

The logo for Campus Zeeland, featuring the word "CAMPUS" in a stylized, outlined font above the word "zeeland." in a lowercase, sans-serif font. A diagonal line cuts through the top left corner of the logo.

CAMPUS
zeeland.

A photograph of a laboratory setting. In the foreground, a woman with blonde hair and glasses, wearing a white lab coat, is looking intently at a small object she is holding in her hand. In the background, another person with long blonde hair, also in a white lab coat, is working at a lab bench. The background is slightly blurred, showing various pieces of laboratory equipment.

masterplan campus zeeland 2.0
volhouden loont

A decorative footer consisting of a purple background with a pattern of diagonal, overlapping geometric shapes in a darker shade of purple.

omarm de
toekomst

COLOFON

Dit is een uitgave van Campus Zeeland
maart 2018

Fotografie

- Campus Zeeland
- Provincie Zeeland
(beeldenbank.laatzeelandzien.nl)

Opmaak

- Provincie Zeeland

omarm de
toekomst



masterplan campus zeeland 2.0

volhouden loont



/ inhoudsopgave

/ inleiding	5
/ samenvatting	6
/ doelstellingen Campus Zeeland	9
/ pijler 1. Beta Campus Zeeland	13
/ pijler 2. kennis- en innovatienetwerken	19
/ pijler 3. verstreken onderwijs- en onderzoekskolom	24
/ bijlage - stand van zaken advies OAZ	27



/ inleiding

Voor u ligt een update van het Masterplan Campus Zeeland. Met deze update willen wij op de eerste plaats laten zien op welke wijze het Masterplan Campus Zeeland uit september 2016 richting heeft gegeven aan onze activiteiten en tot welke resultaten dat heeft geleid. Daarbij is het doel van de update om aan te geven waar we de komende periode, in het bijzonder in 2018, verder aan gaan werken.

Aanleiding

In september 2016 heeft de stuurgroep Campus Zeeland uit de zeven kernopgaven van de Onderwijs Autoriteit Zeeland drie prioriteiten benoemd die van belang zijn voor de toekomst van Zeeland. Deze keuze is bevestigd in het traject 'Zeeland in Stroomversnelling', waarin gezocht is naar effectieve maatregelen en instrumenten om de concurrentiekracht van Zeeland te vergroten. Ook de commissie Balkenende benadrukte dat de tijd van onderzoeken en plannen maken voorbij is. De titel van het eerste Masterplan Campus Zeeland luidde dan ook: versnellen, versterken en doen. De behaalde resultaten van de afgelopen periode laten zien dat het maken van keuzes tot resultaten heeft geleid. Vandaar de titel van de update van het Masterplan: Volhouden loont.

De stuurgroep heeft de ambitie om haar werk nog enkele jaren voort te zetten, maar is ook van mening dat het goed is om de resultaten van Campus Zeeland en de rol van de stuurgroep eind 2019 te evalueren. Intussen is de Economic Board Zeeland opgericht, waarin ook stuurgroepleden participeren. Hierdoor is er een nauwe aansluiting tussen Campus Zeeland en andere initiatieven. Mogelijk zijn de doelstellingen en ambities zodanig gerealiseerd dat de voortgang bij andere bestaande en/of nieuwe structuren en organisaties belegd kan worden en de stuurgroep haar werkzaamheden kan beëindigen.

We hebben bij de opstart van de plannen uit het Masterplan veel geschakeld met kennisinstellingen, grotere bedrijven, de Provincie en enkele gemeenten. We hopen dat in 2018 alle gemeenten, jongeren en het MKB een grote rol gaan spelen in het versterken van de kenniseconomie in Zeeland.

Stuurgroep Campus Zeeland

- Harry van der Maas, namens de overheden, voorzitter
- Gerard van Harten, namens de Zeeuwse werkgevers
- Ronald Reunis, namens de Zeeuwse werkgevers
- Toine Poppelaars, namens de onderwijsinstellingen
- Ton Brandenbarg, namens de onderwijs- en kennisinstellingen, secretaris
- Harald Bergmann, namens de overheden

/ samenvatting

Eind september 2016 presenteerde de stuurgroep Campus Zeeland haar Masterplan. In dat plan pakt de stuurgroep door op het rapport van de Onderwijs Autoriteit Zeeland (OAZ). De OAZ benoemde in 2015 zeven kernopgaven en meerdere acties om de kenniseconomie in Zeeland te versterken. De stuurgroep Campus Zeeland heeft daar scherpe keuzes in gemaakt.

De stuurgroep benoemde drie prioriteiten (pijlers):

1. realiseren van een Bèta Campus in Zeeland
2. versterken van netwerken tussen bedrijven en kennisinstellingen in Zeeland *
3. versterken van de onderwijs- en kennisinfrastructuur

Voor u ligt het Masterplan 2.0. In deze update van het Masterplan uit 2016, kunt u lezen welke tussentijdse resultaten behaald zijn:

- De eerste fase van Bèta Campus Zeeland, de realisatie van het Joint Research Center, is tot stand gebracht door investeringen van de Zeeuwse kennisinstellingen, het Rijk, Provincie Zeeland en de gemeente Middelburg.
- De inspanningen om het Bèta onderwijs in Zeeland te versterken hebben geleid tot een scherpe keuze voor Zeeuwse thema's waar Zeeland in internationaal perspectief een onderscheidende positie kan opbouwen: water, energie en biobased/food.
- In 2017 zijn acht kennis- en innovatienetwerken ondersteund. Er is een regeling Kennis- en Innovatienetwerken vastgesteld en een werkwijze ontwikkeld om het organiserend vermogen van netwerken tussen bedrijven en kennisinstellingen te faciliteren en ondersteunen.
- Er is steun gegeven aan enkele onderwijsinstellingen (of nieuwe onderwijs-samenwerkingsvormen) in Zeeland in relatie tot aansluiting op de arbeidsmarkt. De stuurgroep richt zich daarbij op de hele onderwijskolom met focus op het beroeps- en hoger onderwijs.
- Er is een communicatieconcept ontwikkeld (omarm de toekomst) om meer partners te betrekken bij de kenniseconomie.

De stuurgroep Campus Zeeland fungeert als platform met een bescheiden budget en beperkte uitvoeringscapaciteit. Dat betekent dat haar rol vooral ligt in het verbinden van partijen, het ondersteunen van lobbytrajecten en het vervullen van een coördinerende rol als partijen uit het veld daarom vragen.

Vanuit die rol ziet de agenda voor 2018 er als volgt uit:

- Begeleiden en ondersteunen van de realisatie van het Joint Research Center en het van de grond krijgen van de volgende fase van de Bèta Campus. Deze bestaat uit nieuwe onderwijsstracks bij UCR en HZ/UAS en het verder betrekken van bedrijven en instellingen bij Bèta Campus Zeeland. Kennisinstellingen en bedrijven uit Zeeland en daarbuiten spelen daarbij een belangrijke rol.
- Stimuleren van de totstandkoming en de doorontwikkeling van kennis- en innovatienetwerken; binnen de Zeeuwse economische sectoren en passend in het Zeeuwse ecosysteem. De vraag vanuit het bedrijfsleven staat hierbij zonder meer centraal. De stuurgroep wil het instrument van de k&i-netwerken optimaal inpassen in ander instrumentarium en kaders in Zeeland, zodat de effectiviteit nog verder toeneemt.

* Voorheen werd gesproken over 'Bèta College'; vanwege de gefaseerde ontwikkeling wordt voortaan echter gesproken over 'Bèta Campus Zeeland'



- Actief volgen van de ontwikkelingen binnen de hele Zeeuwse onderwijs- onderzoekskolom: signalerend, stimulerend en agenderend.
- Bovenregionaal denken – zeker ten aanzien van het hoger en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek – door met uitdagende, bij de Zeeuwse kernsectoren passende opleidingen studenten van elders aan te trekken.
- Coördineren van de communicatie over de speerpunten van Zeeland, met name in het verlengde van het Joint Research Center en de versterking van bèta onderwijs en onderzoek.
- Betrekken en ontvangen van ondernemers, bestuurders van kennisinstellingen, politici en ambtenaren (ook die van elders), om hen kennis te laten maken met de kansen en uitdagingen die onze provincie heeft. Enerzijds zijn er duidelijke speerpunten en experimentiemogelijkheden, anderzijds staan onderwijsvoorzieningen onder druk door onder meer de vergrijzing.

De stuurgroep gaat onverminderd enthousiast voort op de ingeslagen weg. We blijven de ambities van Campus Zeeland stimuleren, faciliteren en ondersteunen. Het is voor de stuurgroep Campus Zeeland zonder meer duidelijk dat volhouden en vasthouden aan de eerder gestelde kernpunten tot het beste resultaat leidt. Oftewel: volhouden loont.



/ doelstellingen campus zeeland

Waar komen we vandaan? Van kerend tij naar Masterplan Campus Zeeland 2.0

Vanaf 2010 werkte de Onderwijs Autoriteit Zeeland (OAZ), op basis van het advies 'Kerend Tij', aan de versterking van het onderwijs in Zeeland op alle niveaus. Het accent lag daarbij op het beroepsonderwijs, op academisch onderwijs en onderzoek. In 2014 werd de OAZ gevraagd om na te gaan:

- hoe de concurrentiekracht van de economie versterkt kan worden
- of met onderwijs en onderzoek ook antwoorden gevonden kunnen worden op maatschappelijke vraagstukken als ouderzorg/vergrijzing en klimaat, energie en water.

Die extra opdracht van de OAZ heeft in 2015 geleid tot het advies Campus Zeeland, waarin zeven kernopgaven stonden. Kort nadat de OAZ dit rapport uitbracht, is een Stuurgroep Campus Zeeland opgericht. Deze heeft als taak om de aanbevelingen van de OAZ tot uitvoering te brengen. De Stuurgroep kent een bestaande uit vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

De Stuurgroep Campus Zeeland heeft in de zomer van 2016 het advies van de OAZ onderzocht op haalbaarheid. Dat heeft geleid tot het Masterplan Campus Zeeland (september 2016). In het masterplan staan duidelijke prioriteiten waar de komende jaren in geïnvesteerd moet worden.

Wat is Campus Zeeland?

Campus Zeeland is een netwerk van bedrijven, Provincie, Zeeuwse gemeenten en de onderwijs- en onderzoeksinstellingen dat richt zich op het versterken en innoveren van de Zeeuwse economische sectoren. De focus ligt op de zes Zeeuwse kernsectoren: havens & logistiek, industrie & maintenance, water & energie, agro en seafood, vrijetijdseconomie en zorg. Deze thema's verbinden we met het hoger- en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Onderdeel is het in stand houden/versterken van een goede onderwijs- en kennisinfrastructuur die kwalitatief én kwantitatief goed aansluit bij de vraag van het bedrijfsleven. Naast de versterking van de Zeeuwse economische structuur wordt ook het vestigingsklimaat versterkt.

Wat zijn de beoogde effecten?

- Meer economische dynamiek en werkgelegenheid in Zeeland;
- Binden/trekken van hoger opgeleiden aan/naar Zeeland;
- Het binden/trekken van jongeren aan/naar Zeeland;
- Het binden/trekken van nieuwe inwoners aan/naar Zeeland;
- Het binden/trekken van bedrijven aan/naar Zeeland;
- Het stimuleren stedelijke ontwikkeling Middelburg/ Vlissingen;
- Een betaalbare en kwalitatief goede onderwijs-/kennisinfrastructuur.

Realiseren van Campus Zeeland vraagt intensieve samenwerking tussen Zeeuwse kennisinstellingen, overheden en bedrijfsleven. De Provincie Zeeland is één van de betrokken overheidspartijen die zich sterk maakt voor de versterking van de Zeeuwse kennisinfrastructuur gerelateerd aan de Zeeuwse economische sectoren en thema's.

Campus Zeeland (CZ) is geen zelfstandige organisatie, maar een inspirerend netwerk van bedrijven en instellingen. De uitvoering van projecten ligt bij de partners. Daarbij probeert Campus Zeeland vooral om bestaande organisaties en instellingen te ondersteunen. Er worden geen nieuwe structuren gebouwd. CZ stelt in haar coördinerende en faciliterende rol onveranderd voor

2018 middelen beschikbaar om de drie prioriteiten (pijlers) van dit Masterplan te versterken, versnellen en uit te kunnen voeren.

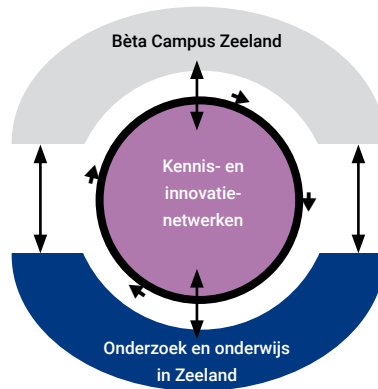
De drie pijlers zijn:

1. Gefaseerde realisatie van Bèta Campus Zeeland, met het Joint Research Center als eerste fase. Parallel daaraan werken we aan nieuwe opleidingen en onderzoekstrajecten binnen HZ/UAS en UCR. Op die manier versterken we de drie speerpunten Water, Energie en Biobased/Food.
2. Versterken van (economische) netwerken in Zeeland via de kennis- en innovatienetwerken. De uitdaging van 2018 ligt vooral in de sectoren waar de netwerken nog minder sterk of duidelijk ontwikkeld zijn. Denk bijvoorbeeld aan de zorgsector. Doel is om binnen deze aandachtsgebieden tot werkbare, en sector-dekkende structuren te komen. Dit gebeurt in samenhang met het ecosysteem van economische structuurversterking.
3. In stand houden en versterken van het onderwijs en onderzoek in Zeeland, in eerste instantie vooral gericht op het beroepsonderwijs.

Deze drie pijlers versterken elkaar ook onderling, zoals in figuur 1 is aangegeven.

Figuur 1

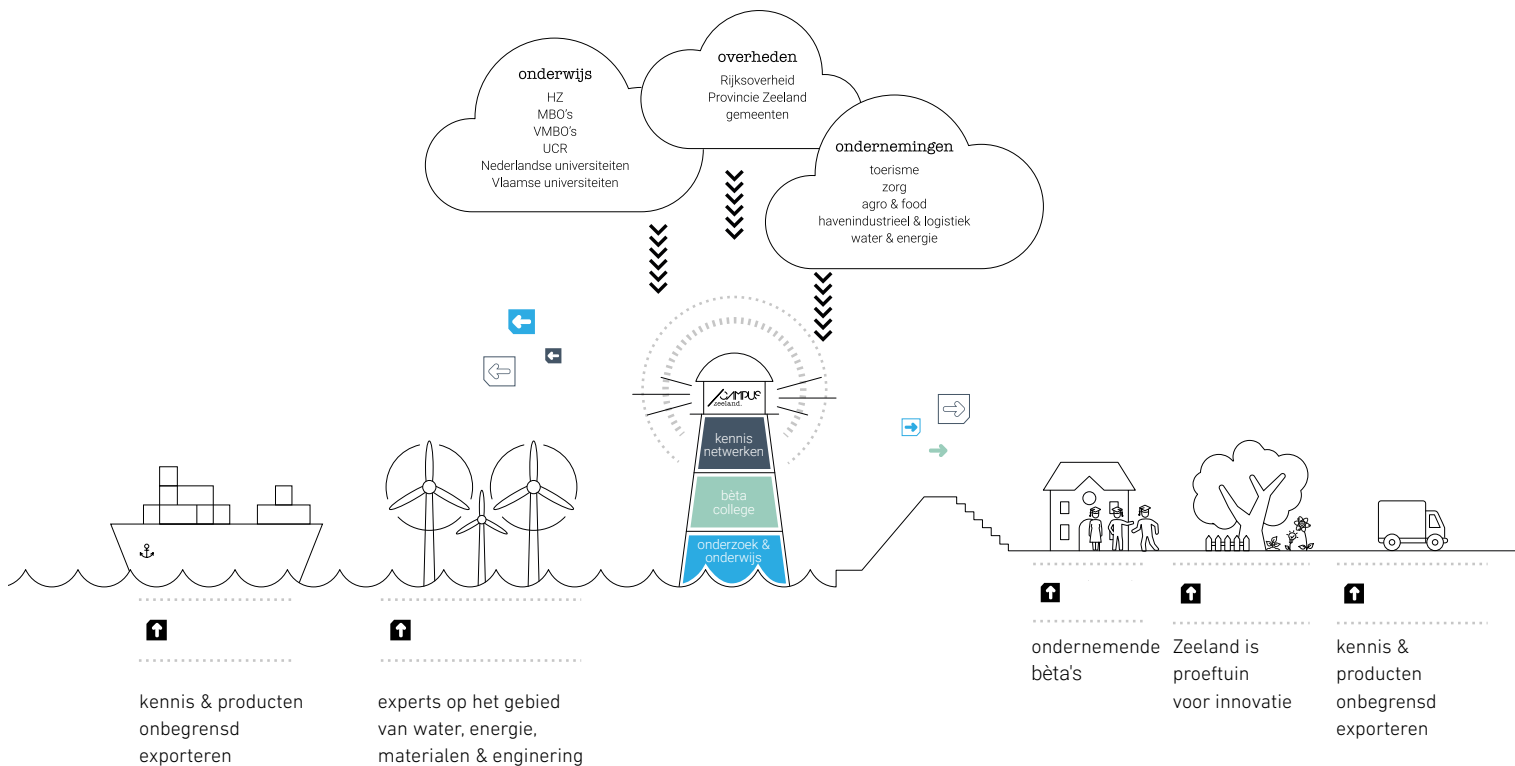
Onderlinge
samenhang drie
hoofdthema's



De stuurgroep Campus Zeeland fungeert als platform met een bescheiden budget en beperkte uitvoeringscapaciteit. Dat betekent dat haar rol vooral ligt in het verbinden van partijen. Concreet kan de stuurgroep het volgende bieden:

- Zorgen voor procesbegeleiding, bewaken van de voortgang, het samen met partijen uit de triple helix vergaren van de benodigde middelen, betrekken van nieuwe triple helix samenwerkingspartners en lobby om de ambitie Bèta Campus te realiseren.
- Financiële steun voor kennis- en innovatienetwerken die voldoen aan de voorwaarden.
- Meedenken over haalbare plannen en het ondersteunen van de lobby gericht op het behoud en het versterken van onderzoek en onderwijs in Zeeland.
- Gezamenlijke lobby en communicatie in en buiten de provincie (richting Rijk, EU en buurregio's).

In de drie volgende hoofdstukken wordt per pijler beschreven wat is bereikt en welke accenten er in de komende periode gelegd worden.



Figuur 2

Campus Zeeland is weergegeven als een vuurtoren. Een richtpunt op de horizon voor het onderwijs en de innovatieve economie in Zeeland. Het is een baken voor toekomstige studenten uit binnen- en buitenland. De drie O's geven als 'clouds van expertises' voeding aan Campus Zeeland. Dit resulteert in een vernieuwd Zeeland, op het land en op zee. Ondernemende bèta's werken als experts op het gebied van water, energie, materialen en engineering in de Zeeuwse proeftuin. Bedrijven en organisaties exporteren onbegrensd hun producten en diensten, zowel over land als via het water.



/ pijler 1. bèta campus zeeland

Bèta Campus Zeeland is een samenhangend pakket van opleidingen. De Bèta Campus Zeeland is geen nieuwe universiteit. Het is een netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en researchfaciliteiten die nieuwe verbindingen aangaan. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Zo ontstaan nieuwe (gezamenlijke) research faciliteiten, opleidingsrichtingen en programma's.

De Bèta Campus richt zich op onderzoek en onderwijs op drie kernthema's waar Zeeland goed in is, en een uitdagende proeftuin voor vormt. Deze thema's zijn water, duurzame energie en biobased/food.

Een eerste mijlpaal is de realisatie van een Joint Research Center. Een volgende stap is het ontwikkelen van een Engineering en Innovation Track bij het UCR. Door de bundeling van krachten in Bèta Campus Zeeland is sprake van een 'stroomversnelling in de concurrentiekracht'. Hierdoor wordt er 'massa' gemaakt in onderzoek op die kernthema's en wordt er voorzien in een behoefte aan hoger en wetenschappelijk opgeleid technisch personeel in Zeeland, Nederland en Vlaanderen. Sterke bedrijven en kennisinstellingen zoals, WMR en NIOZ, op het gebied van de Zeeuws thema's vormen een aantrekkelijk klimaat voor startups en voor het aantrekken van investeringen van bedrijven en researchinstututen van elders. Op UCR en de HZ worden ondernemende bèta's opgeleid die goed in staat zijn om interdisciplinair met regionale, nationale en internationale vraagstukken aan de slag te gaan. De instellingen leveren daarmee en bijdrage aan de concurrentiekracht van Zeeland en Nederland.

Medio 2016 heeft Prof. Dr. Hans van Duijn het plan voor een Bèta College opgeleverd. Het plan voorziet in een tweede University College. Het plan is ambitieus en heeft de Stuurgroep Campus Zeeland en diverse andere partners geïnspireerd.

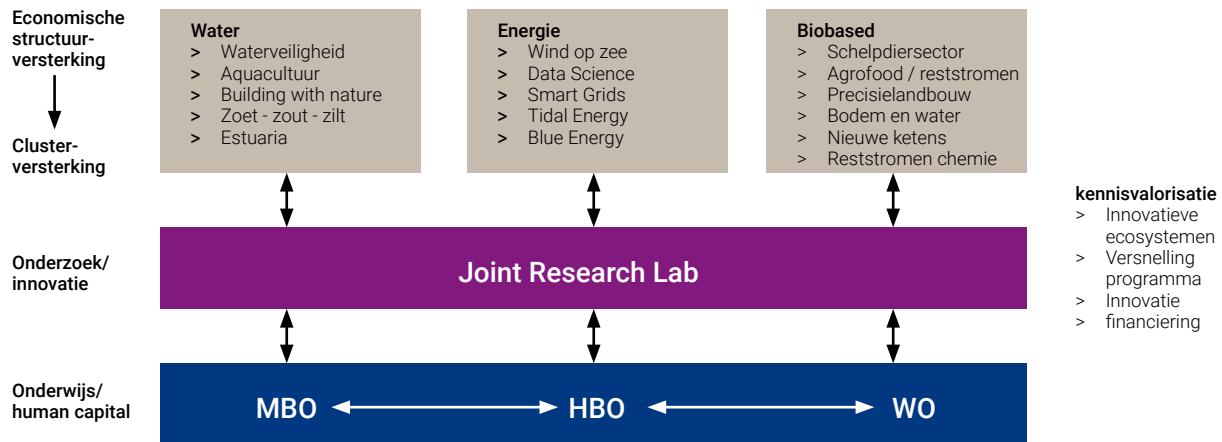
De inhoudelijke accenten van de voorgestelde studierichtingen sluiten aan bij de kernsectoren van de Zeeuwse economie. Dat heeft er medio 2016 toe geleid dat bedrijven enthousiast zijn over de komst van een Bèta College. De casusgerichte aanpak die zich richt op engineering, materialen en ondernemerschap kan een grote aantrekkingskracht hebben op jongeren in Zeeland en daarbuiten. De instroom van extra studenten is van belang om het al bestaande ecosysteem van studenten in het stadsgewest Middelburg/Vlissingen verder te versterken.

Waar voorheen werd gesproken over een Bèta College, spreken we voortaan over Bèta Campus Zeeland.

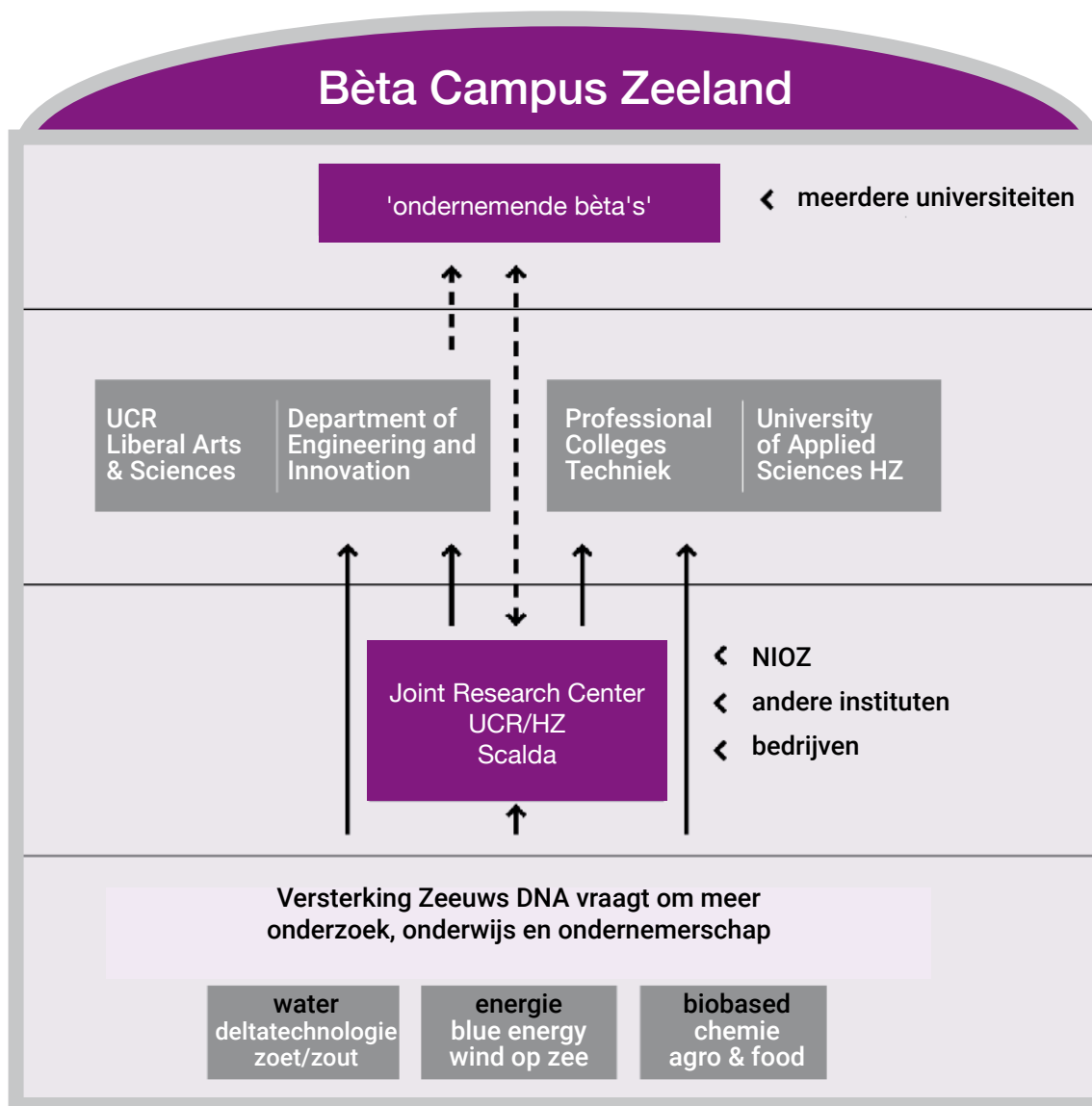
Binnen Bèta Campus Zeeland staan de volgende uitgangspunten centraal:

- De Bèta Campus moet ook de posities van de Zeeuwse onderwijs- en kennisinstututen verstevigen, met name die van UCR en HZ/University of Applied Sciences.
- De inhoudelijke accenten van de Bèta Campus moeten nauw aansluiten bij de speerpunten van Zeeland, zodat we duurzaam en langjarig bouwen aan thema's die ook buiten Zeeland (h)erkend worden.
- De bedrijven in Zeeland en omliggende regio's moeten een belangrijke rol vervullen in de opzet en invulling van onderzoek- en onderwijsprogramma's.
- De plannen moeten belangstelling oproepen bij andere universiteiten en hogescholen, zodat zij bereid zijn om mee te denken over de invulling van het programma.

- Ook het Rijk (OC&W en EZK, LNV, I&W) dient haar medewerking toe te zeggen om de Zeeuwse technische onderwijs- en onderzoeksinfrastructuur gerelateerd aan de Zeeuwse economische speerpunten en thema's te versterken. Regionalisering van innovatiebeleid wordt in de komende jaren steeds belangrijker, zoals diverse adviesorganen van de Regering al hebben onderbouwd en zoals ook in het nieuwe Regeerakkoord naar voren is gekomen.

Figuur 3 Ecosysteem Bèta Campus / JRC


Figuur 4 Gefaseerde ontwikkeling Bèta Campus Zeeland



Bijdrage Rijk en regio

Het Rijk is overtuigd geraakt van de meerwaarde van de gefaseerde ontwikkeling van een Bèta Campus Zeeland voor Zeeland en voor de nationale agenda's. Het Ministerie van EZK ziet een duidelijke structuurversterking in het accent op de drie kernthema's van Zeeland (water, energie en biobased) die ook waarde toevoegen aan de nationale propositie. De eerste uitwerking van die thema's en de partners die daarbij betrokken worden, hebben geleid tot een eenmalige bijdrage vanuit het Ministerie (uit het investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling). Daarnaast heeft ook het Ministerie van OC&W zich sterk gemaakt voor de toekenning van het Centre of Expertise Water en Energie dat ondergebracht wordt bij de Delta Academy van HZ/UAS.

Het Joint Research Center vormt een gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksomgeving ten behoeve van de technische vorming (bèta) van jong talent en de uitvoering van onderzoek, innovatie en valorisatie ter versterking van de regio. Centraal staan de drie thema's Water, Energie en Duurzame Economie. Het JRC zet vanuit de drie betrokken onderwijsinstellingen Scalda, HZ en UCR op MBO, HBO en WO in op een intensieve samenwerking met overheden, bedrijven en kennisinstellingen zoals NIOZ en WMR (triple helix) om de gezamenlijke agenda van de vorming van jong techniek talent, het ontwikkelen van nieuwe kennis en innovatie ten behoeve van de grotere Zeeuwse regio te verwezenlijken.

Totaal investering Joint Research Center: € 20,7 mln.

Dekking:

- Ministerie van EZK € 6,55 miljoen (in kader 'Zeeland in stroomversnelling')
- Provincie Zeeland € 5,45 miljoen
- Investering HZ via schatkistbankieren tegen gunstige voorwaarden van ministerie van Financiën.
- De gemeente Middelburg is bereid € 1 miljoen beschikbaar te stellen voor het WO-deel van de exploitatie.

Ook de Provincie Zeeland en de gemeente Middelburg zien de kracht van de gezamenlijke ontwikkeling van Bèta Campus Zeeland. Zij zijn, onder voorwaarden, bereid om middelen beschikbaar te stellen voor de gefaseerde ontwikkeling van de Bèta Campus Zeeland.

Steeds meer bedrijven en instellingen geven aan dat zij de kernthema's water, energie en biobased samen met de kennisinstellingen willen uitwerken. Er worden nu plannen ontwikkeld voor nieuwe onderzoek- en fbiobased/food onderwijsprogramma's door meerdere kennisinstellingen samen met bedrijven. De gefaseerde ontwikkeling van het Bèta College heeft de serieuze belangstelling gewekt van universiteiten in Nederland en Vlaanderen.

De in de afgelopen periode behaalde successen zijn vooral ook toe te schrijven aan de HZ/UAS en University College Roosevelt, met steun van Scalda, NIOZ en WMR. Zij hebben hun nek uitgestoken om samen aan de slag te gaan. De Stuurgroep van Campus Zeeland heeft dit proces ondersteund en heeft de contacten met overheden onderhouden en verder geïntensiveerd.

De Stuurgroep blijft de komende periode (2018) de gefaseerde ontwikkeling van het Bèta College ondersteunen door:

- Procesondersteuning te leveren voor de verschillende werkgroepen die ingesteld zijn om onderdelen van Bèta Campus Zeeland te realiseren. Daarbij gaat het om de realisatie van het Joint Research Center, het opzetten van nieuwe opleidingen (science tracks engineering) aan UCR en het verbinden van de onderzoek- en onderwijsprogramma's van meerdere kennisinstellingen in Zeeland en omliggende regio's.
- Mede toe te zien op de inzet en besteding van de middelen voor Joint Research Center.
- Mee te denken en faciliteren van de totstandkoming van de onderzoeksprogrammering voor de thema's Water, Energie en Biobased/Food en het opstarten van een kennisnetwerk op het gebied van deltavraagstukken, waarbij de Stuurgroep ook relaties zal leggen met bedrijven en kennisinstellingen in de buurregio's in Nederland en Vlaanderen. Beschikbare middelen onder meer voor de diverse Interreg-programma's zullen ook voor de drie thema's ingezet moeten worden.
- Het coördineren van de communicatie over de Bèta Campus Zeeland en daar ook zelf over te publiceren. Zowel over de vorderingen rond het Bèta Campus in zijn totaliteit als ook die rond de drie thema's Water, Energie en Biobased/Food en steun verlenen aan kennisnetwerken op het gebied van deltavraagstukken. Dat laatste is van belang om de belangstelling van bedrijven en instellingen binnen en buiten Zeeland te vergroten.
- Onverminderd de lobby richting overheden zoals gemeenten, Rijk, buurregio's en het bedrijfsleven te blijven inzetten. Streven is om met goede inhoudelijke plannen en strategische interventies de volgende fasen van de Bèta Campus te realiseren en van het Joint Research Center, de nieuwe opleidingen en onderzoeksprogramma's aan het UCR en de HZ en het netwerk op het gebied van deltavraagstukken tot een succes te maken.

Te behalen resultaten 2018:

- Start realisatie JRC (intentieverklaring en intentieovereenkomst primaire samenwerkingspartners, definitiefase, selectieprocedure ontwerpteam, schetsontwerp, voorontwerp, bestemmingsplanprocedure).
- Vaststellen businessplan en verkrijgen financiering voor de tweede fase van het Bèta College, met een accent op de eerste Science Tracks Engineering die UCR gaat opzetten
- Start realisatie van tweede fase Bèta College (opstellen functieprofiel onderwijsgroepen, uitwerken curriculum, opstellen Marketing & Communicatieplan, werving hoofd onderwijsgroepen en support, start werving eerste instroom studenten, start inrichting gebouw en faciliteiten)
- Ondersteunen van de realisatie van proeftuinen in Zeeland onder de noemer van een kennisnetwerk op het gebied van deltavraagstukken.



/ pijler 2. kennis- en innovatienetwerken

Doel van Campus Zeeland is om in elke kernsector één of enkele robuuste netwerken tot ontwikkeling te brengen waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden meerjarig met elkaar werken aan innovatie en/of aan de invulling van nieuwe opleidingen. Door die robuuste netwerken kunnen bedrijven en kennisinstellingen beter dan nu gebruik maken van beschikbare Europese middelen, zoals OP Zuid of Interreg. Campus Zeeland wil vraaggericht onderzoek en onderwijs in de zes Zeeuwse kernsectoren stimuleren en de innovatiekracht in de kernsectoren vergroten. De netwerken kunnen een beroep op Campus Zeeland doen voor de versterking van het organiserend vermogen van het netwerk.

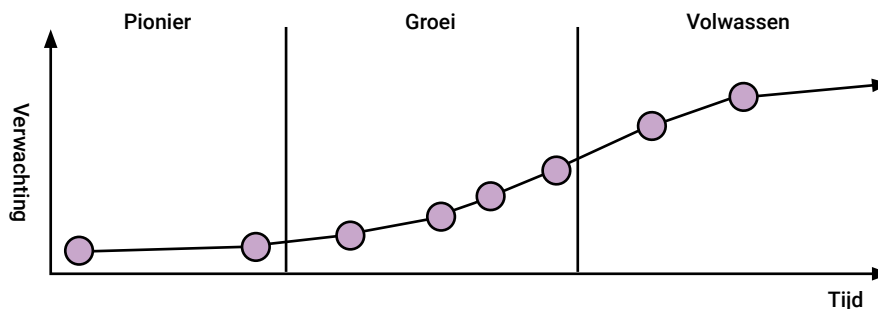
Geconstateerd is dat samenwerkingsprojecten en innovatieprogramma's met meerdere bedrijven en kennisinstellingen in Zeeland onvoldoende van de grond komen. Dat blijkt onder meer uit de lage scores van Zeeland in Europese programma's. Een gemiste kans! Om sectoren te ondersteunen in hun innovatiepotentieel en concurrentiekracht zijn robuuste netwerken van groot belang, zowel sectoraal als ook cross-sectoraal. Daarom wil Campus Zeeland zorgen voor stevige kennis- en innovatienetwerken (k&i-netwerken). De ondersteuning vanuit Campus Zeeland richt zich daarbij op het organiserend vermogen en nadrukkelijk niet op de inhoudelijke programma's en projecten.

Campus Zeeland steunt k&i-netwerken die vallen binnen de Zeeuwse economische kernsectoren en waarbij:

- Het netwerk wil inzetten op de versterking van het organiserend vermogen van het netwerk: het doel is het ontwikkelen van een robuust netwerk.
- Alle drie de onderdelen van de triple helix (bedrijven, overheden en kennisinstellingen) betrokken zijn.
- De vraag vanuit de ondernemers het belangrijkste uitgangspunt van het netwerk vormt.
- Het initiatief een bovenlokale (Zeeuwse-brede) impact heeft.
- De initiatiefnemers minimaal de helft van de benodigde middelen zelf inbrengen.
- Helder is wat de projecten bijdragen aan de versterking van de concurrentiekracht van één of meerdere Zeeuwse kernsectoren.
- Helder is hoe de initiatiefnemers samenwerken met andere organisaties en instellingen in Zeeland en/of in buurregio's en hoe zij van toegevoegde waarde zijn op de eventuele reeds bestaande netwerken in de betreffende kernsector.

Er worden drie fasen onderscheiden:

Figuur 5
Verschillende
fasen kennis- en
innovatienetwerken



- De pioniersfase. Een verkennend netwerk waarbij de betrokken partijen de mogelijkheden willen onderzoeken voor een structurele samenwerking binnen een van de Zeeuwse kernsectoren. Zij kunnen steun krijgen om het idee in gezamenlijke sessies met deskundige ondersteuning uit te werken tot een projectplan.
- De groeifase. Hierbij gaat het om een netwerk waarbij de toegevoegde waarde van het netwerk reeds onderschreven is. De betrokken partijen uit de triple helix werken samen aan versteviging, verdieping en/of verbreding van het netwerk. Bijvoorbeeld door het uitwerken van programma's of nieuwe samenwerkingsverbanden in een goed onderbouwd businessplan. De plannen moeten op korte termijn tot aantoonbare effecten leiden.
- De volwassenfase. Kennis- en innovatienetwerken die al goed lopen en in de volwassenheidsfase verkeren, kunnen ook aanspraak maken op steun vanuit Campus Zeeland. Bijvoorbeeld voor een doorstart of een nieuwe toevoeging/uitbreiding van het netwerk. Hierbij dient helder te zijn dat de deelnemende partijen een langjarige verbinding met het netwerk hebben en dat de financiering, organisatiestructuur en verantwoordelijkheden duidelijk verankerd zijn in de organisatie. In 2018 wordt bekeken op welke wijze volwassen netwerken toekomstbestendig gemaakt kunnen worden.

Campus Zeeland kan via de Provincie Zeeland middelen beschikbaar stellen om kennis- en innovatienetwerken in Zeeland op te bouwen en te versterken. De stuurgroep neemt daarbij zelf geen definitieve besluiten over het toekennen van middelen, maar legt -bij een positief advies- de aanvraag voor aan de Provincie. In de loop van 2018 zullen Campus Zeeland en de Provincie advies vragen aan de deskundigencommissie van de Economic Board Zeeland voor het beoordelen van aanvragen. Ook zullen de kennis- en innovatienetwerken van Campus Zeeland en het nieuwe instrumentarium van de Economic Board gericht op demonstratieprojecten en haalbaarheidsonderzoeken in 2018 als een geheel in de markt gezet worden. De maatregelen samen moeten zorgen voor robuuste netwerken die op hun beurt mede zorgen voor het ontstaan van succesvolle consortia. De aanjaagmiddelen geven ruimte voor gedegen (voor-)onderzoek en demoprojecten, waardoor consortia tot betere aanvragen voor Europese middelen kunnen komen.

De Stuurgroep Campus Zeeland heeft de uitvoering van de subsidieregeling voor kennis- en innovatienetwerken neergelegd bij organisaties die al actief zijn in dit veld: Economische Impuls Zeeland en Kenniswerf Zeeland. Hiermee versterken we de bestaande economische infrastructuur. De begeleiding van aanvragen en het aanjagen van nieuwe trajecten ligt daarmee bij de daarvoor ingerichte organisaties. Als de regeling voor k&i-netwerken wordt samengevoegd met de aanjaagmiddelen, blijft dit principe onveranderd. Hierdoor is de continuïteit en samenhang in het proces en uitvoering gewaarborgd.

Het proces van de k&i-netwerken is in het afgelopen jaar gestart en heeft, in relatief korte tijd, al veel initiatieven opgeleverd. Dit toont aan dat er een duidelijke behoefte is aan de regeling en dat dit instrument ten minste voor een periode van een jaar voortgezet zal worden. In tabel 1 staat een overzicht van de initiatieven, met daarbij een beschrijving van de ontwikkelingsfase en de initiatiefnemers. Het gaat zowel om initiatieven die in behandeling zijn als goedgekeurde voorstellen (vetgedrukt). Eind 2018 vindt een evaluatie plaats, om te bepalen of in alle kernsectoren voldoende netwerken actief zijn.

Initiatief	Ontwikkelingsfase	Eigenaar
<ul style="list-style-type: none"> Agri Food Netwerk Zeeland 	<ul style="list-style-type: none"> Groei 	<ul style="list-style-type: none"> ZLTO/Delphi/Rusthoeve/FoodDelta/ individuele bedrijven, provincie, kennisinstellingen. Waarschijnlijk van start zonder ondersteuning CZ
<ul style="list-style-type: none"> Innovatiewerkplaats Toerisme Veere Platform Energy Port Zeeland (Coalitie Wind op Zee) Business modellen Circulair Zeeland Connect 	<ul style="list-style-type: none"> Pionier Groei 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente Veere/UCR Ondernemers
<ul style="list-style-type: none"> Schelde Industrial Safety Network (maritieme, industriële en ondergrondse veiligheid) Academische Werkplaats Ouderenzorg 	<ul style="list-style-type: none"> Pionier Groei Aanvraag loopt: volwassen Groei 	<ul style="list-style-type: none"> Platform/tientallen bedrijven/ HZ/ZSP (havenbedrijf) UCR/provincie/ondernemer Bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, Provincie Zeeland Grensoverschrijdend netwerk van bedrijven/gemeente/haven/kennis- en onderwijsinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> Social Delta Zeeland 	<ul style="list-style-type: none"> Groei 	<ul style="list-style-type: none"> Erasmus Universiteit, zorginstellingen. Dit voorstel is doorgeleid naar leefbaarheidsbeleid van de provincie
<ul style="list-style-type: none"> Centre of Expertise Water & Energy (energie uit wind en water) 	<ul style="list-style-type: none"> Groei 	<ul style="list-style-type: none"> Stichting Social Delta Zeeland/GAK Dit voorstel is uiteindelijk niet toegekend (Inter)nationaal samenwerkingsverband met meerdere kennisinstellingen (waaronder HZ/UAS en Scalda) bedrijven en overheden
<ul style="list-style-type: none"> VO als partner in RCEE Communities of Practice (circulaire economie & onderwijs) Economische Spin off De Ruyterkazerne eHealth (digitalisering & zorg) 	<ul style="list-style-type: none"> Groei Pionier 	<ul style="list-style-type: none"> VO-scholen Zeeland/HZ/UCR ZMF/Het Groene Brein/Scalda/HZ/UAS/UCR
<ul style="list-style-type: none"> Vitale revolutie 	<ul style="list-style-type: none"> Pionier 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente/provincie/Defensie. Dit wordt in een later stadium weer opgepakt Verskillende zorgaanbieders/ ondernemers/HZ UAS, Scalda, gemeente Goes, Porthos en GGD
<ul style="list-style-type: none"> TUA/TOZ (Toeristische Uitvoeringsalliantie/Toeristisch Ondernemend Zeeland) FoodDelta 	<ul style="list-style-type: none"> Groei Groei 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijven en instellingen werken aan zorg op maat in wijken/kernen Dit voorstel is nog in bespreking Toeristische ondernemers & kennispartijen (VVV, KCKT, TUA, TOZ)
<ul style="list-style-type: none"> Health Campus Goes 	<ul style="list-style-type: none"> Pionier/groei 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijven (verwerkers, retail), kennisinstellingen, overheden Emergis, ADRZ, Revant, Witte Kruis, HZ, Scalda, Viazorg, gemeente Goes

Tabel 1 Overzicht van kennis- en innovatienetwerken, stand van zaken 31 december 2017



De Stuurgroep blijft de komende periode (2018) de kennis- en innovatienetwerken ondersteunen door:

- Afstemming van k&i-netwerken met andere instrumenten die in Zeeland beschikbaar zijn voor innovatie en economische structuurversterking.
- Aandacht voor die kernsectoren die nu nog mager bediend zijn door de k&i-netwerken (agro & seafood, zorg en vrijetijdseconomie).
- Het instrument ook in te zetten om grensoverschrijdende netwerken op te bouwen om tot meer en betere Europese programma's te komen.
- Monitoring van de resultaten van de kennis- en innovatienetwerken en op basis daarvan te komen tot ondersteuningsplan ontwikkeling en versterking netwerken.

Te behalen resultaten in 2018:

- Organiseren van een netwerkbijeenkomst voor k&i-netwerken gericht op het delen van kennis en ervaring en het leggen van onderlinge verbindingen
- Opstart van monitoring en uitrol eventuele verdere ondersteuning van toegelaten netwerken
- Versterken doorstroming richting aanjaagmiddelen (van de Economic Board) en EU-financiering (projectfinanciering)
- Aanjagen van nieuwe netwerken
- Afronden 3 trajecten (groei/volwassen): o.a. logistiek, water & energie
- Ondersteunen 2 pioniersnetwerken



/ pijler 3. versterken onderwijs- en onderzoekskolom

Goed onderwijs, van basisschool tot universiteit, is de basis voor een vitale Zeeuwse economie. Vanuit Campus Zeeland wordt steeds naar nieuwe samenwerkingen gezocht, om zo het onderwijs en onderzoek verder door te ontwikkelen. In deze derde pijler ligt het accent op de versterking van die infrastructuur, zodat er in Zeeland een goede basis onderwijs- en kennisinfrastructuur is en blijft.

Al in de vorige hoofdstukken is vermeld dat CZ voortbouwt op de basis die door de OAZ is gelegd. De k&i-netwerken worden alleen een succes als kennisinstellingen op alle niveaus hun rol pakken. Het accent in Campus Zeeland ligt weliswaar op de versterking van de Zeeuwse economie door versterking van het hoger onderwijs, maar kan niet zonder de basis van het vmbo en een goede aansluiting met het MBO. Vandaar dat CZ ook enkele kennisnetwerken en projecten met betrokkenheid van die onderwijslagen wil invullen. Een belangrijke randvoorwaarde is dat ondersteunende initiatieven een duidelijke relatie moeten hebben met de doelstelling van Campus Zeeland: versterken van de concurrentiekracht van de economie en/of het oplossen van grote maatschappelijke opgaven voor Zeeland (klimaat, energie, arbeidsmarkt).

Momenteel doet zich in Zeeland de situatie voor dat de werkloosheid beneden het landelijk gemiddelde ligt (momenteel 3,1% in Zeeland tegen 3,9% landelijk). Het aantal banen stijgt, waardoor het aantal vacatures toeneemt. Er is nu al sprake van een tekort aan arbeidskrachten, zeker in het piekseizoen in enkele sectoren (vrijtijdseconomie, landbouw) en structureel in de zorg en industrie & maintenance. Tegelijkertijd zien we dat het aantal Zeeuwse leerlingen, dat woonachtig is in Zeeland, in het VO en met name het MBO afneemt en dat het aantal studenten dat in Zeeland woonachtig is en een opleiding volgt aan een HBO en WO-instelling groeit. Het groeiende aantal studenten in HBO en WO is een landelijke trend, waarbij in de Zeeuwse situatie geldt dat de Zeeuwse jongeren die buiten Zeeland studeren daar later ook een baan vinden. Het is een van de redenen dat de Commissie Balkenende het had over een structureel probleem van de Zeeuwse economie. De Zeeuwse economie moet worden versterkt om eigen talent te binden, talent van elders aan te trekken en om werkforensisme terug te dringen.

De Stuurgroep wil de komende periode (2018) de onderwijs- en onderzoekskolom in Zeeland versterken door:

- 1 Onveranderd aandacht te houden voor de ingezette beweging naar onderwijsexcellentie, van primair tot en met wetenschappelijk onderwijs. Dit gebeurt via het Roosevelt Center for Excellence in Education (RCEE) dat voorstellen ontwikkelt die ook aanspraak maken op geld van buiten de provincie (Rijk, EU).
- 2 Het steunen van brede programma's zoals Techniepact, Toeristische Alliantie en Zorgpact.
- 3 Het stimuleren van samenwerkingsprojecten in het MBO, gericht op de zes kernsectoren van Zeeland; met gerichte input vanuit het bedrijfsleven (vraag gestuurd onderwijs legt ook de last voor een deel neer bij bedrijven), maar ook om te zorgen voor doorlopende leerlijnen vanuit het MBO naar HBO en vanuit HBO naar WO.
- 4 Geen nieuwe instituten te bouwen, zonder de medewerking van al bestaande instellingen. Zo wordt de ontwikkeling van Bèta Campus Zeeland alleen een succes als daar ook HZ, UCR, het NIOZ en WMR beter van worden.
- 5 Bovenregionaal te denken, zeker ten aanzien van het hoger en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek door met uitdagende, bij de Zeeuwse kernsectoren passende opleidingen studenten van elders aan te trekken.
- 6 Het ondersteunen van de versterking van het stedelijk netwerk Vlissingen en Middelburg als centrum voor het hoger- en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek met een variatie aan opleidingen (HZ-vestigingen, UCR, Maritiem, Marine en mogelijk ook vrijetijdseconomie). Dat ecosysteem en die variatie zijn, ook in nationaal perspectief, uniek.



- 7 Het opstellen van een kennisagenda voor de zes Zeeuwse kernsectoren waarmee de speerpunten van Zeeland ook aantoonbaar een nationale betekenis krijgen. Dit moet leiden tot ondersteuning vanuit het Rijk, zowel instrumenteel als financieel.

De kennisinfrastructuur overeind houden in een dunbevolkte provincie, vraagt om weerbaarheid en actie. Daar zal vanuit CZ op gestuurd moeten worden.

Te behalen resultaten 2018:

- Versterken van het groen onderwijs in Zeeland. Dit kan door het MBO groen onderwijs in Zeeland meer te relateren aan opgaven en ambities van het Zeeuwse bedrijfsleven en door het onderzoek en onderwijs in het hoger en wetenschappelijk onderwijs verder uit te bouwen. Net zoals bij de Bèta Campus zal vanuit de bestaande instellingen in Zeeland worden bepaald welke kennis en ondersteuning van instellingen van elders kunnen worden benut om de positie Zeeland en de Zeeuwse instellingen te versterken. Met de geringe leerlingen- en studentenaantallen in Zeeland moet afvloeiing naar buurregio's zoveel mogelijk voorkomen worden.
- Meer netwerkkracht ontwikkelen in de zes kernsectoren van Zeeland gericht op een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. We steunen het Zorgpact, Techniepact en de Toeristische Alliantie.
- Op verzoek van partijen ondersteunen van lobbyactiviteiten ten behoeve van primair en voortgezet onderwijs. Campus Zeeland heeft hier formeel geen rol, maar zal op verzoek initiatieven voor nieuwe samenwerkingsvormen of lobbyactiviteiten richting het Rijk ondersteunen. Het initiatief en de financiering van dergelijke activiteiten ligt echter bij derden.
- Onderwijs- en researchinstellingen versterken in hun strategische oriëntatie en samenwerkingsverbanden.
- In beeld brengen potentie Maritiem Onderwijs in Zeeland.
- Vervolg transitie VO scholen Zeeuws-Vlaanderen.



/ bijlage - stand van zaken advies OAZ

In deze bijlage staan we stil bij het algemeen advies 'Campus Zeeland' van de Onderwijsautoriteit en wat we daarin bereikt hebben in drie jaar. Daarna zoomen we in op de drie prioriteiten en de bereikte resultaten van de afgelopen anderhalf jaar.

Resultaten van de zeven kernopgaven Campus Zeeland

In februari 2015 is het OAZ-advies 'Campus Zeeland' uitgebracht. Het advies bevatte 7 kernopgaven. In 2016 en 2017 zijn heel wat successen geboekt, die hieronder worden samengevat:

Kernopgave 1: Uitbouw Roosevelt Centrum voor Onderwijsexcellentie (RCEE)

Samenwerking gerealiseerd met onderwijsinstellingen op alle niveaus (van basis tot academisch). Er zijn projectvoorstellen in voorbereiding en gefinancierd om de wetenschappelijke basis onder het advies aan onderwijsinstellingen in Zeeland en daarbuiten te versterken. De uitdaging is om in het komend jaar onveranderd goede voorstellen te ontwikkelen die op financiering buiten Zeeland kunnen rekenen (OC&W, Europees). Ook kunnen Zeeuwse partners nog meer de samenwerking zoeken met het RCEE.

Kernopgave 2: Behoud van onderwijs- en onderzoeksinstellingen in Zeeland

In de afgelopen periode is in goede samenwerking met de instituten bereikt dat de continuïteit van het NIOZ en WMR voor de komende jaren gewaarborgd is. Beide instituten bundelen hun krachten.

Er is ook volop gewerkt aan het voorbestaan en de reorganisatie van het Roosevelt Study Center. Actie was nodig, omdat geldstromen weg zijn gevallen. Er is in het afgelopen jaar gewerkt aan een doorstart (in samenwerking met onder meer de Universiteit van Leiden). Het nieuwe centrum, Roosevelt Institute for American Studies, richt zich op de Amerikaanse geschiedenis en de trans-Atlantische betrekkingen. Ook hier ligt de uitdaging om het studiecentrum meer te betrekken bij het ontwikkelen van belangrijke Zeeuwse opgaven. Kan zij een trans-atlantische brug slaan naar nieuwe oplossingen voor klimaatvraagstukken in deltagebieden? Laat de deskundigen ook voor Zeeland werken in plaats van een eigen autonome invulling van onderzoek.

Kernopgave 3: Ontwikkelen van meer massa in hoger en wetenschappelijk onderzoek en onderwijs passend bij het DNA van Zeeland

Het businessplan en implementatieplan voor een University College for Engineering and Innovation (UCEI), van juni 2016, is met steun van partners in de regio en het Rijk omgevormd in een gefaseerde ontwikkeling van Bèta Campus Zeeland vanuit de bestaande instellingen HZ, UCR en Scalda. Het is nu zaak om met alle relevante partners een realisatietraject en implementatietraject op te starten vanuit bestaande instellingen (HZ en UCR) maar samen met bedrijfsleven, het Rijk en universiteiten. Grote vooruitgang is geboekt met het Delta Platform, dat 17 mei 2016 van start is gegaan. Belangrijk is dat nu concreet wordt gewerkt aan complexe deltaprojecten zoals zoet-zoutscheidingen, energiewinning in delta's met laag verval en aan wind op zee. Naast een omvangrijk netwerk van bedrijven en instellingen in en buiten Zeeland is het belangrijk dat Zeeland als living lab voor deltaprojecten wordt benut en dat HZ/University of Applied Sciences mede op die basis kan investeren in de groei in onderwijs en onderzoek in haar Delta Academy. HZ/UAS en partners uit het bedrijfsleven hebben afgelopen jaar hard gewerkt aan de uitwerking van plannen en het starten van de eerste projecten. Deze inspanningen hebben er toe geleid dat ze in november 2017 (nationale) toekenning heeft gekregen om een Centre of Expertise te mogen opbouwen rond de thema's water en energie.

De business case voor een groen kennisplatform is nog niet gerealiseerd. Op basis van voorliggende plannen zullen bedrijven uit de agro-industrie en landbouw een besluit moeten nemen over samenwerking op belangrijke thema's als bodem, smart farming of nieuwe foodketens. De uitdaging ligt hier om een kennis en innovatienetwerk in de agro en seafood sector te realiseren dat richting kan geven aan innovatie en aan groen onderwijs in de provincie. In 2018 wordt expliciet aandacht besteed aan een Masterplan voor het Groen Onderwijs: van vmbo tot en met WO en van onderwijs tot onderzoek. Het accent ligt daarbij op Zeeuwse thema's als zoet water en zilte teelten, aquacultuur, etc. Dat is belangrijk omdat de agro- en seafoodsector in Zeeland goed is voor 15% van de werkgelegenheid met een productiewaarde van 1,7 miljard euro.

Kernopgave 4: Inventariseren en implementeren van kennis- en innovatienetwerken

Er is in het afgelopen jaar gewerkt aan een aanpak die op steun van alle partners kan rekenen. Er is een instrumentarium ontwikkeld waardoor netwerken in drie fasen van ontwikkeling steun kunnen krijgen van Campus Zeeland. De samenwerking in Zeeland tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen moet hierdoor versterkt en verbeterd worden. De eerste reeks voorstellen zijn goed gekeurd; andere voorstellen zijn in ontwikkeling.

Kernopgave 5: Zeeland als proeftuin

De OAZ is hier niet aan toegekomen, maar in feite liggen er al voorbeelden vanuit het Delta Platform, het programma Smart Delta Resources (dat zich richt op vernieuwing en duurzaamheid in de procesindustrie) en het programma Zeeland Connect (gericht op samenwerking in de logistiek). Er lopen nu al enkele projecten die een bovenregionale waarde hebben. Denk bijvoorbeeld aan energie-efficiëntie en uitwisseling van warmte en reststromen in de procesindustrie, digitaal aanmelden van de binnenvaart in de havens, doorontwikkeling Maintenance Value Park, etc. Ook projecten van het NIOZ en WMR zetten Zeeland op de kaart door nieuwe inzichten in estuaria te analyseren. Er gebeurt vaak meer dan men zich in Zeeland realiseert. Ook hier is een stevige en consequente communicatie van groot belang. Belangrijk is ook om op diverse locaties in Zeeland en met verschillende coalities van bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk te werken aan een onderscheidend 'Delta Instituut'.

Kernopgave 6: Het inrichten van een Onderzoeks- en Innovatie Academie Zuidwest-Nederland

Naar analogie van de Waddenacademie zou ook in de Zuidwestelijke Delta een academie en een fonds kunnen worden opgericht. Dit heeft geen prioriteit vanwege het ontbreken van financiële middelen (Rijk, EU) en diverse bovenregionale initiatieven die al in de andere kernopgaven zijn meegenomen. De aandacht is gericht op het realiseren van de eerste fase van het Bèta Campus Zeeland en het afstemmen van diverse instrumenten die al beschikbaar zijn in Zeeland. Vanaf 2018 worden de volgende stappen gezet in de richting van de tweede fase van het Bèta Campus Zeeland (opstart Science Track Engineering UCR). Via de proeftuinen werken we stap voor stap aan het realiseren van een kennisnetwerk op het gebied van Deltavraagstukken.

Kernopgave 7: Meer implementatiekracht Campus Zeeland!

Focus, meer bovenregionaal en meer uitvoeringskracht zijn de kernwoorden van de Commissie Balkenende. Die begrippen staan onveranderd centraal in de update het Masterplan. Dat heeft er in het afgelopen jaar ook toe geleid dat de Stuurgroep met haar beperkte middelen probeert haar meerwaarde te bewijzen op een beperkt aantal thema's, de drie prioriteiten. Dat is uitdagend genoeg.

