'netwerkplaza', 'makersplace', ontvangstruimten, ontmoetingsplekken, landingsplekken starters, gezamenlijke fysieke zichtbaarheid, auditorium en dergelijke. Hiervoor is externe stimulering en publieke financiering noodzakelijk.

De daadwerkelijke uitvoering hiervan ligt specifiek bij 'locatiemanagers' die zich binnen één locatie inzetten op de verdere ontwikkelingen. Ook wordt aansluiting gezocht bij de vastgoedpartijen in de regio.

ACTIVITEIT 2.5 (DOOR)ONTWIKKELEN VAN COMMUNITIES

Hoe wordt dit gerealiseerd?

In de pilotfase is het van belang om goed zicht te krijgen in de behoefte van het thematisch bedrijfsleven. Deze is nog onvoldoende georganiseerd.

Tijdens de experimenteerfase worden de behoeften van het bedrijfsleven opgehaald. Het voorstel is om dit inzicht te verkrijgen door de inzet van boegbeelden uit de sectoren zelf. Via bedrijvencollectieven (zoals Life Cooperative) en bestaande netwerken (zoals NOO). Het doel is om per thema inzicht te krijgen in hun behoeften aan gedeelde ontwikkelfaciliteiten, opleidings- en innovatieprogramma's en toekomstig talent. Behoeften van locaties enerzijds en thematische cooperatieven anderzijds kunnen in de pilotfase worden gematcht. Op die manier worden kansen voor business development op locaties inzichtelijk en kunnen deze met hulp vanuit campussupport worden uitgewerkt.

Tegelijkertijd kan in de pilotfase worden gepioneerd met het (door)ontwikkelen en faciliteren

van bedrijvencommunities en het faciliteren van events en netwerkbijeenkomsten voor bedrijven, campuslocaties, overheden en kennis- en onderzoeksinstellingen. Dit soort community management is een doorlopende activiteit die nu al plaatsvindt vanuit Campus Groningen. Zij werken in deze activiteit aan het (door)ontwikkelen van de communities en werken daarin samen met de individuele kennisinstellingen en overheden.

Specifiek voor de thema's energie, gezondheid en digitalisering bevelen we aan:

- In te zetten op de bestaande bedrijvencommunities, zoals 'Life Cooperative'.
- In nauwe afstemming met publiek-private samenwerkingsverbanden rond *energie* (o.a. New Energy Coalition) werken aan een bedrijvencommunity en aan sterke verbinding en vertegenwoordiging bij fysieke en programmatische ontwikkeling van campussen
- In nauwe afstemming met publiek-private samenwerkingsverbanden voor *digitalisering* (o.a. NOO), werken aan een bedrijvencommunity en een sterke verbinding en vertegenwoordiging bij fysieke en programmatische ontwikkeling van campussen.
- Te experimenteren met methoden voor vraagarticulatie bij breed MKB.

ACTIVITEIT 2.6 ONDERSTEUNEN/ INITIËREN VAN PUBLIEK-PRIVATE INNOVATIEPROJECTEN

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Bedrijven van groot tot klein ervaren in publiek-private samenwerkingen hoe zij innovaties kunnen ontwikkelen, adopteren en implementeren. Samenwerking is nodig omdat bedrijven vaak niet alle kennis in huis hebben, maar wel samen met het onderwijs nieuwe kennis kunnen ontwikkelen. Het mkb kan in publiek-private samenwerkingen ontstane innovaties toepassen in de praktijk. Dankzij de publiek-private samenwerkingen wordt het mogelijk bedrijven langdurig te betrekken bij de doorontwikkeling van de regio.

De campussupportorganisatie pioniert met het initiëren en faciliteren van ontwikkeling van duurzame publiek-private samenwerkingen die de regio verder helpen. Zij heeft een initiërende en ondersteunende functie om te zorgen voor toekomstbestendige samenwerkingen, bijvoorbeeld via hulp bij het vormen van een governance- en financieringsstructuur.

Publiek-private samenwerkingen zijn een doorlopende stimulans voor het ecosysteem en worden daarom doorlopend ontwikkeld, ondersteund en verduurzaamd.

VOORBEELDEN ACTIVITEIT 2.6

Hydrogen Valley Campus Europe

In de publiek-private samenwerking Hydrogen Valley Campus Europe worden proef Faciliteiten ontwikkeld door de grote energie- en chemiebedrijven en kennisinstellingen (van wo tot mbo) in de regio. Grote private partijen investeerden hierbij in de electrolyzers op verschillende (onderwijs)locaties, zoals in Energyhub050 (Alfa-college, Noorderpoort en Terra met netwerk van 50 bedrijven). Samen met onderwijs en onderzoekers worden testen uitgevoerd en nieuwe kennis opgedaan.

House of Industry

In House of Industry worden samen met NPAL, Demcon en 100 industriële bedrijven in Noord-Nederland pre-competitie productie uitdagingen aangepakt rondom bijvoorbeeld cyber security, netwerken van sensoren, robots, voorspelbaar onderhoud en schonere en groenere produceren.

ACTIELIJN 3: PROGRAMMERING OP TACTISCH NIVEAU

Om het kennis- en innovatie ecosysteem blijvend te versterken, moet er focus worden aangebracht op thema en locaties. Hoe kunnen initiatieven elkaar versterken? En hoe voorkomen we onwenselijke dubbelingen? Deze keuzes voor evenwichtige programmering van campuslocaties dienen aan te sluiten bij de ambitie en strategie die op hoger schaalniveau wordt bepaald (actielijn 1), passend binnen de bredere Noord-Nederlands context. De programmering vanuit onderwijs en onderzoek én de behoefte vanuit het bedrijfsleven zijn belangrijke bouwstenen voor het voorstel. Het focus aanbrengen wordt mede gevoed vanuit de wensen en mogelijkheden van locaties als resultaat uit de pilotfase (actielijn 2).

ACTIVITEIT 3.1 PROGRAMMERING ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Uit de resultaten blijkt dat de initiatieven allemaal de ambitie hebben hun onderwijs en onderzoeksactiviteiten de komende jaren te versterken en uit te breiden. Om een krachtig kennis- en innovatie-ecosysteem te worden is het belangrijk om hierin keuzes te maken en te werken aan gezamenlijke thema's, zoals waterstof of digitale zorgtechnologie, waarmee de regio zichzelf écht kan onderscheiden en profileren.

Om van onderzoek naar implementatie te komen moeten alle lagen uit het onderwijs vertegenwoordigd zijn. Verticale onderwijskolommen met een focus op een specifiek onderwerp kunnen bijdragen aan het innovatievermogen van de regio. Op deze lange termijn doelstellingen van de verschillende initiatieven is centrale regie nodig. Zo kunnen opleidingsprogramma's tussen onderwijsinstellingen worden afgestemd, zowel inhoudelijk als qua locaties in de regio waar welke programma's worden aangeboden.

De inhoudelijke programmering en regie van onderwijs en onderzoek moet belegd worden buiten de organisatie van het Masterplan Campus. Voorgesteld wordt deze rol te beleggen bij Universiteit van het Noorden.

Aan te brengen focus

De volgende zaken moeten minimaal inzichtelijk worden gemaakt:

- Focus van thema's op plekken in de regio
- Inzicht in plekken waar (wetenschappelijk) onderzoek centraal staat (Rijkuniversiteit Groningen, Hanze Hogeschool en mbo practoraten)
- Inzicht in plekken met praktijkruimtes waar innovaties ingeoeft en toegepast kunnen worden (samenspraak en samenwerking mbo-, hbo-, en wo-instellingen)

ACTIVITEIT 3.2 OPHALEN EN ONTWIKKELEN VAN (LATENTE) BEHOEFTE VAN BEDRIJVEN

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Het ophalen en ontwikkelen van de behoefte van het bedrijfsleven binnen de programmering is nog onvoldoende georganiseerd. Het bedrijfsleven is een essentiële schakel om innovaties aan te jagen en te implementeren. In de pilotfase worden de behoeften van het bedrijfsleven opgehaald (activiteit 2.5).

Het doel is om per thema inzicht te krijgen in de agenda van het bedrijfsleven en zijn behoeften aan gedeelde ontwikkelfaciliteiten, opleidingsprogramma's en toekomstig talent. De opgehaalde en ontwikkelde behoeften vormen input voor tactische en thematische programmering op locaties.

ACTIVITEIT 3.3 VANUIT AMBITIE EN STRATEGIE MET AFWEGINGSKADER EN CRITERIA PROGRAMMEREN VAN CAMPUSLOCATIES

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Het is noodzakelijk dat er een voorstel komt voor programmering van campuslocaties. In dit voorstel komen inhoudelijke programmering van onderwijs/onderzoek en het bedrijfsleven samen.

Het ontwikkelen van het narratief per thema wordt dan ook in samenwerking met het bedrijfsleven en lokale overheid ontwikkeld. De programmering per thema in het innovatie-ecosysteem krijgt op basis hiervan invulling en nadere focus. Zo ontstaat er een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en wederzijds begrip. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een (nu vaak ontbrekende) gezamenlijke 'taal'.

Wie pakt dit op?

Tactische programmering van campuslocaties (mede gezien vanuit Noord-Nederlands perspectief) is nog nergens belegd. Wel is duidelijk dat programmering volgt uit ambitie en strategie enerzijds, en de agenda's van onderwijs en onderzoek (UvHn) en de behoeften van sectoren anderzijds.

Voorstellen voor het tactisch 'plotten' kunnen worden gedaan door vertegenwoordigende experts/strategen uit onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en overheden. De uiteindelijke keuzes voor programmering van locaties op tactisch niveau zullen moeten worden gemaakt op gezamenlijk bestuurlijk niveau.



ACTIELIJN 4. STRUCTURELE CAMPUS SUPPORTORGANISATIE

Vanuit actielijn 2 worden gedurende twee jaar waardevolle ervaringen op gedaan. Deze worden gebruikt bij de stap naar een structurele campus supportorganisatie. De organisatie van deze actielijn in de vorm van een expertgroep wordt besproken in Hoofdstuk 6.

ACTIVITEIT 4.1 INRICHTEN (INHOUD ÉN VORM) TOEKOMSTBESTENDIGE ORGANISATIE DIE CAMPUSSEN STRUCTUREEL ONDERSTEUNT

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Inhoudelijke taken

Deze campus supportorganisatie heeft als prioriteit om campuslocaties binnen het kennis- en innovatie ecosysteem te versterken op structurele basis. Dat doet zij door initiatieven met elkaar te verbinden en deze te versterken. Dit alles zonder dat de authenticiteit van individuele locaties verloren gaat én tegelijk ontsnippering binnen het ecosysteem mogelijk is (dingen niet onnodig dubbel doen, maar slimmer verbinden). De supportorganisatie verzorgt community management aan het thematische bedrijfsleven. Zij handelt vanuit regionaal vastgestelde strategische kaders.

De campus supportorganisatie baseert haar inhoudelijke taken op de resultaten uit de pilotfase. Ook na de pilotfase worden de aangeboden diensten periodiek geëvalueerd. De diensten worden aangeboden volgens een groeimodel. Dit betekent dat diensten na verloop van tijd en na gebleken behoefte kunnen worden uitgebreid. Waarbij geldt dat dit steeds gebeurt in afstemming met andere partijen vanuit het organiserend vermogen.

Vorm van organisatie

Bij deze activiteit hoort onderzoek naar de meest geschikte vorm, governance en businessmodel/ financiering. Daarvoor is externe kennis nodig vanuit een expertgroep (zie Hoofdstuk 6). Het doel is om te komen tot een uitgewerkte structuur en financieringsplan voor een toekomstbestendige organisatie die campussen structureel ondersteunt. Tijdens de experimenteerfase (actielijn 2) wordt tevens verkend hoe de verbinding tussen onderwijs/onderzoek en bedrijfsleven vorm kan krijgen in de toekomstbestendige structuur.

ACTIVITEIT 4.2 VERKENNEN INVESTERINGSFONDS VOOR LOCATIEONTWIKKELING

Hoe wordt dit gerealiseerd?

Naast organiserend vermogen voor structurele campus ondersteuning, wordt ook een investeringsfonds verkend voor financiering van locatieontwikkeling. Uit dit fonds kan worden geput voor financiering van fysieke investeringen in campuslocaties.

Welke concrete doelstellingen en investeringskaders dit fonds mee krijgt voor financiering in locatieontwikkeling, en wie het (onafhankelijk) fondsmanagement gaat praktiseren, moet worden verkend in een separaat traject door experts (zie Hoofdstuk 6). Het ligt hierbij voor de hand de mogelijkheid te verkennen om aan te sluiten bij bestaande fondsen, zoals het Campus Community Fund of fondsen die rijksmiddelen voor de economische agenda Groningen bevatten.

4.2 PLANNING VAN ACTIELIJNEN

	Pilotfase								
	Q4 '23	Q1 '24	Q2 '24	Q3 '24	Q4 '24	Q1 '25	Q2 '25	Q3 '25	Q4 '25
Actielijn 1: Formuleren ambitie en strategie									
Activiteit 1.1: concretiseren ambitie en formuleren strategie	•	•							
Actielijn 2: Experimenteerruimte in pilotfase									
Activiteit 2.1: Werven 'slimme doeners en verbinders'	•	•	•	•					
Activiteit 2.2: leren van elkaar, verbinden, overzicht		•	•	•	•	•	•	•	•
Activiteit 2.3: shared services		•	•	•	•	•	•	•	•
Activiteit 2.4: locatieontwikkeling (incl. gedeelde faciliteiten)			•	•	•	•	•	•	•
Activiteit 2.5: (door)ontwikkelen van communities		•	•	•	•	•	•	•	•
Activiteit 2.6: publiek-private innovatieprojecten		•	•	•	•	•	•	•	•
Actielijn 3: Programmering (tactisch niveau)									
Activiteit 3.1: programmering onderwijs en onderzoek	•	•	•	•	•				
Activiteit 3.2: ophalen (latente) behoefte van bedrijven		•	•	•	•	•	•	•	•
Activiteit 3.3: programmeren campuslocaties								•	•
Actielijn 4: Structurele campus supportorganisatie									
Activiteit 4.1: inrichten toekomstbestendige organisatie						•	•	•	•
Activiteit 4.2: verkennen investeringsfonds locatieontwikkeling						•	•	•	•

Tabel 4: planning van actielijnen

AFWEGINGS- KADER EN CRITERIA VOOR LOCATIE ONTWIKKELING



Onderdeel van de opdracht van het Masterplan Campus is om te komen tot een aantal campuslocaties die financiering ontvangen om hun fysieke campuslocatie⁶ (door) te ontwikkelen. Hoewel er meerdere locaties zijn in de Metropoolregio Groningen die baat zouden hebben bij financiering van 'stenen', moet er ergens een start worden gemaakt. Op dit moment ligt daarbij de nadruk op fysieke locatieontwikkeling op de genoemde locaties, maar het is belangrijk om op te merken dat ook programmatische en inhoudelijke (door) ontwikkeling van huidige locaties hier in de nabije toekomst onderdeel van kan zijn.

Een keuze voor financiering van een beperkt aantal locaties is lastig en moet goed worden afgewogen. Er spelen verschillende belangen, want het liefst ontvangt elke campuslocatie financiering voor (door)ontwikkeling. Maar, er moeten keuzes gemaakt worden. Er moet ergens een begin worden gemaakt. Om de keuzes voor financiering van locatieontwikkeling te kunnen onderbouwen, bieden wij handvatten met een afwegingskader. In dit kader beschrijven wij de criteria om een onderbouwde keuze te kunnen maken.

Dit afwegingskader dient ter onderbouwing van de keuzes voor investering in fysieke locatieontwikkeling *op dit moment*. Voor de lange termijn dient het afwegingskader voor investeringen (onafhankelijk) te worden geëvalueerd en aangevuld met afwegingen voor programmatische en inhoudelijke doorontwikkeling van locaties. Dit hoofdstuk biedt een eerste aanzet voor het afwegingskader en welke locaties daaruit volgen.

5.1 VOLDOEN AAN WELKE CRITERIA?

Criteria – 'de harde eisen'

Om als locatie in aanmerking te komen voor financiering van locatieontwikkeling, moet zij voldoen aan ten minste de volgende criteria:

- Is een campuslocatie⁶
- Is een volwassen⁷ campuslocatie of heeft de potentie dat te worden
- Heeft focus op minimaal één van de thema's (gezondheid, digitalisering, energie) of heeft daar sterke raakvlakken mee
- Locatieprogrammering dient te passen binnen bredere Noord-Nederlandse strategie en context
- Biedt ruimte voor bedrijven in fysieke verbinding met onderwijs/onderzoek op de locatie
- Fysieke bereikbaarheid van locaties voor studenten en werkenden (of dat er plannen zijn om dit te verbeteren)
- Onderbouwd plan ten grondslag aan financieringsvraag (incl. gebiedsvisie)

Overwegingen – 'de zachtere' afwegingen

Naast de 'harde eisen' vanuit de bovengenoemde criteria, zijn er nog de volgende overwegingen:

- Geografische spreiding van aantal locaties Stad-Ommeland, logisch passend bij thematische bedrijvigheid 'heatmaps' (Bijlage 7)
- Verdeling van het aantal locaties per thema
- Volume van benodigde financiering voor beoogde locatieontwikkeling
- Bereidheid van co-financiers om mee te investeren
- Voldoende aanwezigheid van of de potentie om deze te ontwikkelen:
 - Bedrijven (nu of groeipotentieel op locatie)
 - Onderzoek & onderwijs
 - Bouwstenen, vooral: talent, kennis, faciliteiten die kunnen meegroeien, beschikbaar kapitaal, cultuur (leiderschap en vertrouwen en samenwerking)⁸
- Mate waarop campus op thema en/of organisatorisch verbonden kan worden aan andere campuslocaties (programmatische afstemming in 'treintjes' wo-hbo-mbo)
- Potentie van de toegevoegde waarde & impact voor de regio, nationaal en internationaal

- Locatieontwikkelingen dienen een duurzame en toekomstbestendige plaats te hebben in de regionale infrastructuur, waarbij ook rekening wordt gehouden met bestaand vastgoed en mogelijke krimp van de studentenaantallen.

5.2 EERSTE VOORZET LOCATIEONTWIKKELING

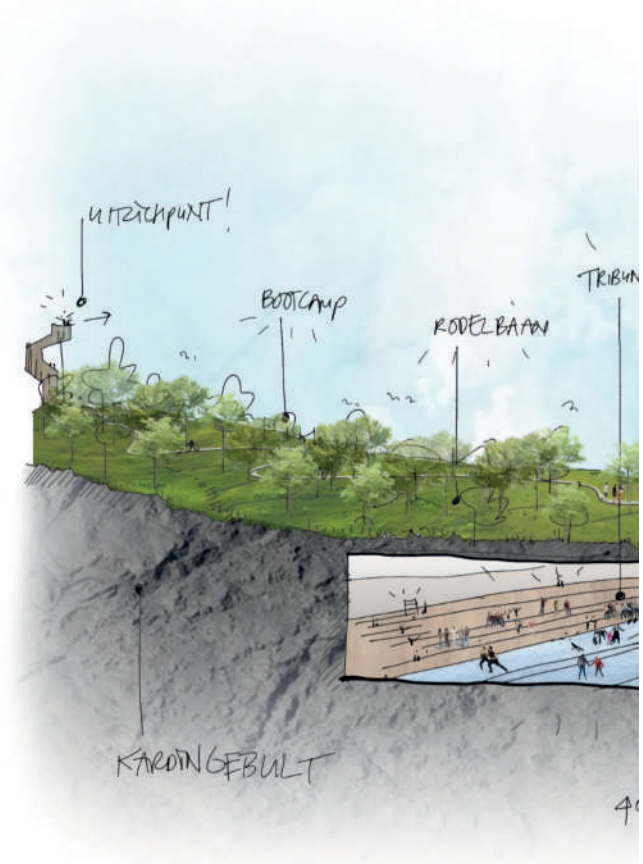
Hoewel er op Noord-Nederlands schaalniveau nog gewerkt wordt aan concretiseren van ambities en strategie, en locatieprogrammering daar normaliter uit volgt, is het wel mogelijk om een aantal kansrijke locaties te identificeren die ogenschijnlijk goed (gaan) aansluiten bij het afwegingskader en de criteria. *Daarbij tekenen we aan dat locatieontwikkeling deels ook van onderaf komt, vanuit thema's en ondernemerschap en opkomende kansen voor business development.* Wij doen hiertoe onderstaand voorstel.

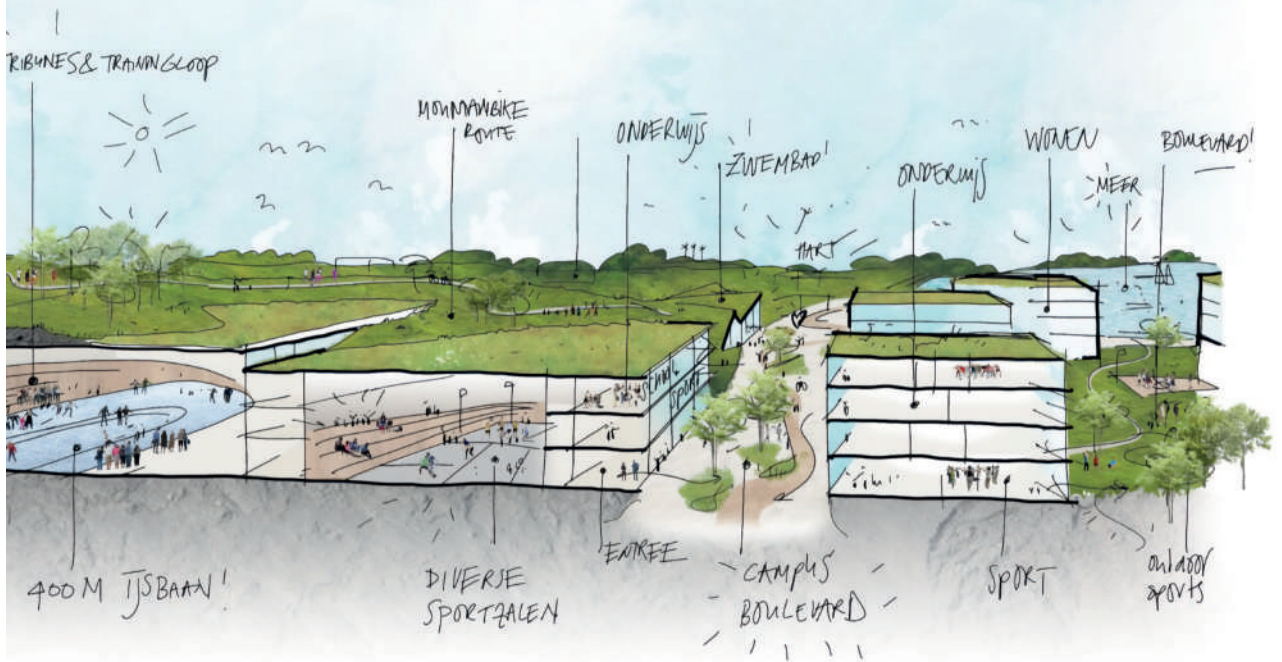
Voorstel voor beginnen met (door)ontwikkeling kansrijke campuslocaties bij de volgende locaties:

- Digitaal Centrum Oost-Groningen
- Duurzaamheidscampus (Suikerzijde)
- Eemsdelta campus
- Healthy Ageing Campus
- Makeport Mercurius
- Niemeyer IT
- Vitaliteitscampus
- Zernike Campus

Hierbij geldt de nadrukkelijke notie dat het gaat om starten met investeren in campuslocaties volgens een groeiemodel. Het doel is om aan te kunnen tonen dat de voorziene campusondersteuning tot positieve resultaten leidt in de praktijk. Er wordt gestart met een aantal locaties, waarna ook andere locaties worden gezien in het kader van locatie (door)ontwikkeling. Daarbij werken we toe naar een beoordelingssystematiek op objectieve gronden om investeringen ook te kunnen rechtvaardigen. Het afwegingskader is daarvoor een eerste aanzet.

NB: het is daarbij niet uitgesloten dat locaties die zich niet volledig focussen op één van de RIS3 thema's, maar hier wel grote raakvlakken mee hebben en complementair zijn, ook een plaats krijgen.





5. Hoewel niet alle campussen vanaf de start financiering ontvangen voor fysieke locatieontwikkeling, ontvangen locaties die programmering hebben binnen de thema's wel ondersteuning van de campus supportorganisatie in de pilotfase.
6. Volgens onze gehanteerde definitie van campuslocatie in Hoofdstuk 1.
7. Volwassen campuslocatie vanaf niveau 4 verduurzamen, voor meer informatie zie Bijlage 5.
8. Zie Bijlage 4 voor een verdieping op deze bouwstenen

ORGANISATIE VAN DE ACTIELIJNEN



In dit hoofdstuk doen we voorstellen voor de benodigde organisatie voor de uitvoering van actielijnen. We starten echter met een korte notie over de overkoepelde governance voor het masterplan Campussen.

6.1 OVERKOEPELENDE GOVERNANCE

Om tot de goede keuzes te komen in het Masterplan zullen we toe moeten werken naar een triple helix-aansturing. Op moment van schrijven bestaat deze governance nog niet voor de metropoolregio Groningen. Echter, in het kader van de Parlementaire Enquête Gaswinning wordt momenteel gewerkt aan een economische agenda, die de komende twintig jaar centraal moet staan met bijhorende governance. Deze governance zou in de toekomst – in gezamenlijkheid met partijen als het Akkoord van Groningen en UvH – strategische agendasetting en besluitvorming moeten faciliteren.

Tot die tijd werken we op de korte termijn aan een praktische uitwerking van een besluitvormend orgaan voor de middelen toedeling uit het Masterplan Campus.

6.2 UITVOERING VAN TAKEN VANUIT ACTIELIJNEN

Uit de Future Day op 20 september is gebleken dat locaties vooral behoefte hebben aan bottom-up experimenteren en pionieren met campussupport:

- Hoe kunnen we zorgen voor een betere verbinding en versterken van hetgeen er al is? (actielijn 2).
- Tegelijkertijd ziet men in dat locatieprogrammering (actielijn 3) pas echt goed mogelijk is op het moment dat de ambitie en strategie voor Metropoolregio Groningen in hogere bestuursgremia is bepaald (actielijn 1).
- Wachten op vaststelling van ambitie en strategie wordt als onwenselijk ervaren.
- Daarom wil graag men in de tussentijd experimenteren en pionieren. Hiermee kunnen

waardevolle ervaringen worden opgedaan. Deze ervaringen kunnen worden gebruikt voor de inrichting van een structurele campussupport organisatie (actielijn 4).

Als je de inhoud van de actielijnen beschouwt (Hoofdstuk 4), dan stellen we vast dat iedere actielijn sterk verschillende werkzaamheden heeft en om specifieke expertise en verschillende wijze van organisatie vraagt. We beschrijven in dit hoofdstuk daarom de benodigde organisatie per actielijn. De inhoudelijke taken binnen elke actielijn zijn uitgebreid beschreven in Hoofdstuk 4.

Organisatie Actielijn 1: Formuleren van ambitie en strategie – Organisatie buiten Masterplan

Deze activiteit is overstijgend aan het Masterplan Campussen. De invulling vindt plaats door bestuurders en strategen van overheden, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en afgevaardigden van bedrijfsleven. Dit gremium moet een goede afspiegeling zijn van vertegenwoordigers uit de hele Metropoolregio Groningen. De daar gemaakte keuzes vormen de basis waarop programmering van campuslocaties kan plaatsvinden. Op deze actielijn is vanuit het Masterplan Campussen geen eigen organisatie nodig.

Organisatie actielijn 2: Experimenteren in pilotfase (2 jaar)

Deze actielijn is een 'doe-lijn'. De activiteiten in de pilotfase van twee jaar worden uitgevoerd in samenspraak met campuslocaties en betrokken bedrijfsleven. De gedachte is om het bestaand organiserend vermogen te versterken en in een *hybride samenwerking* te komen tot de juiste ondersteuning aan locaties op het juiste moment. Hiertoe worden organisaties versterkt door het aantrekken/inzetten van *slimme verbinders en doeners*. De campus supportorganisatie is overall coördinator voor de

pilotfase. Zij zorgt voor verbinding tussen de organisaties, de inzet van de juiste soort expertise en coördineert de extra benodigde capaciteit.

De totale benodigde inzet vanuit het organiserend vermogen is voorzien op 16 fte. Hiervan kan 6 fte worden geleverd vanuit bestaande personele capaciteit van de betrokken organisaties.

De overige 10 fte betreft benodigde extra capaciteit. Hiervoor wordt zoveel mogelijk een beroep gedaan op mensen met kennis van de regio en thema's. Zij zijn vaak al zeer betrokken bij sectoren (boegbeelden in ondernemerschap). Of zij zetten hun expertise van bijvoorbeeld business development nu al deels in voor locaties, maar breiden deze uit naar fulltime en bredere inzet. Het leidt tot versterkt organiserend vermogen, waarbij partijen op een hybride wijze samenwerken.

De versterking is nodig voor verschillende doeleinden. Ons voorstel voor het bemensen van organiserend vermogen voor de pilotfase is als volgt:

- A. Van kennis naar ondernemerschap:** inschakelen van expertise die kennis kan verbinden en vertalen naar ondernemerschap. Verbinders die een vertaalslag kunnen maken van onderwijs en onderzoek richting het bedrijfsleven en andersom.
- B. Van ondernemerschap naar gemeenschappen per thema:** inhuren expertise vanuit het bedrijfsleven om bedrijven structureel te organiseren per thema.
- C. Van gemeenschappen naar gedeelde faciliteiten:** inhuren business developers die vanuit behoefte gemeenschappen helpen met ontwikkeling businessmodellen en faciliteiten (advies).
- D. Faciliteiten/locatieontwikkeling op locaties:** inhuren experts die helpen bij concrete locatieontwikkeling- en vastgoedvraagstukken.
- E. Ondersteuning van campuslocaties:** versterking voor de campus support organisatie die zorgt voor verbinding en overzicht, en campussen ondersteunt met advies en specialistische ondersteuning (shared services).
- F. Financial Engineering:** Faciliteren van locaties met expertise van financial engineering bij het ontwikkelen van hun proposities naar concrete aanvragen voor privaat-publieke financiering.

Voorstel betrokken organisaties per aspect in pilotfase

Hieronder geven we een eerste richting aan voor welke partijen deelgenoot zijn van de verschillende aspecten uit de pilotfase. Ook de Rijksoverheid - en specifiek de ministeries van OCW en EZK - zullen over de gehele linie een ondersteunende rol spelen in deze ontwikkelingen. We verwachten hiermee dat de benodigde capaciteit aan organiserend vermogen optelt tot 16 fte. Hiervan kan 6 fte worden geleverd vanuit bestaande personele capaciteit van de betrokken organisaties. De overige 10 fte betreft benodigde extra capaciteit.

A. Van kennis naar ondernemerschap

- UvhN (keten wo-hbo-mbo)
- Founded in the North
- Venturelab
- NOM

B. Van ondernemerschap naar gemeenschappen per thema

- Boegbeelden per thema (via Campus Groningen)

C. Van gemeenschappen naar faciliteiten (business development)

- Business developers
- In samenspraak tussen Campus Groningen, UvhN en boegbeelden ondernemerschap

D. Faciliteiten/locatieontwikkeling

- Campus Groningen
- UvhN
- DNA (samenwerking MBO)
- Boegbeelden ondernemerschap
- Desbetreffende gemeenten

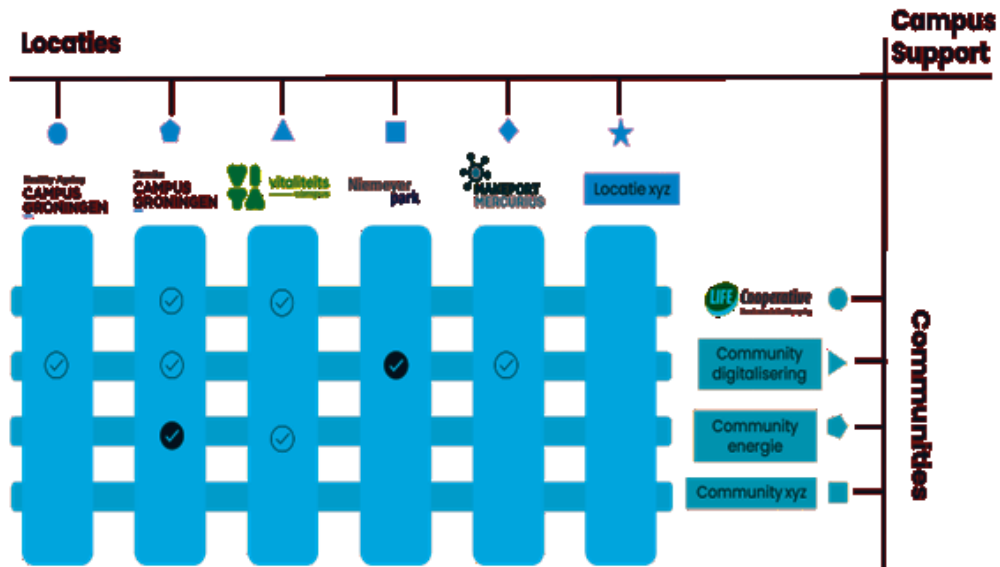
E. Campussupport en shared services

- Campus Groningen
- Onderwijs- en kennisinstellingen

F. Financial engineering

- NOM
- Campus Groningen

De coördinatie van de taken uit deze pilotfase kan worden ondergebracht in de campus supportorganisatie van Campus Groningen. Zij zijn een professionele organisatie met erkende kennis, kunde van campusmanagement en -support. Bovendien is zij de spil in meerdere bestaande bedrijvennetwerken.



Figuur 5: campus support organisatie met voorbeelden van locaties en communities

Welke resultaten levert de pilot op?

Het doel van een pilotfase is vooral experimenteren en daarmee inzicht verkrijgen in wat wel/niet werkt. Na twee jaar experimenteren levert de pilotfase de volgende inzichten:

- Inzicht in toegevoegde waarde van een aantal shared services
- Inzicht in werkende manieren om vraag van locaties inhoud te geven met acceptabel vergoedingssystematiek
- Goed Inzicht in de belangrijkste behoeften van campuslocaties en de manier waarop daarin kan worden voorzien
- Inzicht in behoeften van bedrijven communities en de manier waarop daaraan invulling kan worden geboden
- Inzicht in effectieve rolverdeling van organiserend vermogen
- Inzicht in werkende vormen van ondersteuning bij financial engineering

Al deze inzichten kunnen worden gebruikt bij de invulling van actielijn 3 (programmering) en actielijn 4 (inrichten structurele campus supportorganisatie)

Overige resultaten pilotfase

Omdat tijdens deze fase vanuit de praktijk wordt ondersteund en ontwikkeld, levert dit ook meer concrete resultaten op, zoals:

- Een aantal nieuwe shared services
- Een aantal ondersteunde locaties
- Een aantal ondersteunde en/of opgezette bedrijvencommunities
- Een aantal ontwikkelde businessplannen
- Een bedrag aan investeringen in locatiesontwikkeling/shared facilities

Het is echter niet zinvol om dit soort KPI's in aantallen vast te leggen en dit als resultaatverplichting voor de komende twee jaar te zien. Dat doet geen recht aan het wezen van experimenteren. Het draait primair om opgedane inzichten en hoe je deze kunt gebruiken richting programmering en structurele campus support.

Organisatie actielijn 3: programmering – expert-groep vanuit triple helix

Uitvoering van deze actielijn volgt in de tijd pas nadat actielijn 1 tot een resultaat is gekomen. Pas dan kan vanuit ambitie en strategie de lange termijn programmering van inhoud op locaties worden geplott. Dit 'plotten' dient te worden gedaan door

vertegenwoordigende experts/strategen uit onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en overheden. De uiteindelijke keuzes voor programmering van locaties op tactisch niveau zullen moeten worden gemaakt op gezamenlijk bestuurlijk niveau.

Het is aan de regionale bestuurders om de expertgroep hiervoor samen te stellen.

Profiel voor de leden:

- Goed bekend / stevig geworteld in de regio, gedragen en algemeen erkend vertegenwoordiger vanuit haar/zijn achterban
- Kennis van het kennis- en innovatie-ecosysteem in Noord-Nederland vanuit de thema's
- Denkend vanuit het belang van de hele provincie, beschikkend over helicopterview

Organisatie actielijn 4: inrichten structurele campus supportorganisatie

Vanuit actielijn 2 worden gedurende twee jaar waardevolle ervaringen opgedaan, die gebruikt worden bij de opzet van een structurele campus supportorganisatie (activiteit 4.1) en een investeringsfonds voor locatieontwikkeling (activiteit 4.2).

Bij deze actielijn hoort onderzoek naar de meest geschikte vorm, governance, business- en financieeringsmodel. Daarvoor is externe kennis nodig vanuit

een *expertgroep*. Het betreft juridische, financiële en organisatie expertise. De expertgroep wordt begeleid door een *onafhankelijke procesbegeleider/kwartiermaker*. De experts werken in samenspraak met de bestaande campussupport organisatie, huidige betrokken partijen (aandeelhouders) en beoogde nieuwe betrokken organisatie aan een uitgewerkte structuur en financieringsplan. Uitgangspunt is dat verdere versnippering van ondersteuning bij de (door)ontwikkeling van campuslocaties wordt voorkomen. Bestaande specifieke ervaring en expertise vanuit organiserend vermogen zo goed mogelijk benutten. En centraal doen, wat centraal kan.

Tevens wordt door deze expertgroep een degelijk plan voor een investeringsfonds uitgewerkt. Uit dit fonds kan worden geput voor financiering van fysieke investeringen in (dan vastgestelde) campuslocaties.

Verwacht resultaat

Een voorstel voor campus supportorganisatie op de volgende aspecten:

- Inhoudelijke taken
- Structuur & governance
- Businessmodel/financieringsplan
- Investeringsfonds voor locatieontwikkeling



BENODIGDE INVESTERING EN DEKKING



De benodigde middelen vallen uiteen in middelen voor de korte termijn (2 jaar) waarmee activiteiten uit actielijnen 2, 3, en 4 worden bekostigd. En middelen voor de langere termijn (2-5 jaar) voor een investeringsfonds van waaruit cofinanciering wordt geboden ter (door)ontwikkeling van fysieke campuslocaties. Deze zijn uitgewerkt in paragrafen 7.1 en 7.2.

Daarnaast biedt dit hoofdstuk inzicht in de globale investeringsopgave voor campuslocaties en beschikbare instrumentarium voor financiering van deze opgave.

7.1 KORTE TERMIJN: ACTIELIJNEN 2, 3 EN 4

Onderstaande tabel biedt inzicht in de benodigde investeringen in 2024-2025. Tevens wordt voor actielijn 2 een doorkijk gegeven naar benodigde middelen tot en met 2030.

Beschrijving activiteit	Investering 2024 - 2025	Investering 2026 - 2030
Actielijn 2	€2.000.000	Jaarlijks €1.000.000
In te zetten voor: <ul style="list-style-type: none"> Totaal 10 fte extra personele capaciteit voor organiserend vermogen (meerdere organisaties) (€ 1.500.000) <ul style="list-style-type: none"> 1 fte voor Kennis naar ondernemerschap (UvhN) 1 fte voor Ondernemerschap naar thema (boegbeelden) 2 fte voor hulp bij business development op locaties 1,5 fte voor hulp bij gebiedsontwikkeling/shared facilities 4,5 fte versterking campus supportorganisatie en shared services Werkbudget voor bijdrage onrendabele top in locatieontwikkeling en shared facilities (€ 500.000) 		
Actielijn 3	€ 250.000	x
In te zetten voor: <ul style="list-style-type: none"> Expertgroep vanuit Triple helix partijen 		
Actielijn 4	€ 250.000	x
In te zetten voor: <ul style="list-style-type: none"> Expertgroep (juridisch, financieel, organisatorisch) Onafhankelijke procesbegeleider/kwartiermaker Vergoeding inzet campussupportorganisatie 		
Totaal	€ 2.500.000	€5.000.000

Tabel 5: Bestedingsplan korte termijn

Nadere onderbouwing kosten actielijn 2

De totale benodigde inzet vanuit het organiserend vermogen is voorzien op 16 fte. Hiervan kan 6 fte worden geleverd vanuit bestaande personele capaciteit van de betrokken organisaties. De overige 10 fte betreft benodigde extra capaciteit. Hiervoor wordt zoveel mogelijk een beroep gedaan op mensen met kennis van de regio en thema's. Zij zijn vaak al betrokken bij sectoren (boegbeelden in ondernemerschap) of zetten hun expertise van bijvoorbeeld business development nu al deels in voor locaties, maar breiden hun taken uit naar een fulltime en bredere inzet. Het aantal fte's neemt toe volgens een groeimodel: klein starten en steeds verder uitbreiden waar dat logisch is. In jaar 1 starten met 5 nieuwe fte's, aan de start van jaar 2 zijn 10 nieuwe fte's werkzaam.

N.B. er wordt gerekend met gemiddelde jaarlijkse loonkosten/inhuurkosten van € 100.000 p/fte.

Na de pilotfase, waarin op een aantal locaties wordt getoond dat er toegevoegde waarde is, gaat dit over in een structurele campus support. Het lijkt logisch dat het Rijk in jaar 3-7 bijdraagt aan de financiering van campussupport en dat deze daarna wordt afgebouwd of geheel stopt. In bovenstaand jaarlijks bedrag is uitgegaan van een *rijksbijdrage van 50%* tussen 2026-2030.

Wanneer er goede kansen voor *locatieontwikkeling en/of shared facilities* worden geïdentificeerd is het wenselijk om in deze pilotfase een beperkt *werkbudget* beschikbaar te hebben. Hieruit kan direct bijgedragen worden aan financiering van onrendabele top. Dit is te gebruiken als experiment voor het opzetten van een toekomstig investeringsfonds voor locatieontwikkeling (actielijn 4).

Nadere onderbouwing kosten actielijn 3

De inzet in actielijn 3 komt vanuit triple helix partijen van de regio. Hun inzet zit vooral in actielijnen 3.1 en 3.3. Het is van belang dat de betrokken partijen daadwerkelijk capaciteit vrij maken voor zowel de *organisatie* als de *uitvoering* van deze lijn met de bijbehorende activiteiten. Om gecommitteerde inzet vrij te maken voor dit doel bij triple helix partijen wordt een budget van € 250.000 gealloceerd.

Nadere onderbouwing kosten actielijn 4

Deze kosten worden gemaakt in jaar 2 van de pilotfase (2025). Er zijn dan al waardevolle ervaringen opgedaan op de aspecten waarin ondersteuning wordt geboden. Er zal op dat moment ook vanuit de samenwerking Rijk-Regio over Economische agenda Groningen een duidelijk beeld zijn over de wijze waarop middelen beschikbaar worden gesteld en door wie deze worden beheerd. Deze ervaringen en randvoorwaardelijke aspecten kunnen worden meegewogen door de experts richting de totstandkoming van een voorstel voor inrichting van een structurele campus support organisatie.

We verwachten dat een budget van € 250.000 toereikend is. Dit is grotendeels bedoeld voor inhuur van externe expertise en begeleiding. Een kleiner deel bestaat uit vergoeding van de inzet van bestaande campus supportorganisatie.

7.2 LANGERE TERMIJN: INVESTERINGSFONDS LOCATIEONTWIKKELING

Richt een fonds voor locatieontwikkeling op. We adviseren dat het Rijk hierin een storting doet ter grootte van € 42.500.000. Zijnde, het restant van de eerste 50 miljoen Euro na besteding van de middelen voor korte termijn. Dit is inclusief begrote middelen voor beheer van het fonds.

Budgetten vanuit dit fonds worden toegekend op basis van een doorontwikkelde afwegings-kader met objectieve criteria. Dit is een doorontwikkelde en gedragen versie van het tijdelijke afwegingskader in hoofdstuk 5 van deze rapportage. De bijdrage betreft geen subsidie vanuit een regeling, maar een bijdrage ter financiering van fysieke en programmatische locatieontwikkeling. De precieze scope van het fonds wordt nader bepaald in actielijn 4.2.

Beheer van het fonds: voor de plek en de wijze waarop het fonds op de langere termijn wordt beheerd, lijkt het logisch om aan te sluiten bij keuzes die vanuit Rijk en Regio worden gemaakt in de besturing van de Economische Agenda Groningen (PEGAS). Tot die tijd werken we op de korte termijn aan een praktische uitwerking van een besluitvormend orgaan voor toedeling van middelen uit het Masterplan Campussen.

7.3 VOORZIENE INVESTERINGEN IN CAMPUS-LOCATIES

Partners uit het Akkoord van Groningen laten momenteel een externe inventarisatie uitvoeren naar de ruimtelijke en campusopgave en bijbehorende investeringsopgave voor de komende 10 jaar binnen de stad Groningen. Dit betreft de opgaven die onderwijs- en onderzoeksinstituten (RUG, Hanze Hogeschool, Alfa-college, Noorderpoort, UMCG en Martini Ziekenhuis) zien voor (her) ontwikkeling van locaties naar Campus 4.0 niveau. Dit zijn moderne Campussen die worden ingericht voor 4 functies, zijnde onderwijs/onderzoek, bedrijfsvestiging, wonen en ontmoetingsruimtes.

Hierin wordt gecalculeerd met benodigde bruto vloeroppervlakte. De uitkomsten hiervan worden in november 2023 verwacht. Naar het zich nu laat aanzien lopen de benodigde investeringen in de honderden miljoenen.

7.4 FINANCIERING VAN CAMPUSLOCATIES

De onderwijsinstellingen zullen zelf de kosten voor zich nemen die volgen uit hun onderwijstaken. Echter, deze onderwijsmiddelen kunnen niet worden ingezet ter financiering van alle andere voorziene functies, noch in het openbaar gebied. Bij dit soort locatie-ontwikkeling zijn vele andere partijen betrokken, zoals gemeenten, vastgoedpartijen en woningcorporaties. Zij leveren allemaal hun bijdrage in dit soort gebiedsontwikkelingen. Toch is de realiteit dat er doorgaans een onrendabele top resteert. Er wordt momenteel door een extern bureau gewerkt aan de ontwikkeling van slimme financieringsstrategieën voor de plannen op Zernike Campus. Het is de bedoeling dat deze strategieën geschikt zijn voor toepassing op andere campuslocaties in de regio.

7.5 OVERIGE FINANCIERING TER VERSTERKING VAN KENNIS- EN INNOVATIE ECOSYSTEEM

Afgelopen jaren beschikbaar gekomen middelen voor Metropoolregio Groningen

Nationaal Programma Groningen

De rijksoverheid heeft in 2020 dit programma voorzien van een startkapitaal van 1,15 miljard Euro beschikbaar gesteld (looptijd tot 2030). Dit is bedoeld

voor een breed scala aan projecten die bijdragen aan een goede toekomst voor elke Groninger. Er zijn geen middelen specifiek gelabeld voor versterking van het regionale kennis- en innovatie-ecosysteem. In de praktijk wordt een beperkt deel van deze middelen aangewend ter versterking van de economie. Voorbeelden daarvan zijn medefinanciering van fieldlabs autonoom vervoer en een publiek-privaat samenwerkingsproject van Innovatiehub Oost-Groningen (IHOG).

Regiodeals

Regio Oost-Groningen heeft rijksmiddelen ontvangen vanuit het programma *Regiodeals*. Dit zijn *incidentele* middelen in een vierjarige overeenkomst. Een deel van deze middelen wordt aangewend ter versterking van leren en werk & inkomen. Hieruit worden initiatieven ondersteund zoals een ondernemersacademie, impuls praktijkleren en een innovatiewerkplaats Eems-Dollard regio.

Just Transition Fund

Tijdelijk Europees programma voor provincie Groningen (en Emmen). Deze middelen moeten worden besteed aan projecten 2023-2027. Het fonds is bedoeld voor een rechtvaardige transitie en stelt middelen beschikbaar om de doelen en kansen van RIS3 te kunnen bereiken. Het kent diverse subsidieregelingen, waaronder voor kennis- en valorisatieprojecten, investering en opleiding, opleidingsinfrastructuur en campusactiviteiten, arbeidsmarkttransitie, randvoorwaardelijke infrastructuur en een startup fonds. Op voorhand lijkt JTF goede kansen te bieden voor versterking van het kennis- en innovatie-ecosysteem. In de praktijk worden de JTF-budgetten nog *lang niet optimaal benut*. Voornamelijk vanwege de als knellend ervaren subsidievoorwaarden.

Aanstaande middelen ter uitvoering van economische agenda Groningen (PEGAS)

Deze rijksmiddelen, bedoeld voor het bieden van nieuw perspectief aan het aardbevingsgebied, zijn zeer substantieel en bedoeld ter ondersteuning voor de komende 30 jaar. Ze zullen worden besteed ter uitvoering van meerdere masterplannen op 5 ontwikkelthema's. Het Masterplan Campussen (na vaststelling van ambitie, strategie en programmering) is er daar één van.

Welke instantie het beheer gaat voeren over deze middelen is op het moment van schrijven van dit rapport nog onbekend.

Overige, niet-regionaal gelabelde regelingen

Triple helix partners uit Metropoolregio Groningen kunnen aanvragen voor cofinanciering doen vanuit een waaier aan regelingen en fondsen vanuit Europa en het Rijk. Dit doen zij ook volop en zij zullen dit ook blijven doen. Dit soort middelen is echter niet gelabeld voor de Metropoolregio Groningen. Er is dus sprake van (grote) concurrentie.

Al deze categorieën kennen eigen financieringsfaciliteiten, vaak subsidies en fondsen. Het spreekt vanzelf dat de regionale triple helixpartners, naast de nu beschikbare Rijksfinanciering, zo optimaal mogelijk gebruik gaan maken van overige financieringsbronnen. Figuur 6 geeft een (niet-uitputtend) overzicht van beschikbare (co)financieringsbronnen.

Naast al deze bronnen zullen ook PEGAS-middelen aangewend kunnen worden ter versterking van het kennis- en innovatie-ecosysteem in Metropoolregio Groningen.

Toekomstige mogelijkheden voor cofinanciering

Investerings in het regionale kennis- en innovatie ecosysteem vallen grofweg uiteen in de volgende categorieën:

1. Publiek-private samenwerkingsprojecten
2. Stimulering van startups (seed funds)
3. MKB-innovatie
4. Realisatie van vastgoed en shared facilities
5. Organiserend vermogen (support organisaties)

PPS-projectfinanciering (samenwerking O&O en bedrijfsleven)	Stimulering startups	MKB-innovatie	Vastgoed en shared facilities & kennisinfrastructuur	Organiserend vermogen
<ul style="list-style-type: none"> • Nationaal Groeifonds • EFRO Noord-Nederland • Interreg NL-D • Nationaal Programma Groningen • R&D samenwerkingsprojecten: MKB-innovatiestimulering Regio en Topsectoren (MIT) • Horizon • PPS-toeslagregeling topsectoren 	<ul style="list-style-type: none"> • NOM-fondsen • MKB Fonds Drenthe • Groningen Groeifonds • Vroegefase-financiering (VFF) • Innovatielening (Rabobank) • G-Force capital • Carduso Capital • RUG-Holding 	<ul style="list-style-type: none"> • WBSO • Innovatiekrediet • Provinciale regelingen • Valorisatieregelingen SNN (klein-middel-groot/JTF) • MIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Regiodeals MinBZK • Joint Transition Fund (randvoorwaardelijke infrastructuur, campusregeling i.c.m. LLO) • Bancaire financiering • Cadans • Pensioenfondsen • Nationaal Programma Groningen • Investeringsfondsen • Shared facility capital 	<ul style="list-style-type: none"> • EFRO-landsdeel Noord • Joint Transition Fund Groningen-Emmen • Regiodeals MinBZK

Figuur 6: co-financieringsbronnen



TOT BESLUIT



**OM CAMPUSSEN VAN METROPOOLREGIO
GRONINGEN TE VERSTERKEN, MOETEN ER
KEUZES WORDEN GEMAAKT.**

Waarin wordt geïnvesteerd, en waarin niet? Ons advies kan ondersteunen in het maken van keuzes waar draagvlak voor is. Draagvlak is hierbij niet gelijk aan 'iedereen doet mee' of 'iedereen is het ermee eens', maar draagvlak staat voor de rode lijn die wordt gedragen door de 'coalition of the willing'. Met onze verkenning hebben we een puzzel gelegd tussen de uiteenlopende doelgroepen, wensen en meningen en fases van volwassenheid van locaties.

We stellen voor om te gaan starten volgens een groeimodel, samen te gaan pionieren en verder te bouwen. Daarvoor is lef nodig en vertrouwen in elkaar.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1 VERANTWOORDING BETROKKENEN

De opdrachtgevers

Naam	Namens organisatie
Marius de Beij	Rijk - Ministerie van OCW
Bert Popken	Regio - Gemeente Groningen

Begeleidingsgroep

Om te komen tot een Masterplan Campus is er een complex proces doorlopen. Er is een begeleidingsgroep samengesteld met kennis en expertise vanuit de regio én het Rijk om het proces te begeleiden. De programmamanagers hebben wekelijks overlegd met de begeleidingsgroep over de vormgeving van het proces.

De begeleidingsgroep is als volgt samengesteld:

Naam	Namens organisatie
Allard van Dijk	Ministerie EZK
Boudewijn Brandwijk	Ministerie OCW
Annemarie Gerbrandij/Wytske Boomsma	Ministerie OCW
Peter Schouwstra	Provincie Groningen
Peter van Kampen	Rijksuniversiteit Groningen / BD Universiteit van het Noorden
Geert Kamminga	Akkoord van Groningen
Ineke Yska	Alfa college (namens mbo-instellingen)
Edward van der Meer	Triade / Campus Groningen
Lisanne Brakenhoff	Triade / Campus Groningen

Programmamanagers

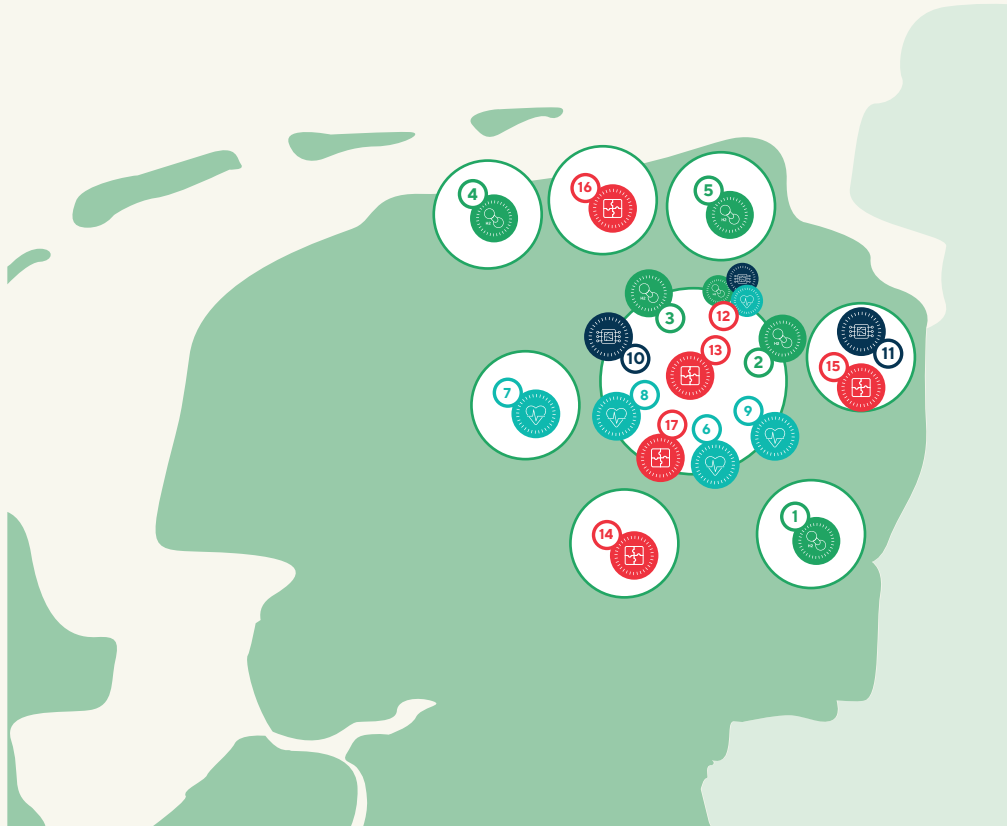
Naam	Namens organisatie
Reinier Bos	KplusV
Kitty Beem	KplusV (t/m augustus)
Daphne Engelgeer	KplusV (opvolging Kitty)
José van der Linden	Ministerie OCW

Campus/initiatief/bedrijf	Vragenlijst	Interview/ individueel gesproken	Futuredays
Gemeente Oldambt (voor DCOG)	•	•	•
Media Innovatie Campus	•	•	•
Health Hub Roden	•	•	•
IHOOG	•	•	•
HTRIC	•		•
TechHub Assen	•	•	•
Eemsdelta Campus	•	•	•
Vitaliteitscampus	•	•	•
Duurzaamheidscampus	•	•	•
Campus Groningen	•	•	•
Hydrogen Valley Campus Europe	•	•	•
Vakland Het Hogeland	•	•	•
Smart Circulair Industries Alliance	•	•	•
Niemeyer IT	•	•	•
Makeport Mercurius	•	•	•
Engaged Regionaal Innovatie Ecosysteem voor transities	•	•	•
Campus Groningen - UMCG Healthy Aging	•	•	•
Entrance	•		•
Martini ziekenhuis/Corpus den Hoorn	•	•	•
Ecocampus Lauwersoog	•	•	•
Skillslab Maritiem		•	
Terra college			•
Groningen Airport Eelde	•		•
Zernike: WEST Bedrijvenvereniging Groningen	•		•
Noorderpoort college		•	•
Bedrijf: Bio Clear Earth			•
Bedrijvenvereniging Eemsdelta			•
Bedrijf: Lode Holding			•
Bedrijf: Innocore Pharma			•
Bedrijf: DBNV Technology Centre Groningen (H2 en energy)			•
Bedrijf: Demcon industrial systems			•

Tabel 6. Overzicht gesproken campussen, initiatieven en bedrijven

METROPOOLREGIO GRONINGEN

GESPROKEN LOCATIES IN KENNIS- EN INNOVATIE ECOSYSTEEM



GESPROKEN LOCATIES INGEDEELD NAAR THEMA



ENERGIE

1. Makeport Mercurius
2. Duurzaamheidscampus
3. Hydrogen Valley Campus Europe
4. Ecocampus Lauwersoog
5. Eemsdelta Campus



HEALTH

6. Campus Groningen Healthy Ageing
7. Health Hub Roden
8. Martini ziekenhuis/Corpus den Hoorn
9. Vitaliteitscampus



DIGITALISERING

10. Niemeyer IT
11. Digitaal Centrum Oost Groningen
12. Campus Groningen Zernike



OVERIG

13. Groningen Media Campus
14. TechHub Assen
15. Innovatiehub Oost-Groningen (IHOG)
16. Vakland Het Hogeland
17. Groningen Airport Eelde

BIJLAGE 2 ONZE AANPAK EN METHODE

Verdieping en verbreding van het aantal initiatieven

Na analyse van de stukken bleek het noodzakelijk om de uitkomsten van Deloitte te verbreden met het perspectief van meer initiatieven en op een dieper niveau met de campussen in de regio het gesprek aan te gaan. Dit had de volgende redenen:

- De huidige lijst geïnterviewden was onvoldoende dekkend om te spreken van een gedragen perspectief vanuit de gehele regio. Met name de initiatieven die op voorhand niet onder de definitie van een klassieke campus vallen, waren nog onvoldoende betrokken. De zogenaamde 'schragende initiatieven'. Ter aanvulling is met ruim een tiental extra locaties, initiatieven en programma's het gesprek aangegaan. Voorbeelden daarvan zijn Gemeente Oldambt, Techhub Assen, en de Media Campus (zie volledige lijst gesprokenen in bijlage 1, tabel 6).
- Doordat de scope van de opdracht aan Deloitte bewust anders was gekozen, ontbrak het aan inzicht in een gezamenlijk vertrekpunt op de huidige initiatieven. Het was onvoldoende duidelijk waar elk initiatief stond en welke behoeftes er lagen. Het ophalen van dit gezamenlijke vertrekpunt werd essentieel geacht voor het succes van de opdracht. Daarom hebben begeleidingsgroep en programmamanagers 30 initiatieven geïdentificeerd die inhoudelijk een rol zouden kunnen gaan spelen. Zij zijn uitgenodigd voor deelname aan een survey. 22 van deze initiatieven hebben de survey ingevuld. Hieruit is een SWOT en behoefteanalyse gedestilleerd. Het vormde tevens de basis voor verdiepende gesprekken met 18 van hen (zie bijlage 1, tabel 6)

Stimuleren van draagvlak

Naast het verbreden en verdiepen van het aantal initiatieven, bleek tijdens de startbijeenkomst in mei dat het ook noodzakelijk was dat alle partijen in voldoende mate betrokken werden bij het proces van het Masterplan Campus. Vanwege de andere scope van het voortraject door Deloitte, begonnen vooral de 'schragende initiatieven' met een kennisachterstand aan het proces en het doel. Eenzelfde taal werd nog niet gesproken en veel vertegenwoordigers van initiatieven verlieten de startbijeenkomst vol vragen. Het bleek direct nodig om in het vervolgproces ook (en juist!) ruimte te creëren voor draagvlak en begrip. De initiatieven en onderwijs moesten meer gehoord worden, en de bedrijven hadden meer context nodig: wat gaat er gebeuren, welke bijdrage kunnen wij hierin leveren? Gekozen is daarom voor zorgvuldigheid en draagvlak boven snelheid en is er tijd genomen om iedereen te horen en goed te luisteren. Uiteindelijk is in de praktijk gebleken dat deze aanpak nodig was. Na de Future Days bleek dat het proces van de afgelopen maanden heeft bijgedragen aan meer inzicht en verbinding, en meer vertrouwen voor de verdere uitvoering.

BULAGE 3 RUKSBELEID

Achtergrond

In de geest van de Rapportage Parlementaire Enquête Gaswinning (PEGAS) zijn er vanuit het Rijk mogelijkheden gevonden om een financiële bijdrage te doen van 50 miljoen Euro aan de realisatie van het Masterplan, waar het de samenwerking tussen Rijk en regio betreft.

Sinds twee jaar is er vanuit meerdere ministeries (waaronder OCW en EZK) gezamenlijk bestuurlijk overleg over de toekomstagenda Groningen. In deze toekomstagenda is een prominente plek ingeruimd voor een Masterplan campussen voor mbo, hbo en wo (in beperkte mate vo). De Minister van OCW heeft hier tijdens zijn werkbezoek begin 2022 over gesproken met bestuurders vanuit onderwijsinstellingen, de regionale overheid en het bedrijfsleven. Dit geldt ook voor de Minister van EZK tijdens een werkbezoek (Alfa-college) van februari 2023. Het Masterplan moet leiden tot concrete afspraken over kansrijke financieringsmogelijkheden, aansluiting bij beleid regio-Rijk, synergie tussen de verschillende bestaande campus-organisaties en een perspectief op lange termijn. Het betreft hier een (investerings-) voorstel voor een gebalanceerd pakket aan maatregelen en acties voor Stad en Ommeland.

Het Rijk ondersteunt de inhoudelijke lijn rondom campusorganisaties. In het kader van het Rijksbeleid omtrent een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) stimuleert het Ministerie van OCW de samenwerking tussen mbo, hbo en wo. Daarbij staat het bieden van kansen aan jong talent hoog op de agenda. In de kabinetsreactie op het rapport 'Elke regio telt' is nogmaals het belang van behoud van het voorgezet- en vervolgonderwijs op zowel mbo, hbo als ook wo-niveau in de regio benadrukt.

Aansluiting bij het Rijksbeleid

De toekomst van de Nederlandse economie is duurzaam, vernieuwend, welvarend en weerbaar. Daarvoor is een goed ondernemings- en vestigingsklimaat en een gericht industriebeleid van belang. In lijn daarmee is ook het versterken van de innovatiekracht van Nederland essentieel voor onze toekomst¹⁰.

Het innovatieproces van onderzoek tot product- en dienstontwikkeling en succesvolle opschaling vraagt om een lange adem en om samenwerking tussen verschillende partijen. Dat brengt hoge kosten en tal van risico's met zich mee. Het belang van innovatie voor de economie en maatschappij, en het feit dat innovatie in onvoldoende mate vanzelf tot stand komt, rechtvaardigt een stevige rol van de overheid. De overheid geeft invulling aan deze rol, onder andere op de volgende manieren:

- Publieke investeringen in universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten.
- Het samenbrengen van publieke en private partijen; Dat gebeurt onder meer via ondersteuning van mkb-netwerken en campus- & fieldlab-initiatieven.
- Programma's, projecten en instrumentarium; Missie- en topsectorbeleid (PPS), MIT, KIA's, WBSO, etc.

Een sterke kennisbasis is van belang voor zowel het ondernemersklimaat (vanwege de toegang tot hoogwaardige R&D) als het hebben van maatschappelijke impact. Daarom investeert de overheid, met name de ministers van EZK en OCW, in zowel (wetenschappelijke) kennisinstellingen als in instituten voor toegepast onderzoek (de zogeheten TO2-instituten). Via bestaande activiteiten, beleidsinstrumenten en gesprekken blijft de Rijksoverheid inzetten op het versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen.

Innovatie is belangrijk voor de Nederlandse werkgelegenheid en welvaart. De vele investeringen in innovatie, door zowel overheid als bedrijfsleven, werpen hun vruchten af. Nederland is wereldwijd een sterke speler op vlak van innovatie. Stilstand is achteruitgang, en extra inspanning is noodzakelijk om hoogwaardige kennis en innovatie in huis te hebben én houden. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor EZK en OCW. Met de introductie van het missie gedreven topsectoren- en innovatiebeleid in 2019, is deze samenwerking naast economische impact ook nadrukkelijk gericht op maatschappelijke impact, via samenwerking aan missies voor de toekomst. Hierbij is er ook oog voor het betrekken

van uitdagers in het mkb, inclusief startups en scale-ups. Met name op de thema's Energietransitie & Duurzaamheid; Gezondheid & Zorg; Landbouw, Water en Voedsel en Veiligheid.

Bij innovatie is kennisontwikkeling een voorwaarde. Betere samenwerking vraagt ook om beter inzicht in het functioneren van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen aan de hand van data.

Door het beter benutten van regionale netwerken, kunnen meer mkb-bedrijven worden bereikt en geactiveerd, en meer impact, schaal en bereik worden georganiseerd in de ontwikkeling en toepassing van kansrijke innovaties. Bijvoorbeeld via de 1e-lijns adviesorganisaties die provinciaal zijn ingericht (Grobusiness, Ynbusiness en IBDO).

Het mbo/beroepsonderwijs speelt bij innovatie een belangrijke rol. Zo zijn in de werkagenda voor het mbo de volgende drie prioriteiten voor de komende vier jaar opgenomen¹¹: bevorderen van kansgelijkheid, verbeteren van de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt en het verbeteren van kwaliteit, onderzoek en innovatie. Daarnaast is er extra aandacht voor de samenwerking met hbo-wo en voor de inzet op practoraten.

Vanuit het hbo is er ook extra aandacht voor innovatie en kennisontwikkeling. Zo is er de ambitie voor de komende tien jaar geuit¹² om de professionele kant van het hoger onderwijs volwaardig invulling te geven. Dit voor zowel initieel als post-initieel onderwijs, met praktijkgericht onderzoek en in nauwe relatie met de regio waarin ze opereren. Dit moet uitmonden in gelijke ontplooiingskansen voor alle hbo-studenten.

Rol van ecosystemen

Naast het generieke innovatiebeleid zet het Rijk met specifiek beleid in op innovatie gericht op maatschappelijke uitdagingen. De achterliggende gedachte hierbij is dat extra inzet hierop de welvaart in Nederland bevordert. Dit kan alleen als de basis, een goed en stabiel generiek innovatiebeleid, op orde is.

Om specifiek beleid te kunnen voeren bestaan er regelingen zoals de Publiek-Private Samenwerking (PPS)-toeslageregeling en de MKB-innovatie stimuleringsregeling (MIT). Overheid, bedrijven en

kennisinstellingen werken in de topsectoren samen aan gezamenlijke agenda's voor kennis en innovatie: het onderzoeken, toepassen én opschalen.

Naast landelijk beleid geven ook medeoverheden (zoals provincies), in het kader van het regionaal-economisch beleid, uitvoering aan het stimuleren van publiek-private samenwerking ten behoeve van de missies. Sinds eind 2021 is het netwerk van Regionale Ontwikkelings-maatschappijen (ROM's) landsdekkend. Dat biedt een goede basis om de innovatiesamenwerking tussen Rijk en regio, en regio's onderling, verder te versterken.

Een sterk punt van het Nederlands innovatieland-schap is de samenwerking in onderzoeks- en innovatie-ecosystemen. Het gedachtegoed over onderzoeks- en innovatie-ecosystemen is de afgelopen jaren goed ingebed in onder andere het missie gedreven topsectoren- en innovatiebeleid en het Nationaal Groeifonds. Ook op Europees niveau wordt ingezet op deze aanpak, via onder andere Horizon Europe.

Stimuleren van interactie binnen onderzoeks- en innovatie-ecosystemen

Regio's spelen een belangrijke rol bij de aanpak van de maatschappelijke en economische uitdagingen. In het innovatiebeleid zijn regio's cruciaal voor het verzilveren van kennis, ook wel valorisatie genoemd en de aansluiting van het mkb. Het accent van het missie gedreven innovatiebeleid op valorisatie en marktcreatie maakt een sterkere samenhang met de activiteiten van provincies en regio's alleen maar urgenter.

Met het fonds voor onderzoek en wetenschap¹³ wordt geïnvesteerd in wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek en onderzoeksinfrastructuur. Maatschappelijke uitdagingen vragen ook om versterking van het mbo en hbo. Ook daar heeft kennis een maatschappelijk effect door samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties. Het praktijkgericht onderzoek versterkt de innovatiekracht van het hbo en zorgt voor aansluiting van onderzoek op maatschappelijke vraagstukken.

Rol van campussen

Kennis kan ook worden benut door bestaande

bedrijven. Kennisinstellingen gericht op toegepast en praktijkgericht onderzoek spelen hierbij een centrale rol. Het evaluatieonderzoek van de organisaties voor toegepast onderzoek laat het belang van toegepaste onderzoek zien voor deze groep, maar geeft ook aan dat er kansen liggen om de toegankelijkheid van de TO2 voor het mkb te vergroten. Hoewel het potentieel van samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen groot is, weten ondernemers niet altijd hun weg te vinden naar kennisinstellingen. Hetzelfde geldt vice versa. Juist campussen zijn brandpunten in onderzoeks- en innovatie ecosystemen waar bedrijven en kennisinstellingen samenwerken. Tijdens een gespreksronde met stakeholders op campussen op verzoek van de Kamer, bleek dat gebrek aan organiserend vermogen om partijen actief aan elkaar te verbinden, de toegang tot onderzoeks- en testfaciliteiten en het gebrek aan fysieke ontmoetings- en samenwerkingsruimtes knelpunten in de samenwerking kunnen zijn. Cultuurverschillen tussen kennisinstellingen en bedrijven vormen een andere uitdaging. Met verschillende acties stimuleert het kabinet de interactie tussen ondernemers en onderzoekers. Omdat onderzoekers en ondernemers elkaar veelal tegenkomen in regionale ecosystemen, zoekt het Rijk daarbij actief de samenwerking met de regio.

Campussen zijn een ultieme vorm van publiek-private samenwerking. Dit is geïntensiveerd door de - met algemene stemmen aangenomen - motie van het lid van Strien¹⁴. Uit de inhoud hiervan blijkt dat intensivering van de campusaanpak eveneens gewenst is door de Tweede Kamer. Dit is ook verwoord in het Manifest Toplocaties¹⁵ (vanuit de tien landelijke volwassen campussen).

Financiering

Landelijk, regionaal en Europees zijn er veel verschillende subsidie- en financieringsregelingen beschikbaar. Deze zijn er voor het stimuleren van R&D en innovatie, maar bijvoorbeeld ook voor ondernemers die energiebesparende technologieën willen toepassen in hun bedrijf. Iedere regeling is gericht op het aanpakken van een specifiek knelpunt, waarbij overheidsingrijpen in de markt gerechtvaardigd is.

Financiering vanuit het ministerie van OCW geschiedt op 1e-lijns lumpsum basis, maar zowel vanuit

het ministerie van OCW als EZK bestaat er geen apart budget voor ondersteuning van campussen. Er zijn generieke onderzoeksgelden voor onderwijs, PPS'en en vanuit EZ het Nationaal Groeifonds. Hierbij is een goed valorisatievoorstel een voorwaarde. Er waren vanaf 2013 regionale valorisatieagenda's met 500 miljoen Euro per jaar. Er zijn ook gelden vanuit het Europees Fonds voor de regionale ontwikkeling (EFRO), waarmee onder andere field-labs worden gefinancierd.

Het Nationaal Groeifonds investeert in de meest kansrijke projecten die een zo groot mogelijke bijdrage kunnen leveren aan ons verdienvermogen, oftewel duurzame, economische groei. Naast geld voor regiodeals zijn er ook gelden vanuit de regio, namelijk het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), dit naast EFRO en Just Transition Fund (JTF).

9. Kabinetsreactie op het adviesrapport 'Elke regio telt', Ministerie BZK, 12 juli 2023
10. Kamerbrief Innovatie&Impact, Ministerie EZK, 11 november 2022
11. Werkagenda mbo 2023-2027, 14 december 2022
12. Hbo-Manifest 2030, Gelijke kansen voor hogeschoolstudenten, juni 2023
13. Kabinet investeert miljarden in hoger onderwijs en onderzoek | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl
14. Motie van het lid Van Strien c.s. over onderzoek naar de bijdrage van regelvrije experimenteerruimtes aan duurzame en innovatieve producten, diensten en verdienmodellen, 35925-XIII-91, Tweede Kamer, 23 maart 2022
15. Manifest Toplocaties: pleidooi voor het investeren in het fysieke aspect van innovatie-ecosystemen, juli 2020

BIJLAGE 4 ONZE VISIE OP EEN SUCCESVOLLE CAMPUSAANPAK

Een succesvolle campusaanpak gaat hand in hand met de nationale en regionale factoren die van invloed zijn op het kennis- en innovatie ecosysteem.¹⁶ Goed inzicht in hoe het innovatie-ecosysteem in een regio functioneert is belangrijk om te weten hoe het versterkt kan worden. KplusV heeft een model ontwikkeld om campus ecosystemen te analyseren (zie figuur 8). Ons model is gebaseerd op een combinatie van vier verschillende modellen¹⁷, interviews met experts en onze eigen ervaring met campus-ontwikkeling. Dit model biedt de mogelijkheid om een ecosysteem te visualiseren, bedrijvigheid in het ecosysteem in kaart te brengen en de invloed van belangrijke randvoorwaarden inzichtelijk te maken.

In het model geven we weer dat het allereerst van belang is dat er regionaal een gezamenlijke ambitie wordt gedragen. Vervolgens moet er een gelijkwaardige samenwerking zijn om een goede gefundeerde start te maken. Dit doen we door drie partners aan elkaar te koppelen: bedrijven, overheid en onderwijs. Die partners moeten de ambitie uit gaan dragen en

komen tot een gedragen ontwikkelagenda met de belangrijkste bouwstenen en activiteiten. Door het kijken naar de sterktes en zwaktes in het systeem volgen er concrete activiteiten die in een samenspel door partijen moeten worden opgepakt, waardoor het ecosysteem duurzaam wordt versterkt. Dit leidt ten slotte tot de output van de agenda in de vorm van (gewenste) resultaten.

Gedragen ambitie

Het model neemt een lange termijn ambitie of gewenste impact als uitgangspunt. Om te komen tot een succesvol kennis- en innovatie ecosysteem moeten alle partijen de wil hebben om samen te werken aan dezelfde regionale opgaven. Hiervoor is het noodzakelijk commitment te vinden op de gezamenlijke *urgentie* (welk probleem lossen we op) en de *gezamenlijke ambitie* (waar gaan we naartoe).

“Een vitale coalitie ontstaat als alle partijen zich committeren aan dezelfde urgentie. Zo ontstaat een langjarige beweging waar iedereen aan meedoet.”

- Dominic Schrijer: bedenken van Vitale Coalities

Gezamenlijke ambitie	Stip aan de horizon: '...'						
Betrokken partners	Bedrijven		Overheid		Onderzoek en onderwijs		
Randvoorwaarden	Innovatiebeleid en wet- en regelgeving		Communicatie (infra)structuur	Marktwerking en markttoegang		Onderwijs en opleidingsstelsel	
Bouwstenen	Talent	Markt	Positionering & Profilering	Kennis	Faciliteiten	Kapitaal	Cultuur
Ecosysteem activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> Leven lang ontwikkelen Aantrekken en behoud van (internationaal) toptalent Brede talent-pool van alle niveaus Arbeidsbesparende middelen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktrelevantie monitoren Marktontwikkeling Programma's en projecten met startups en scale-ups Betrekken van gebruikers 	<ul style="list-style-type: none"> Sterke brand campus regio; ondernemend, innovatie stimuleren Keuzes maken en duidelijke kaders stellen voor herkenbaarheid Internationale uitstraling 	<ul style="list-style-type: none"> Balans tech- & business kennisontwikkeling Toegepast & fundamenteel onderzoek Kennis delen Expertise uitdragen Advies en ondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> Creëren van geschikte woon en leefomgeving Hubs voor interconnectie en netwerkdichtheid Meegroeien met volwassenheidsfase campus- en initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> Verstrekken van financiering & stimuleren ondernemerschap Continue instroom Aangejaagd door overheid, toe naar gedeelde verantwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> Richting geven & leiderschap Vertrouwen in elkaar en samenwerken aan gezamenlijke ambitie Weerstand overwinnen Tolerantie voor risico's en falen
Output	Groei brede welvaart						
	Groei (hoogwaardige) werkgelegenheid		Aantrekkelijke regio voor talent		Nieuwe kennis en vaardigheden		(Duurzame) innovaties

Figuur 8: conceptueel model campusontwikkeling

Voor een gedragen ambitie is input en commitment benodigd van verschillende partners in het ecosysteem. Er moet een gelijkwaardige samenwerking zijn om een goede gefundeerde start te maken. Er ontstaat waarde wanneer alle benodigde partijen betrokken zijn en willen (blijven) investeren in het realiseren van een regionale campusaanpak. Er moet *transparantie* zijn in elkaars belangen en er moet een gezamenlijke taal zijn om elkaar beter te begrijpen. Hiervoor is het samenspel tussen de partijen van belang. We gaan uit van minimaal triple helix partners:

- *Bedrijven*: klein en groot & innovatief en breed mkb
- *Overheid*: regionaal en nationaal
- *Onderwijs en onderzoek*: alle niveaus en inclusief (praktijkgericht & fundamenteel) onderzoek

Die partners moeten de ambitie uitdragen en komen tot een gedragen ontwikkelagenda met de belangrijkste bouwstenen en activiteiten. We nemen als uitgangspunt dat het versterken van regionale ecosystemen steeds meer vraagt om een *netwerkenadering*. Hierin staat de verbondenheid met elkaar, meer dan de fysieke vestigingslocatie op een campus of in de regio, centraal.

Randvoorwaarden

Een kennis- en innovatie ecosysteem in de regio kan alleen succesvol zijn als wordt voldaan aan de randvoorwaarden zoals weergegeven in Figuur 9 (volgende pagina).

Deze randvoorwaarden niet altijd te beïnvloeden zijn door individuele spelers vanwege de lange termijn processen. Voor een succesvolle campusaanpak is het echter cruciaal dat de betrokken partijen eigenaarschap voelen en niet afwachten tot de juiste randvoorwaarden zijn gecreëerd door de ander. Er worden lange termijn investeringen gedaan met het oog op de gezamenlijke ambitie. Er is sprake van een proactieve aanpak. In figuur 10 (volgende pagina) is per partij uit de triple helix geschetst welke rol zij spelen op hoofdlijnen spelen in het creëren van de juiste randvoorwaarden.

Bouwstenen en ecosysteem activiteiten

Een succesvol kennis- en innovatie ecosysteem bevat door een aantal bouwstenen waar de partners

samen aan werken. In tegenstelling tot de randvoorwaarden, hebben partners uit het ecosysteem directe invloed op de processen en resultaten. Per bouwsteen zijn er meerdere ecosysteemactiviteiten die bijdragen aan het succes ervan. In ons conceptueel model hanteren wij de volgende bouwstenen:

- *Talent*: het aantrekken en behouden van voldeende talent
- *Kennis*: aanjagen van kennis(deling) en innovatie
- *Markt*: het (beter) aansluiten van behoefte van markt en regio
- *Positionering en profilering*: herkenbaarheid van het kennis- en innovatie ecosysteem
- *Faciliteiten*: gezamenlijke (door)ontwikkeling van locatie en faciliteiten
- *Kapitaal*: aantrekken van financiering en stimulering van ondernemerschap
- *Cultuur*: ontwikkelen van een cultuur die bijdraagt aan bereiken van doelen

In Figuur 8 zijn per bouwsteen de belangrijkste activiteiten van het kennis- en innovatie ecosysteem benoemd.

Output

Zoals blijkt uit Figuur 8, leidt het succesvol doorlopen van de onderdelen uit het conceptueel model tot gewenste output. Deze output is de concrete invulling van het 'succes van een kennis- en innovatie ecosysteem' voor campusontwikkeling. Gewenste output ontstaat pas wanneer er sprake is van: een gedragen gezamenlijke ambitie en gelijkwaardige deelname van de benoemde partners; er wordt voldaan aan de randvoorwaarden en wordt gewerkt aan de bouwstenen. Het kennis- en innovatie ecosysteem draagt dan tenminste bij aan:

- Groei brede welvaart
- Groei van (hoogwaardige) werkgelegenheid
- Aantrekkelijke regio voor talent
- Nieuwe kennis en vaardigheden
- (Duurzame) innovaties

16. Van Dinteren, J. (2020). Wat bepaalt het succes van een campus? IADP.

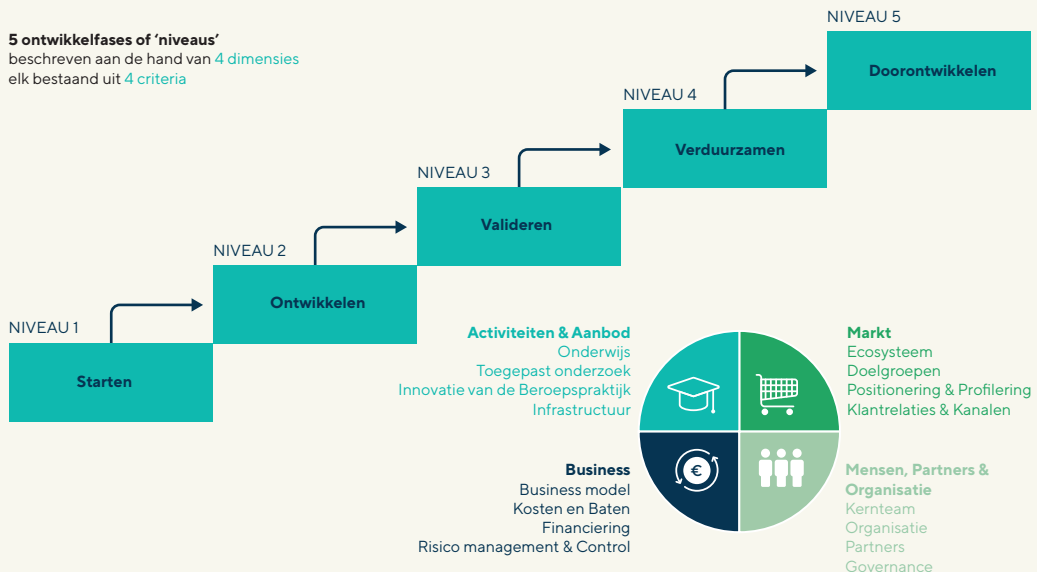
17. Modellen waar het KplusV model voor kennis- en innovatie ecosystemen voor campus ontwikkeling op is gebaseerd:
 - KplusV Ecosysteem Canvas© en Randvoorwaarden Ecosysteem model (KplusV)
 - Generieke Innovatie ecosystemen (Dialogic)
 - Vitale Ecosystemen model (Dominique Schrijver)
 - Regionale innovatie-ecosystemen (TNO)

Randvoorwaardelijke factoren	
	Innovatiebeleid wet- en regelgeving Beleid, wet- en regelgeving ten aanzien van innovatie
	Communicatie (infra)structuur Instrumenten die kennismaking, -deling en -vergaring mogelijk maken
	Randvoorwaarden markt De (eind)markt waar ideeën worden getoetst en innovaties uiteindelijk verkocht
	Onderwijs- en opleidingsstelsel Het palet aan instellingen gericht op de professionalisering van human capital

Figuur 9: Randvoorwaarden kennis- en innovatie-ecosysteem bij campusontwikkeling

Partners	Bedrijven	Overheid	Onderwijs
Rol in creëren randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Lange termijn investeringen • Aanjagen R&D • Leiderschap tonen en zichtbaar zijn • Signaalfunctie marktontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Goed ingeregelde wet- en regelgeving • Coherent én consistent (innovatie)beleid • Aanjagen en betrekken bedrijven en onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> • Investering in kennisontwikkeling om flexibel in te kunnen spelen op de economie van morgen • Valorisatie & kennisdeling

Figuur 10: rolverdeling in creëren randvoorwaarden



Figuur 11: Bron: Katapult

BIJLAGE 5 FASEN EN MATE VAN VOLWASSENHEID CAMPUSSEN EN INITIATIEVEN

1. Starten

De Campus met zijn ecosysteem stelt zijn eerst businessplan op waarin de WHY van de Campus beschreven wordt. De Campus weet hoe deze zich wil onderscheiden van anderen (uniekheid) en heeft duidelijk omliggende ideeën over: het aanbod aan de eerste doelgroepen, het te hanteren businessmodel en de positionering en profilering in de markt. Een ondernemende programmamanager en kernteam zijn aangesteld en potentiële partners zijn geïdentificeerd (ecosysteem). Er is een plan van aanpak, waarin de activiteiten van het volgende niveau in detail zijn uitgewerkt, inclusief de daarvoor benodigde middelen (mensen, tijd en geld) en infrastructuur.

2. Ontwikkelen

De aannames in het businessplan zijn getest en gevalideerd aan de hand van interacties met de beoogde doelgroepen en partners. De eerste 'klanten' en 'partners' hebben zich geïnteresseerd om samen met de CAMPUS de eerste producten en diensten te testen. Er zijn niet alleen minimum viable propo-sities maar er is ook een minimum vitaal ecosysteem gevormd. De pilots om het bestaansrecht van de CAMPUS te valideren in de markt, kunnen van start gaan. Het kernteam en de organisatie staan klaar. Er is commitment voor de benodigde middelen en infrastructuur en financiële investeringen.

3. Valideren

De eerste pilots hebben de uniekheid en de toegevoegde waarde van de CAMPUS gevalideerd. De CAMPUS wordt (h)erkend in de markt en heeft zich een positie verworven in het ecosysteem. Er zijn aanvullende producten en diensten gedefinieerd

en een volgende groep klanten en partners heeft zich gemeld. Er zijn duidelijk omliggende plannen voor het opschalen van de CAMPUS. De organisatie en de partners (ecosysteem) die daarvoor nodig zijn, zijn opgelijnd. Kortom: de CAMPUS is klaar om te schalen.

4. Verduurzamen (volwassen campus)

De CAMPUS is niet meer weg te denken en is onderdeel van een steeds groter wordend ecosysteem. De CAMPUS is opgeschaald en biedt een breed pakket aan producten en diensten aan op het gebied van onderwijs, toegepast onderzoek en innovatie van de beroepspraktijk, die elkaar onderling versterken. De organisatie is uitgegroeid tot een professionele organisatie met de vereiste kennis en ervaring en heeft diverse bedrijfsmatige processen ingericht om de kwaliteit en continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen.

5. Doorontwikkelen

De CAMPUS met het daarbij behorende ecosysteem is een benchmark voor andere campussen en is een trendsetter. De CAMPUS weet zich steeds te vernieuwen en speelt proactief en adequaat in op kansen en bedreigingen uit de markt. De CAMPUS is zelfvoorzienend en heeft ook voldoende middelen om samen met partners nieuwe initiatieven te ontwikkelen en deze tot een succes te maken. De zelflerende organisatie is effectief en efficiënt. De CAMPUS is de spil van een groot ecosysteem en weet als geen ander bruggen te slaan en synergiën te creëren tussen toegepast onderzoek, onderwijs (van po tot wo) en de beroepspraktijk.

BIJLAGE 6 VERDIEPING OP ANALYSE

In onderstaande paragrafen wordt per essentieel element gereflecteerd op de huidige aanwezigheid in de regio, wat de behoeften zijn en wat er nodig is om dit element in de toekomst te versterken. Bovenstaande SWOT-analyse plus overige bevindingen van de afgelopen maanden zijn hierin betrokken. De volgende vragen staan centraal:

1. Is er sprake van een gedeelde urgentie?
2. Is er sprake van een gemeenschappelijke ambitie?
3. Is er voldoende talent in de regio om te werken aan de gemeenschappelijke ambitie?
4. Is er sprake van aanwezigheid van de benodigde partijen om succesvol te kunnen opereren?
5. Is er sprake van verbinding tussen de stakeholders waarmee een netwerkbenadering op basis van vertrouwen en transparantie mogelijk wordt?

1. Is er sprake van een gedeelde urgentie?

Voor een vitale coalitie is het van belang om te starten vanuit een gezamenlijke urgentie. Uit de vragenlijsten, gesprekken en Future Day op 7 juli bleek een breed gevoelde urgentie door stad en regio: Het versterken van stad en regio is essentieel om de Metropoolregio toekomstbestendig te maken qua aantrekkelijkheid, concurrentiekracht en groeipotentieel en de smalle en brede welvaart tot in de haarvaten van de Metropoolregio Groningen te versterken. Daarvoor is het nodig voldoende Human Capital in de regio te behouden en aan te trekken. Voor Ommeland geldt bovendien: als er geen actie wordt ondernomen, dan is de kans groot dat de wegtrek uit de regio aanhoudt. Dit heeft consequenties voor het kennis- en innovatievermogen van de hele Metropoolregio Groningen, zowel voor de stad als het Ommeland. Zij zal anders onvoldoen-

de sterk zijn om te kunnen meebewegen met de maatschappelijke, digitale en klimaattransities die reeds in gang zijn gezet. Deze gevoelde urgentie sluit aan bij landelijke analyses op regionale brede welvaart door CBS¹⁸ en Rabobank (waarbij Rabobank ook suggesties doet voor versterking van het regionale kennis- en innovatie-ecosysteem)¹⁹.

2. Is er sprake van een gemeenschappelijke ambitie?

In het rapport van Deloitte werd gesteld dat er nog geen sprake was van een gemeenschappelijke ambitie. Dankzij het proces dat de afgelopen maanden door de programmamanagers met alle stakeholders is doorlopen, hebben we eerst de individuele ambities opgehaald. Vervolgens is tijdens de eerste Future Day van 7 juli een poging gedaan om een gemeenschappelijke ambitie te formuleren.

In de survey en in de verdiepende interviews is gevraagd naar de individuele ambities voor de komende drie tot vijf jaar bij de afzonderlijke initiatieven. Hieruit kwamen onder andere de volgende individuele ambities naar voren, zie Tabel 7.

KORTOM

Er is sprake van een duidelijke gedeelde urgentie bij alle stakeholders. Als er geen actie ondernomen wordt, zal door wegtrek uit de regio (Ommeland) de kennis en innovatie van de Metropoolregio onder druk komen te staan. Dit beïnvloedt de toekomstbestendigheid van de regio.

Ambitie per thema	Voorbeelden (niet uitputtend)
Versterken van samenwerking opleiders, instellingen en bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • Structurele samenwerking met internationale en noordelijke kennisinstellingen en bedrijven - NHL Stenden - Van Hall - Tierärztliche Hochschule (TIHO) Hannover - Noorderpoort - Duurzame Havencoalitie. • Versterking van samenwerkingen: Het verder ontwikkelen en versterken van samenwerkingsverbanden met bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere relevante stakeholders om een vruchtbare omgeving voor innovatie en kennisuitwisseling te creëren. • Het gezamenlijke initiatief inrichten, van idee naar plan op basis van een gezamenlijke visie. Constructief samenwerken op een fysieke plek. • Dan is RockIT gestart als nieuwe plek waar bedrijven, programma's en kennisinstellingen samen werken aan digitale transformatie. De campus wordt bovendien herkend als het brandpunt van de digitale sector in Noord Nederland. De plek kenmerkt zich door ondernemerschap, waarbij bedrijven het voortouw nemen. • Rondom de Vitaliteitscampus is een levendig ecosysteem van opleiders, instellingen en bedrijven. • Het vergroten van het aantal deelnemende organisaties en partners
Versterking inhoudelijke onderwijs-programmalijnen	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbouwen netwerken en programmalijnen educatie (via onder andere UvhN) en Integrale arbeidsmarktagenda), economie, sport en cultuur. • Onderwijsontwikkeling: Het continu verbeteren en innoveren van het onderwijsaanbod en het faciliteren van doorlopende leerlijnen om te voldoen aan de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. • Programma's zijn reeds ontwikkeld en worden aangeboden via onder andere de Energiehub050. • Doorontwikkelen van de huidige initiatieven van het DCO ten behoeve van de ondersteuning van ondernemers, onderwijs en bewoners in de digitale transitie. • Ontwikkelen van een programma voor oplossingen voor digitale zorg. • Het vergroten van de campusfaciliteiten
Onderzoek en innovaties	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van innovatie-opdrachten met studenten. Verbinden van stagiaires aan interessante praktijkopdrachten. Ontwikkelen van een netwerk via de Makeport Community en een jaarlijks Make-congres. Basisschoolleerlingen de maakindustrie laten beleven (doe-middagen). Ondersteunen en faciliteren van startups. Toegankelijk maken van een werkplaats onder andere voor productontwikkeling en kennismaking van (basisschool)leerlingen met techniek. Bieden van werkgelegenheid door het opzetten van productielijnen. • Proeftuin voor zorginnovaties, uitbreiding van de Martini-academie op niet alleen zorgprofessionals maar ook werken aan en met zorginnovaties die voortkomen uit vraag- aanbod tussen bedrijven, onderwijs en zorginstellingen (MZH, ketenpartners). <p>Het stimuleren van onderzoek en innovatie door het faciliteren van onderzoeksfaciliteiten, het bevorderen van samenwerking tussen onderzoekers en het bedrijfsleven, en het ondersteunen van innovatieve projecten en initiatieven.</p>
Gebieds-ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Het creëren van aantrekkelijk verblijf- en werklocatie op Ecocampus Lauwersoog • Fysieke centrale locatie die voor alle doelgroepen toegankelijk is. • Het doorontwikkelen van vijf nieuwe en zes bestaande lokale InnovatieWerkPlaatsen (2e generatie) ter versterking en uitbreiding van de samenwerkingsstructuren van het regionaal innovatie ecosysteem in Noord-Nederland.

Tabel 7. Ambities op het niveau van individuele initiatieven geclusterd per thema.

Op de Future Day is in drie groepen (15 personen in een mix van triple helix partijen) uitgevraagd *wat de gezamenlijke ambitie/stip op de horizon moet zijn*. Tevens is besproken *hoe tot deze stip op de horizon gekomen kan worden*. Het resultaat hiervan is weer-gegeven in figuur 12.

De deelnemende partijen uitten de behoefte om deze stip op de horizon komende tijd verder te concretiseren en te vertalen naar concrete activiteiten. Opvallend was dat de formulering van de ambitie leidde tot wisselende opvattingen en vragen rondom bepaalde onderwerpen of terminologie. De verschillende stakeholders spreken duidelijk nog niet dezelfde taal als het gaat om het ontwikkelen van het kennis- en innovatie ecosysteem van de regio. De stakeholders uitten de behoefte om toe te werken naar een gezamenlijke terminologie die ertoe leidt dat iedereen voldoende wordt betrokken.

KORTOM

De stakeholders formuleerden een eerste aanzet voor de gezamenlijke 'stip aan de horizon'. Deze stip moet komende periode verder geconcretiseerd worden. Een gemeenschappelijke taal waar iedere stakeholder zich in kan vinden is hierbij essentieel.

3. Is er voldoende talent in de regio om te werken aan de gemeenschappelijke ambitie?

Uit de surveys en de verdiepende interviews blijkt dat voldoende talent een probleem is of binnenkort wordt. Dit is een essentiële bouwsteen voor een vitaal kennis- en innovatie ecosysteem. Daarom is een verdiepende arbeidsmarktanalyse uitgevoerd.

Uit de deskresearch komt naar voren dat voldoende gekwalificeerd talent de bottleneck is om de brede welvaart in de regio en de gewenste transitie te realiseren. Hiermee komt ook de realisering van de gestelde ambitie in gevaar. De oorzaken van de krapte in talent liggen volgens Sociaal plan Bureau Groningen, DUO en het Dashboard arbeidsmarkt van UWV²⁰ in de vier ontwikkelingen, zie figuur 13.

Human Capital in de regio beschikt daarnaast niet altijd over de gewenste kennis en vaardigheden. Om- en bijscholing is noodzakelijk om de regio voldoende uit te rusten voor de nieuwe banen die ontstaan als gevolg van de verschillende transitie en de technologische ontwikkelingen. Denk aan digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie. Omdat innovaties elkaar zeer snel opvolgen, is er ook een groeiende behoefte bij werkgevers aan werknemers die beschikken over algemene vaardigheden. Hiermee worden zij wendbaar en weerbaar in het vakgebied en stelt hen in staat nieuwe innovaties makkelijk(er) te adopteren.

	Innovatief	Vitaal	Talent	Samen	Duurzaam
WAT	<ul style="list-style-type: none"> Regio Groningen als hét Kennis en Innovatie Ecosysteem Noord Nederland (Kienn) Voorloper op gebied van energie, health & digitalisering Groei van bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> Groen geluk in Groningen Groei brede welvaart 	<ul style="list-style-type: none"> Vitale en aantrekkelijke regio voor talent en bedrijven Aantrekken en behouden van talent Hoogwaardige werkgelegenheid 	<ul style="list-style-type: none"> Toegankelijk voor iedereen Minder bestuur meer burgers en ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan transitie energie, health en digital Lange termijn verdienvermogen
HOE	<ul style="list-style-type: none"> Innovatiekracht stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> Dit vitaalste regio worden 	<ul style="list-style-type: none"> Voorkomen krimp, leegloop en vergrijzing Leven Lang Ontwikkelen stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkbenadering waarbij iedereen zich betrokken voelt Ruimte voor (innovatieve) vorm van samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling van nieuwe businessmodellen

Figuur 12. Samenvattende elementen gemeenschappelijke elementen en hoe daar te komen.

Nota Bene:

De bottleneck van onvoldoende beschikbaar en gekwalificeerd talent wordt in de arbeidsmarktregio onderkend. Vanuit het regionaal programma 'Werken aan ontwikkeling' werken alle regionale stakeholders op dit aspect aan oplossingsstrategieën richting de toekomst. Dit aspect komt daardoor niet terug in de voorgestelde programmalijnen van het Masterplan Campus.

4. Is er sprake van aanwezigheid van de benodigde partijen in het ecosysteem om succesvol te kunnen opereren?

Kennis- en innovatie-ecosystemen werken regionaal en over provinciegrenzen heen. Het innovatie-ecosysteem wordt daarom bezien op Noord-Nederlandse schaal. Om te bepalen of de benodigde partijen überhaupt aanwezig zijn in het ecosysteem is een eerste inventarisatie uitgevoerd. Voor de sectoren Life Sciences & Health, Energie & Chemie en digitalisering & Engineering is onderzocht of de benodigde partijen aanwezig zijn om het ecosysteem succesvol te kunnen laten zijn. Visuele weergaves per sector zijn beschikbaar in Bijlage 7. Hierin wordt zichtbaar welke partner welke rol in dit specifieke ecosysteem vervult.

KORTOM

Een bottleneck voor de gestelde urgentie en ambitie is de beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd talent. In de inrichting van het kennis- en innovatie ecosysteem van de regio moeten de onderwerpen Human Capital en LLO geagendeerd worden.

Hoewel deze inventarisatie niet uitputtend is, wordt wel duidelijk dat de benodigde stakeholders per thema (en bouwstenen binnen het ecosysteem) in grote mate aanwezig zijn. Of de aanwezige stakeholders *daadwerkelijk ook voldoende betrokken zijn en worden* bij de doorontwikkeling van het kennis- en innovatie ecosysteem is een nader te onderzoeken vraag. Deze vraag is essentieel voor de verdere uitbouw van het ecosysteem. Hoofdstuk 4 (programmalijnen), Hoofdstuk 5 (organisatie en governance) en het Plan van Aanpak (volgt na Future Day II) bevatten voorstellen om inhoud te geven aan dit belangrijke aspect.

Openstaande vacature	Vergrijzing	Ontgroening	Instroom
Op augustus 2023 zijn er in de provincie Groningen al 12850 openstaande vacatures en de verwachting is dat deze tekorten toenemen als gevolg van de maatschappelijke opgaven m.b.t. klimaat, bouw en circulariteit.	Groei van het aantal ouderen van 65+. Er waren in 2022 121.479 inwoners van 65 jaar en ouder (20,6% van het totaal). Dat is juist een toename van meer dan 33.000 65-plussers sinds 2010.	Krimp van het aantal jongeren. Op 1 januari 2022 waren er 115.818 inwoners van 0 t/m 19 jaar in de provincie (19,6% van het totaal) Dat zijn er bijna 13.000 minder dan in 2010.	Naar verwachting daalt de instroom bij de drie grote mbo-instellingen Alfa College, Noorderpoort en ROC Drenthe College van 31.306 in 2023 naar 26.110 in 2037. De instroom in het Hoger Onderwijs bij Hanze Hogeschool en Rijksuniversiteit van Groningen zal naar verwachting dalen van 63.772 in 2022 naar 57.373 in 2036.

Figuur 13: Oorzaken krapte Human Capital

5. Is er sprake van verbinding tussen de stakeholders waarmee een netwerkbenadering op basis van vertrouwen en transparantie mogelijk wordt?

Op dit moment is er onvoldoende verbinding tussen initiatieven in de regio. De afgelopen maanden bleek dat de initiatieven nauwelijks van elkaar op de hoogte waren.

KORTOM

De regio is voldoende uitgerust om een volwaardig kennis en innovatie-ecosysteem te ontwikkelen. In de drie sectoren zijn alle belangrijke stakeholders aanwezig. Commitment van en verbinding tussen de juiste partijen is vervolgens noodzakelijk om dit ecosysteem optimaal te laten floreren.

Initiatieven die aan dezelfde thematieken werken, hadden elkaar bijvoorbeeld niet of nauwelijks ontmoet. De beperkte verbinding heeft de volgende oorzaken:

- De regio kent op dit moment te weinig mensen die tijd en capaciteit hebben om de bestaande netwerken te verbinden, kennis te bundelen en de regio in zijn geheel te versterken. Regie ontbreekt.
- Initiatieven zijn onvoldoende van elkaar op de hoogte. Met name de verbinding tussen Stad en Ommeland is nog beperkt. Verbinding wordt belemmerd door vooroordelen over zowel de stad als het Ommeland. Uit de gesprekken is gebleken dat deze vooroordelen diep zitten. Er wordt gesproken over 'oud zeer' dat in het verder uitbouwen van het ecosysteem niet vergeten mag worden.
- De uitdaging is dat er verschillende snelheden en verschillende niveaus van volwassenheid zijn van de verschillende initiatieven in de regio. De behoefte, tijd en snelheid van elk initiatief liggen hierdoor ver uit elkaar: De behoefte van kleine initiatieven is bijvoorbeeld anders dan de behoefte die een Campus Groningen heeft.

De initiatieven uitten de behoefte aan het versterken van verbinding in de regio maar hebben individueel niet de tijd en capaciteit (Human Capital) om dit op te pakken. Er is behoefte aan een verbinder die deze relaties op hun agenda hebben staan en de komende jaren hierin investeren. Wanneer initiatieven elkaar beter vinden, kunnen zaken gezamenlijk opgepakt worden. Hiermee ontstaat schaalvoordeel en wordt de kans op succes groter.

De initiatieven uitten de behoefte om gezamenlijk activiteiten uit te voeren. Zoals organiseren van gezamenlijke events en het inrichten van gezamenlijk relatiemanagement.

Het bedrijfsleven wordt in toenemende mate met elkaar en de bestaande initiatieven verbonden in communities op basis van thema's. Zo komen bedrijven die zich bezig houden met gezondheid samen in Life Coöperative. Nog niet elk thema kent haar eigen community. In huidige communities zijn tot op heden met name de grote en bekende bedrijven vertegenwoordigd. Het is de kunst om de kleinere bedrijven hierbij te betrekken, zodat ook midden- en kleinbedrijven mee kunnen draaien en denken in het kennis- en innovatie ecosysteem.

KORTOM

De initiatieven zijn onvoldoende van elkaar op de hoogte. Kennismaking en kennisdeling, door middel van bijeenkomsten en werkbezoeken is blijvend nodig. Initiatieven hebben hiervoor verbinders nodig. Wanneer de initiatieven elkaar beter kennen kunnen activiteiten gezamenlijk opgepakt worden. Dit leidt tot schaalvoordeel en een grotere kans op succes. Daarnaast kunnen bedrijvencommunities op basis van gestelde thema's bijdragen aan versterkte verbinding met en tussen het bedrijfsleven.

ANALYSE PER INDIVIDUEEL PROGRAMMA OF CAMPUS IN DE REGIO

In onderstaande paragrafen wordt per essentieel element gereflecteerd op de huidige aanwezigheid bij de individuele initiatieven en wat er nodig is om dit element in de toekomst te versterken. Bovenstaande SWOT-analyse plus overige bevindingen van de afgelopen maanden worden hierin betrokken. De volgende vragen staan centraal:

1. Zijn de bedrijven op dit moment voldoende betrokken bij de huidige campussen en programma's?
2. Kennen de huidige initiatieven duurzame verdienmodellen?
3. Hebben de campussen en programma's de middelen en potentie om zich door te ontwikkelen tot volwaardige initiatieven in het kennis- en innovatie-ecosysteem?

1. Zijn de bedrijven voldoende betrokken bij de huidige campussen en programma's?

Om innovatie aan te jagen is samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven essentieel. Er zit, zoals ook gesteld in de rapportage van Deloitte, nog veel potentie in het ontwikkelen en uitbreiden van de campusproposities aan het bedrijfsleven. Het verbinden van het bedrijfsleven blijkt namelijk lastig. De aangeboden diensten, faciliteiten en gehanteerde terminologie vanuit campussen en initiatieven sluiten niet altijd aan op de korte termijn behoefte van het bedrijfsleven.

Uit de enquête blijkt dat het betrekken van het bedrijfsleven één van de grote behoeftes is die de individuele initiatieven hebben: *"13 van de 22 gesproken initiatieven ziet de beperkte samenwerking met*

KORTOM

De individuele initiatieven hebben moeite het bedrijfsleven voldoende aan te haken. Ondersteuning in het ontwikkelen van een juiste propositie en het genereren van leads is noodzakelijk. Het bedrijfsleven moet aan de 'voorkant' worden betrokken en worden 'verleid' om mee te denken en mee te doen: *what's in it for them?*

het bedrijfsleven als één van de knelpunten in de doorontwikkeling naar een volwaardige duurzame campus."

2. Kennen de huidige initiatieven duurzame verdienmodellen?

Uitgevraagd is in welke mate de initiatieven beschikken over een duurzaam verdienmodel. De initiatieven geven aan dat hier "nog niet" sprake van is of dat 'hieraan gewerkt wordt'. De initiatieven draaien nu vooral dankzij tijdelijke geldstromen (subsidies). 15 van de 22 gesproken initiatieven geeft aan dat het ontbreken van dit duurzame verdienmodel één van de knelpunten is in de doorontwikkeling.

Om vitale coalitie levensvatbaar te maken is het van belang dat alle stakeholders mee investeren. In de vragenlijst is uitgevraagd in hoeverre de drie stakeholders op dit moment investeren in de afzonderlijke initiatieven. Hieruit kwam naar voren dat:

- *Overheden.* Veel initiatieven gebruik maken van tijdelijke geldstromen van Rijk, provincie en gemeente (subsidie).
- *Onderwijs en onderzoek.* Onderwijsinstellingen bijdragen door middel van vaste financiering bij veel initiatieven.
- *Bedrijven.* Bedrijven dragen 'in kind' bij door bijvoorbeeld deelname aan events of het verzorgen van gastcolleges of het verschaffen van opdrachten. Bedrijven dragen nog minimaal financieel bij. In de gesprekken is uitgevraagd welke ondersteuning helpend kan zijn om de verdienmodellen van de organisatie te versterken. De initiatieven ontvangen graag:
 - Hulp ontwikkeling van een businessmodel
 - Hulp bij fysieke locatieontwikkeling
 - Hulp bij exploitatie van gebouw en faciliteiten
 - Hulp bij aantrekken van bedrijven
 - Hulp bij funding en subsidies

KORTOM

Investering van de stakeholders in de initiatieven is vooral gebaseerd op tijdelijke geldstromen en in kind investeringen. Sterke businessmodellen zijn nodig om van de initiatieven duurzame en volwassen plekken te maken. De huidige initiatieven geven aan hier moeite mee te hebben.

3. Hebben de huidige campussen en programma's de middelen en potentie om zich door te ontwikkelen tot volwaardige initiatieven in het kennis- en innovatie ecosysteem?

Uit de rapportage van Deloitte is gebleken dat Campus Groningen momenteel de enige volwassen campus in de regio is. Daarnaast beoordeelt Deloitte twee in ontwikkeling zijnde campussen (Vitaliteits-campus en Duurzaamheidscampus) als zeer kansrijk om zich tot volwassen campus te ontwikkelen. In de vragenlijst is bij de initiatieven uitgevraagd in welke fase van volwassenheid zij zich bevinden.

De initiatieven werd gevraagd zichzelf te plaatsen binnen één van de vijf verschillende fasen van volwassenheid²¹: Starten, Ontwikkelen, Valideren, Verduurzamen en Doorontwikkelen. Indien zij nog in de fase van opstart waren werd hen gevraagd aan te geven nog in de verkennende fase te zitten. De initiatieven bevinden zich (volgens hun eigen oordeel) in zeer diverse fasen van volwassenheid. In totaal zijn het enkel de initiatieven op en van Campus Groningen die zich in de doorontwikkelfase plaatsen. Het grootste gedeelte van de initiatieven zijn nog in de startende tot validerende fase. Tot slot zijn er twee initiatieven die in de verkennende fase zitten en dus nog niet zijn opgericht.

Hulpbehoeften bij doorontwikkeling

Ook is, in zowel de gesprekken als de vragenlijsten, uitgevraagd in welke mate de initiatieven naar hun eigen oordeel beschikken de over de juiste kennis en kunde om zich door te ontwikkelen tot duurzame initiatieven. Hieruit kwam naar voren dat 80% van de initiatieven zichzelf hiertoe niet in staat zag. De voornaamste reden was het ontbreken van kennis en kunde op specifieke gebieden zoals: het aantrekken van funding, het ontwikkelen van businessmodellen, communicatie en marketing en HR. Voor de afzonderlijke initiatieven is het vaak niet rendabel deze expertise zelfstandig aan zich te binden. De initiatieven hebben voornamelijk behoefte aan ondersteuning op de volgende gemeenschappelijke services:

- Ontwikkeling businessmodellen
- Ontwikkeling van digitale infrastructuur
- Versterking door data en monitoring
- Communicatie/branding

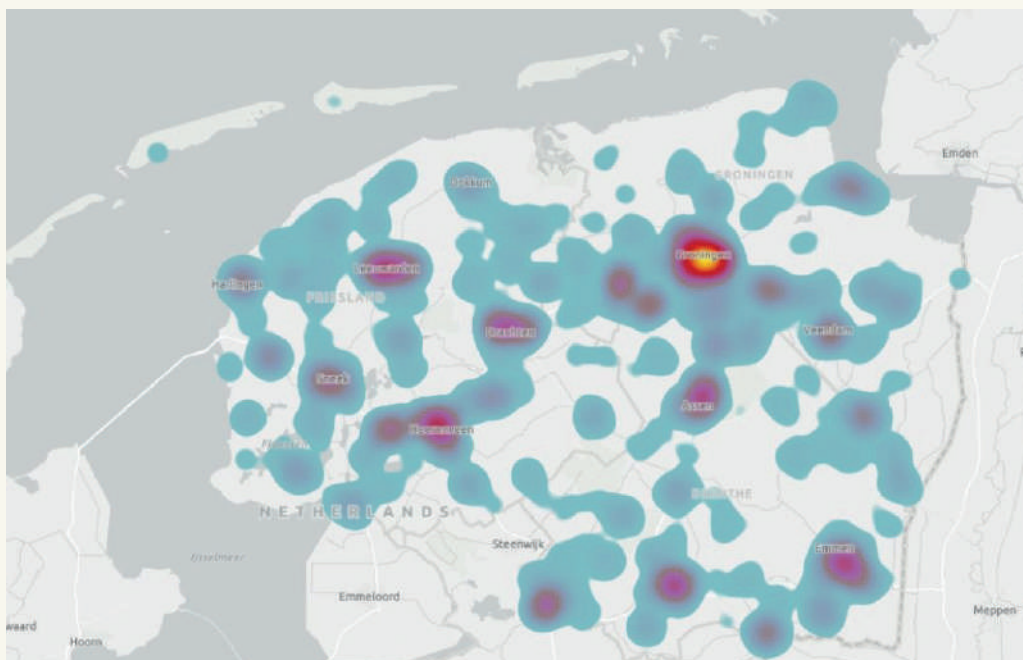
0. Verkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Ecocampus Lauwersoog • Groningen Media Campus
1. Starten	<ul style="list-style-type: none"> • Groningen Airport Eelde: NXT Airport Campus • Campus Eemsdelta Groningen • RockIT/Niemeyer • Healthy Aging • Vitaliteitscampus • Duurzaamheidscampus
2. Ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaal centrum Oost-Groningen • HTRIC • Campus Makeport Mercurius • Klimaat • Innovatiehub Corpus • SmartCirculair Alliance • Innovatiehub Oost-Groningen
3. Valideren	<ul style="list-style-type: none"> • Hydrogen Valley Campus Europe • Vakland Het Hogeland
4. Verduurzamen	<ul style="list-style-type: none"> • Regionaal Innovatie Ecosysteem Transities (RIET) • Health Hub Roden
5. Doorontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • EnTranCe (duurzaamheid/energieovergang) – als onderdeel van Zernike Campus Groningen • Zernike Campus Groningen • Healthy Aging Campus Groningen

Tabel 8: Initiatieven in fasen

KORTOM

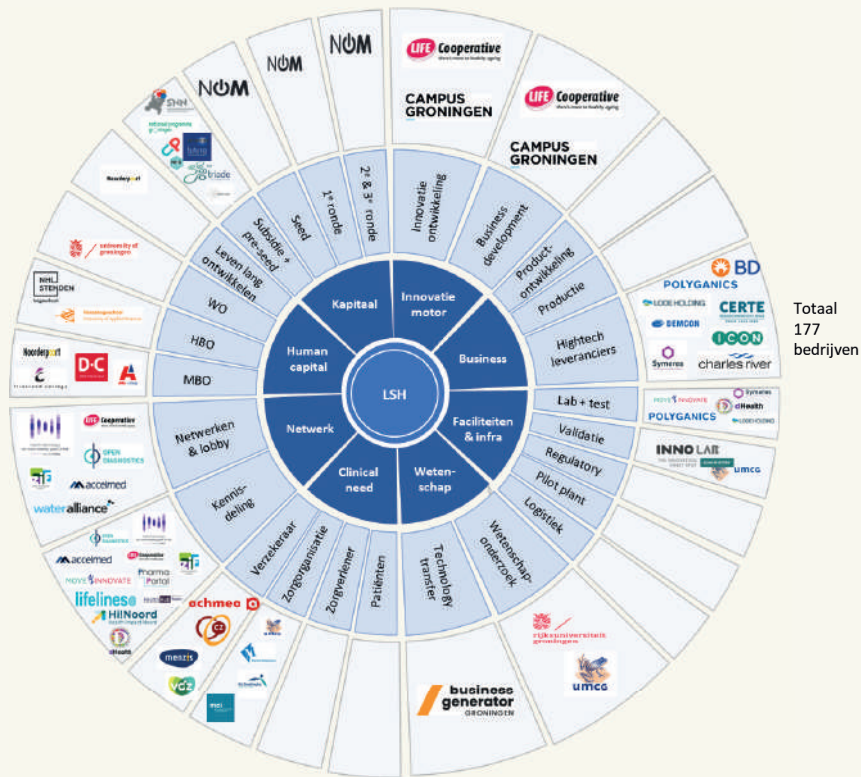
Initiatieven bevinden zich in zeer diverse fasen van volwassenheid. Het is noodzakelijk om de initiatieven die nog in de beginfasen zitten (en die potentieel wezenlijk kunnen bijdragen aan de ecosystemen van de thema's) te ondersteunen,

BULAGE 7 ANALYSE BESTAAND ECOSYTEEM PER THEMA EN HEATMAPS

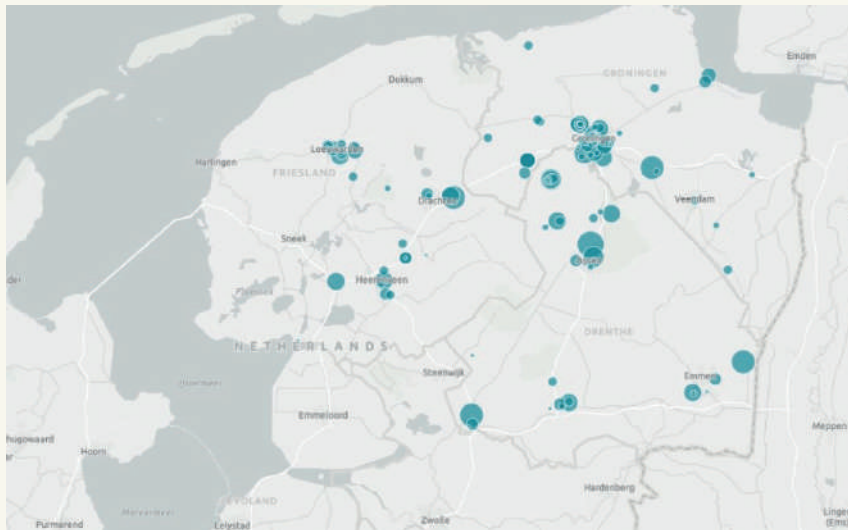


Figuur 14. Eerste visualisatie van innovatief ondernemerschap

18. CBS-rapportage 'Regionale brede welvaart 2022', 3 augustus 2023, <https://shorturl.at/bnwQ5>
19. Rabobank rapportage 'Nieuwe energie en sterkere chemie in Metropoolregio Groningen', juni 2022, <https://shorturl.at/jBNQW>
20. Sociaal Planbureau Groningen, <https://sociaalplanbureaugroningen.nl/brede-welvaart/bevolking/>
 - DUO, https://duo.nl/open_onderwijsdata/middelbaar-beroepsonderwijs/aantal-studenten/studenten-mbo-tellingen-prognoses.jsp
 - UWV, Dashboard arbeidsmarkt https://duo.nl/open_onderwijsdata/hoger-onderwijs/aantal-studenten/prognose-studenten-ho.jsp
21. Zie *Fout!* Verwijzingsbron niet gevonden. 5 voor een beschrijving van deze verschillende fasen van volwassenheid.



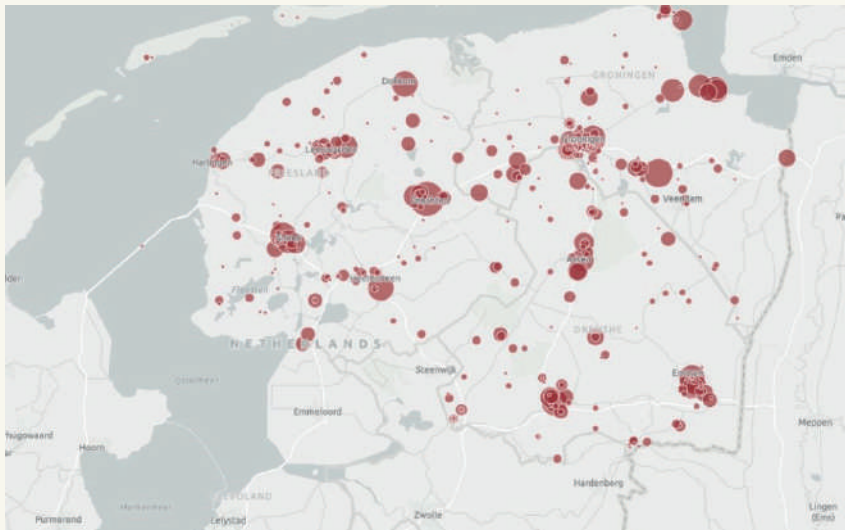
Figuur 15. Ecosysteemanalyse Life, Science en Health



Figuur 16. Eerste visualisatie van innovatief ondernemerschap – Health
Bron: Campus Groningen, o.b.v. o.a. innovatiespotter 2022



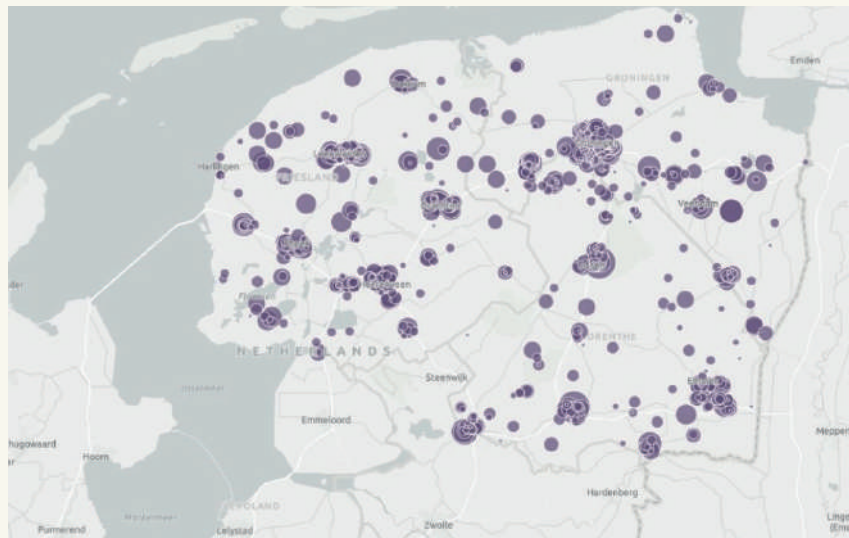
Figuur 17. Ecosysteemanalyse Energie en Chemie



Figuur 18. Eerste visualisatie van innovatief ondernemerschap – Energie
Bron: Campus Groningen, o.b.v. o.a. innovatiespotter 2022



Figuur 19. Ecosysteemanalyse digitalisering en engineering



Figuur 20: Eerste visualisatie van innovatief ondernemerschap – digitalisering
Bron: Campus Groningen, o.b.v. o.a. innovatiespotter 2022

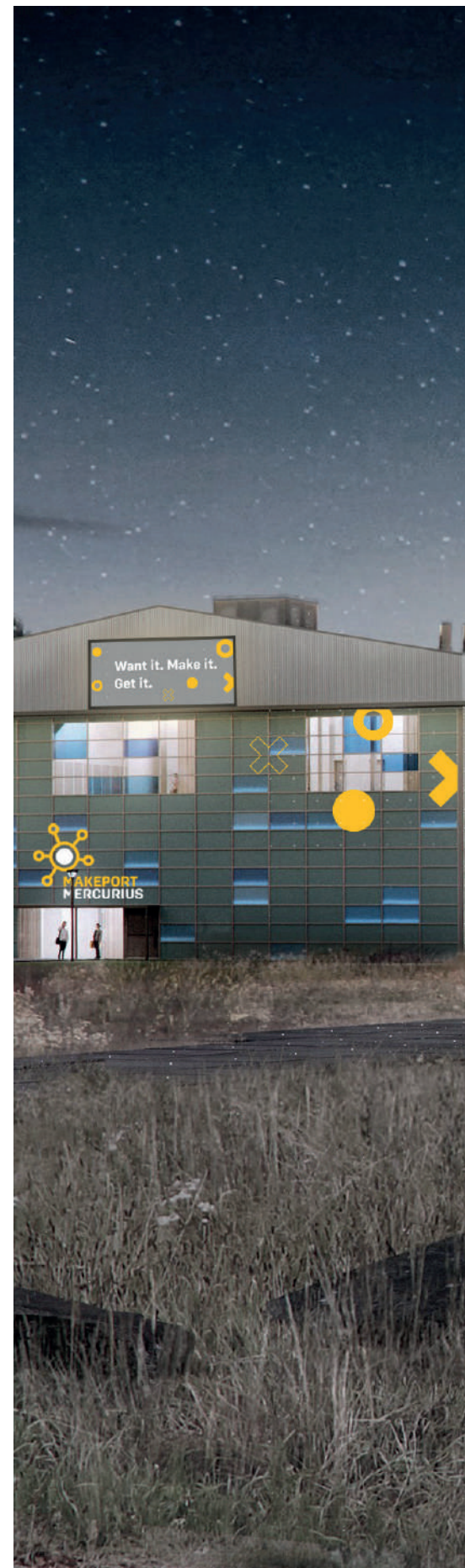




LEESWIJZER

Het Masterplan Campussen Groningen is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 1:** vertrekpunt van en proces om te komen tot dit Masterplan.
- **Hoofdstuk 2:** beschrijvingen van de regionale context waarin het Masterplan Campussen opereert en het perspectief van het Rijk op campusontwikkeling in Noord-Nederland en Metropoolregio Groningen in het bijzonder.
- **Hoofdstuk 3:** analyse en inzicht in opgehaalde behoeften van initiatieven.
- **Hoofdstuk 4:** vanaf dit hoofdstuk bieden we concrete handvatten en richting met actielijnen voor de komende twee jaar.
- **Hoofdstuk 5:** onderbouwing voor een afwegingskader voor locatieontwikkeling.
- **Hoofdstuk 6:** van actielijnen naar een wijze van organiseren.
- **Hoofdstuk 7:** de vertaling van de actielijnen naar de benodigde investering en dekking. Dit hoofdstuk geeft tevens globaal inzicht in het voorziene investeringsvolume op campuslocaties en huidige beschikbare bronnen voor financiering.



COLOFON

SAMENSTELLING

- Alle deelnemers van de Future Day sessies op 7 juli en 20 september 2023
- Reinier Bos, Kitty Beem, Daphne Engelgeer (KplusV)
- José Valkenburg (Ministerie OCW, Ministerie EZK)
- Marius de Beij (Ministerie OCW, namens het rijk)
- Bert Popken (Gemeente Groningen, namens de regio)

Begeleidingsgroep

- Geert Kamminga (Akkoord van Groningen)
- Ineke Yska (Alfa-college)
- Edward van der Meer (Campus Groningen)
- Peter van Kampen (RUG, HG, Universiteit van het Noorden)
- Peter Schouwstra (Provincie Groningen)
- Wytske Boomsma (Ministerie OCW)
- Allard van Dijk (Ministerie EZK)
- Boudewijn Brandwijk (Ministerie OCW)
- Lisanne Brakenhoff (Campus Groningen)

Stuurgroep Akkoord van Groningen

- Koen Schuiling (Voorzitter en Burgemeester van Groningen)
- Carine Bloemhoff (Wethouder Economische Zaken Gemeente Groningen)
- Wim Moes (Voorzitter CvB Alfa-college)
- René Paas (Commissaris van de Koning Provincie Groningen)
- Wim van de Pol (Voorzitter CvB Noorderpoort)
- Dick Pouwels (Voorzitter CvB Hanzehogeschool Groningen)
- Ton Tiebosch (Voorzitter RvB Martiniziekenhuis)
- Jouke de Vries (Voorzitter CvB Rijksuniversiteit Groningen)
- Ate van der Zee (Voorzitter RvB UMCG)

- Programmabureau Akkoord van Groningen

FOTOGRAFIE

Stella Dekker – omslag, p.2, p.11, p.45, p.77
Paul Kooi – p.4-5, p.17
De Unie Architecten – p.19, p.33, p.39

VORMGEVING

Jelmar Geertsma / Typehigh

DRUKWERK

Peter Print

CONTACTINFORMATIE

Akkoord van Groningen
akkoord@groningen.nl