

**Project-, Programma- en
Procesmanagement**

Telefoon (038) 498 2092
g.janssen@zwolle.nl

Visie Topinnovatiecentra 2018

Opdrachtgever	Godelieve Wijffels
Opdrachtnemer	Geert Janssen
Versie	Definitief college
Datum	2 november 2018

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	4
Leeswijzer	5
Samenvatting	6
Achtergrond regionaal en lokaal beleid	6
Topinnovatiecentra	7
Quickscan	7
Visie op rol gemeente Zwolle	8
1 Achtergrond regionaal en lokaal beleid	9
1.1 Regio Zwolle	9
1.1.1 Regio Zwolle stapt over eigen grenzen	9
1.1.2 Economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022	9
1.2 Gemeente Zwolle	11
1.2.1 Perspectiefnota 2018 – 2021, Coalitieakkoord 2018 – 2022 en Omgevingsvisie	11
1.2.2 Programma topinnovatiecentra	12
2 Topinnovatiecentra	14
2.1 Samenvatting	14
2.2 Ambitie programma Topinnovatiecentra	14
2.3 Doel programma Topinnovatiecentra	15
2.3.1 Drie lagen van samenwerking	15
2.3.2 Topinnovatiecentra	15
2.3.3 Doel	16
2.4 Criteria voor topinnovatiecentra	16
2.4.1 Succesfactoren	16
2.4.2 Conditie	17
2.5 Kader voor topinnovatiecentra	19
2.5.1 Nieuwe bedrijvigheid en multiple-helix samenwerking	19
2.5.2 Overige locaties	20
3 Quickscan huidige topinnovatiecentra	21
3.1 Quickscan 11 succesfactoren	21
3.2 Van quickscan naar kader topinnovatiecentra	23
4 Visie op rol en inzet gemeente Zwolle	25
4.1 Rollen gemeente	25
4.2 Kader inzet beschikbaar budget	25
BIJLAGE 1 Quickscan topinnovatiecentra Zwolle	28
Polymer Science Park	28

Datum 2 november 2018
Titel Visie Topinnovatiecentra

Health Innovation Park	29
Enexis	30
Climate Campus	32

Inleiding

“Belangrijk is dat de overheid niet de dingen doet die individuen al doen, en die dingen iets beter of iets slechter doet; maar dat ze die dingen doet die momenteel helemaal niet worden gedaan.” (John Maynard Keynes)

In haar boek *De ondernemende staat* (2014) toont hoogleraar Mariana Mazzucato¹ aan dat de overheid een actieve rol heeft gespeeld in broeinesten van innovatie en ondernemerschap. Het was de overheid die investeerde in innovaties waar durfkapitalisten niet de moed voor hadden. Overheden investeren in juist die risico's die niet berekend kunnen worden (risico's die werkelijk onbekend zijn). De overheid investeerde in het verlengen van de hoogtijdagen van een volgroeide industrie (de Concorde) of het lanceren van een nieuwe technologiesector (het internet). De overheid is bereid en voelt zich verantwoordelijk om te investeren op gebieden waar de risico's en de kans op falen hoog zijn, waar het aankomt op geduld en waar het lagere verwachtingen koestert ten aanzien van toekomstige rendementen.

De economie verandert. Technologieën ontwikkelen zich razendsnel, robots nemen werk uit handen, de vaste baan van vroeger is flexibel geworden. Innovatie van product en arbeid staan centraal. Economische groei en nieuwe banen geven de samenleving toekomstperspectief. Gelijktijdig maken we ons zorgen over de toekomst van de aarde waar wij op leven. Het is de vraag hoe we ook in de toekomst een leefbare en economisch krachtige stad en regio blijven. Eén van de antwoorden op deze vraag ligt nu voor u: investeren in topinnovatiecentra. Samen met de regiopartners wil Zwolle de uitdaging aangaan om de topinnovatiecentra een stap verder te brengen voor een nieuwe economie, een toekomstbestendige beroepsbevolking en beantwoording van maatschappelijk vraagstukken.

Uit onderzoek van BCI² blijkt namelijk dat in de afgelopen vier jaar de werkgelegenheidsgroei bij campussen (topinnovatiecentra) fors harder is gegroeid dan de totale werkgelegenheid in de gemeenten (22% bij campussen, 6% voor de gemeenten als geheel). Tegelijkertijd bieden de topinnovatiecentra ook de kans om antwoord te geven op vragen over de toekomst van de aarde: circulaire economie, klimaatadaptatie, energietransitie, zorg.

(Regio) Zwolle, zowel ondernemers en onderwijs als overheden, heeft de afgelopen jaren al fors geïnvesteerd in innovatiecentra. We zijn trots op nieuwe bedrijven en innovaties zijn ontstaan. Bij Polymer Science Park bijvoorbeeld het bedrijf [Fiberneering](#) (3D-printing van vezel versterkte onderdelen). Of bij Health Innovation Park het bedrijf [Medical Precision](#) (innovatief markeringssysteem behulpzaam bij de behandeling van kanker). In de totstandkoming van die successen willen we blijven investeren.

¹ Hoogleraar economie en innovatie aan University of Sussex

² *Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland*, Buck Consultants International, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Netwerk Kennissteden Nederland (2018)

Leeswijzer

In de voorliggende Visie Topinnovatiecentra wordt ingezet op het ontwikkelen van de innovatiecentra Polymer Science Park (PSP, Kunstoftechnologie), Health Innovation Park (HIP, Health), Climate Campus (CC, Klimaatadaptatie)³ en het Enexis-terrein (Enexis, Energie) tot topinnovatiecentra. De visie geeft ook antwoord op de vraag hoe we willen omgaan met nieuwe ontwikkelingen en met innovatiecentra die uiteindelijk niet de potentie hebben die nu wordt verwacht.

De visie Topinnovatiecentra is tot stand gekomen na vele gesprekken, zowel binnen de organisatie van de gemeente Zwolle als met personen daarbuiten. Ook is gesproken met High Tech Systems Park (Hengelo), The Hague Security Delta (Den Haag), Dutch Innovation Park (Zoetermeer), Automotive Campus (Helmond), Pivot Park (Oss).

De visie bestaat uit vier onderdelen:

1. **Achtergrond regionaal en lokaal beleid** – in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergronden van het regionale en lokale beleid met betrekking tot topinnovatiecentra
2. **Concept topinnovatiecentra** – In dit hoofdstuk wordt een nadere duiding gegeven van het concept topinnovatiecentra en welke visie de gemeente Zwolle heeft op de topinnovatiecentra. Ingegaan wordt op de ambitie, de doelstelling en de criteria en condities voor de topinnovatiecentra. Dit concept is geïnspireerd door de onderzoeken van adviesbureau Buck Consultants International naar campussen⁴ en onderzoek van de STEC-groep⁵.
3. **Quickscan huidige topinnovatiecentra** – in dit hoofdstuk wordt op basis van een quickscan en gesprekken met stakeholders de stand van zaken gegeven van elk individueel innovatiecentrum. Ook wordt inzicht gegeven hoe het innovatiecentrum zich momenteel verhoudt tot het concept topinnovatiecentra uit het voorgaande hoofdstuk.
4. **Visie op rol gemeente Zwolle** – In het laatste hoofdstuk zijn de rollen van gemeente Zwolle verwoord. Tevens wordt ingegaan op de financiële inzet en kaders bij die rollen en de betekenis daarvan voor de innovatiecentra.

In het Programmaplan Topinnovatiecentra is het plan van aanpak verwoord, behorend bij de Visie Topinnovatiecentra.

³ Oorspronkelijk zou er in samenwerking met Enexis één topinnovatiecentrum voor Klimaat & Energie komen. Vanwege verschil in snelheden van ontwikkeling is besloten om parallel aan elkaar te werken aan een topinnovatiecentrum Klimaat (Climate Campus) en een topinnovatiecentrum Energie (Enexis). Mogelijk dat in een later stadium beide topinnovatiecentra alsnog worden samengevoegd.

⁴ Adviesbureau Buck Consultants International heeft, onder andere in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, onderzoeken (in 2009, 2012, 2014, 2017, 2018) gedaan naar open innovatie centra.

⁵ Gebaseerd op Internationale ervaringen van succesvolle campusontwikkelingen, STEC-groep (uit: *Bedrijfsprofielen & vestigingsfactoren Kennispark Twente (2006)*)

Samenvatting

Achtergrond regionaal en lokaal beleid

Regio Zwolle

De Regio Zwolle wil een stap zetten naar een volgend niveau in haar ontwikkeling. Hiervoor heeft de Regio Zwolle het rapport '*Regio Zwolle stapt over eigen grenzen - de beweging naar meer slagvaardigheid*' opgesteld. Op basis van vijf thema's, waaronder Economie, Menselijk Kapitaal en Energie (Energietransitie, Klimaatadaptatie en Circulaire Economie) wil de Regio Zwolle deze stap zetten. Voor het thema Economie heeft de Economic Board de *Economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022* vastgesteld. Deze economische agenda focust zich allereerst op de sectoren die vanuit de vorige economische agenda bewezen succesvol waren: kunststoffen, health en agri-food. Daarnaast geeft de nieuwe agenda extra aandacht aan sectoren die voor de regio belangrijk en veelbelovend zijn, zoals logistiek, vrijetijdseconomie en e-commerce. Zowel het rapport van de Regio Zwolle als de economische agenda sluiten aan op de vier innovatiecentra die in Zwolle zijn gelegen.

Gemeente Zwolle

Gemeente Zwolle heeft in 2017 haar ambitie voor de komende jaren op zes strategische opgaven vastgelegd. Eén van die opgaven zijn de innovatiecentra (samen met Human Capital)⁶. Ook de nieuwe coalitie (2018-2022) blijft vasthouden aan deze strategische opgave. In de Omgevingsvisie (deel 1) is de ambitie voor de ontwikkeling naar topinnovatiecentra vastgelegd. Dit zal in de Omgevingsvisie (deel 2) worden uitgewerkt in een ruimtelijk kader.

De gemeente Zwolle wil met de topinnovatiecentra aan de basis staan van een nieuwe economie, waarin vanuit een innovatief en dynamisch klimaat wordt samengewerkt in multiple-helix⁷ verband. Bij topinnovatiecentra wordt geïnvesteerd in een toekomstbestendige beroepsbevolking, een goede kenniseconomie en innovatie. De programma's Topinnovatiecentra en Human Capital zijn om die reden aan elkaar verbonden.

Tot op heden zijn de innovatiecentra organisch gegroeid. De gemeente Zwolle heeft de intentie om meer expliciet richting en invulling te geven aan het concept en meer samenhang te brengen in de groei van de verschillende locaties naar topinnovatiecentra. Hiervoor is een heldere en samenhangende visie op het concept topinnovatiecentra nodig. Hoewel de visie op dit moment vanuit de gemeente Zwolle is opgesteld, is het de intentie dat de visie een regionale uitwerking krijgt, gedragen door de multiple helix partijen.

⁶ Oorspronkelijk werd de term 'Topwerklocaties' gehanteerd. Dit leidt tot verwarring met het programma Topwerklocaties van de provincie Overijssel, die een andere focus heeft. Om die reden is besloten om de term 'topwerklocaties' te vervangen door de term 'topinnovatiecentra'.

⁷ Het gaat hierbij om Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek, Overheid eventueel aangevuld met andere partijen zoals Inwoners, Maatschappelijke Organisaties, Consumenten.

Topinnovatiecentra

Investeren in topinnovatiecentra is van belang om in te spelen op een sterk veranderende en meer dynamische economie door onder andere technologisering, robotisering en flexibilisering. Hiermee wordt bijgedragen aan het versterken van de (regionale) economie en het opleiden van de beroepsbevolking voor de nieuwe economie. Ook kunnen de innovatiecentra antwoord geven op maatschappelijke opgaven waar de stad en de regio voor staan.

De gemeente Zwolle heeft als ambitie het creëren van hoogwaardige technologische broedplaatsen met een scherp innovatief profiel en grote aantrekkingskracht en uitstraling, thuisbasis van gerenommeerde innovatieve en internationale bedrijven en veelbelovende startups.

Het doel is het creëren van topinnovatiecentra met een hoge mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid en een hoge mate van samenwerking in multiple-helix verband.

De topinnovatiecentra kunnen succesvol zijn door op een fysieke locatie de focus te hebben op R&D en/of kennisintensieve activiteiten, in aanwezigheid van manifeste kennisdragers (bijvoorbeeld R&D-afdeling van een groot internationaal bedrijf of een universiteit) en met een actieve open innovatie (bijvoorbeeld het delen van gezamenlijke onderzoeksfaciliteiten). Een potentieel succes is mede afhankelijk van 11 succesfactoren⁸ en onder 5 condities⁹.

Quickscan

Wij hebben op basis van gesprekken een quickscan gemaakt van de vier huidige innovatiecentra om te kijken in welke mate zij voldoen aan de succesfactoren⁶ en welke belangrijkste opgaven er op dit moment liggen. Door verschil in de looptijd van de diverse innovatiecentra is het ene innovatiecentrum verder in haar ontwikkeling dan de andere innovatiecentrum.

Voor PSP geldt het oplossen van het ruimtegebrek, invulling geven aan de governancestructuur en het verder versterken van het vestigingsklimaat als belangrijkste opgaven. PSP heeft de potentie om uit te groeien tot een volwaardig topinnovatiecentrum.

Voor HIP geldt het bepalen van haar visie en doelstelling en het op orde brengen van haar governance als belangrijkste opgaven. HIP heeft de potentie om zich verder te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum.

Voor Enexis zijn de belangrijkste opgaven het bepalen van de focus, het op orde brengen van de faciliteiten en het aantrekken van bedrijven. Enexis zal moeten bewijzen of zij de potentie heeft om door te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum.

⁸ Aanwezigheid kennisdragers, Onderzoeksfaciliteiten, Ecosysteem open & shared innovatie, Kritische massa / 'place to be', Hoogwaardige locatie, Talent, Ondernemerschap & financiering, Adequate huisvesting, Marketing & Acquisitie, Duidelijke visie, Organisatie & Management

⁹ Hanteren van een scherpe en robuuste gezamenlijke focus, bewaken van de focus, tijd nemen en geduld organiseren voor ontwikkeling, zorgen voor een aantrekkelijk woon- en vestigingsmilieu, aanwezigheid van sterk leiderschap in de regio

De Climate Campus staat voor de vraag hoe invulling gegeven kan worden aan de economische potentie als topinnovatiecentrum en in het verlengde daarvan de realisatie van een fysieke locatie. Climate Campus zal moeten bewijzen of zij de potentie heeft om door te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum.

Visie op rol gemeente Zwolle

De gemeente Zwolle ziet voor zichzelf vier rollen weggelegd:

- Facilitator → bijv. begeleiding proces
- (mede) Beleidsbepaler → bijv. omgevingsvisie, bestemmingsplannen
- Ontwikkelaar → bijv. ontwikkeling openbare ruimte
- Investerder → bijv. investering in huisvesting of faciliteiten

Daarnaast heeft de gemeente vanuit andere programma's of beleidsvelden een rol als belanghebbende (bijvoorbeeld als opdrachtgever of launching customer).

De inzet van capaciteit en financiële middelen is onder te verdelen in drie soorten:

1. Inzet van (ambtelijke) capaciteit
2. Inzet indirecte investeringen (bestemmingsplan / openbare ruimte / subsidie)
3. Inzet directe investeringen (huisvesting, faciliteiten)

De financiële inzet wordt gebaseerd op de mate van ontwikkeling en potentie naar een topinnovatiecentrum. Hoe verder het innovatiecentrum in haar ontwikkeling is en haar bestaansrecht heeft bewezen, zal de gemeente indien nodig meer inzet plegen.

Locaties die niet de potentie hebben om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum worden niet (meer) ondersteund via het programma Topinnovatiecentra. Dit kan ook gelden voor locaties die op dit moment wel de potentie hebben om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum. Wanneer locaties wel van groot belang zijn voor de stad, ondersteunen wij die via andere programma's en beleidsvelden.

1 Achtergrond regionaal en lokaal beleid

1.1 Regio Zwolle

1.1.1 Regio Zwolle stapt over eigen grenzen

Regio Zwolle is al jaren een economische topregio in Nederland. Om aan de top te blijven en te blijven bijdragen aan de economie van Nederland wil de regio een stap zetten naar een volgend niveau in haar ontwikkeling. Hiervoor heeft de Regio Zwolle het rapport *'Regio Zwolle stapt over eigen grenzen - de beweging naar meer slagvaardigheid'* opgesteld. Naast een vooruitstrevende vorm van samenwerking wil de Regio Zwolle op een vijftal thema's de focus richten: Economie, Menselijk Kapitaal, Leefomgeving, Bereikbaarheid, Energie (zie figuur 1).

Economie	Onze economie floreert - met respect voor het ecologisch plafond - op topniveau, heeft een hoog aanpassingsvermogen en betreft zoveel mogelijk mensen in het arbeidsproces.	Succesvolle sectoren Kansrijke sectoren Veelbelovende trends
Menselijk Kapitaal	Inwoners van Regio Zwolle kunnen zich ontplooiën, kunnen mee in de zich dynamisch ontwikkelende samenleving, doen wat ze kunnen en ervaren dat als zinvol en bevredigend.	Beschikbaarheid Wendbaarheid Inclusiviteit
Leefomgeving	In Regio Zwolle woon en leef je met plezier in een veilige en gezonde omgeving, je komt graag in de regio recreëren.	Gezondheid Veiligheid Hoogwaardige voorzieningen
Bereikbaarheid	Regio Zwolle is goed bereikbaar via het net van rail, water en wegen. Steden en kernen zijn snel toegankelijk en je hebt overal een snelle digitale verbinding.	Verbinding extern Verbinding intern via weg, spoor, water, lucht, digitaal
Energie	Regio Zwolle speelt proactief in op de toekomst door innovatieve manieren van energietransitie en klimaatadaptatie.	Duurzame ontwikkeling • Energietransitie • Klimaatadaptatie • Circulariteit

Figuur 1 - Focus thema's Regio Zwolle

1.1.2 Economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022

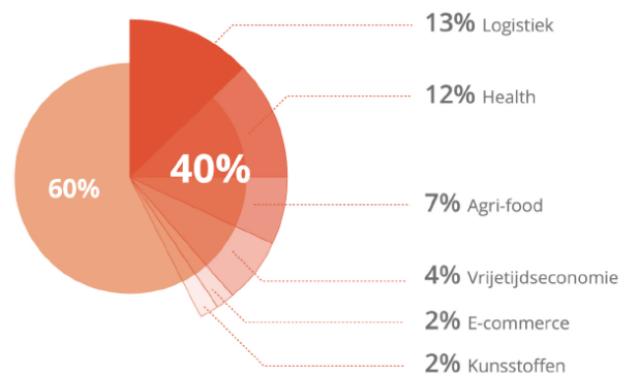
Voor elk van de regionale thema's wordt een agenda voor de komende jaren opgesteld. Voor het thema Economie hebben ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden samen met de omgeving een geactualiseerde economische agenda (2018 – 2022) opgesteld. De nieuwe economische agenda focust zich allereerst op de sectoren die vanuit de vorige economische agenda bewezen succesvol waren: kunststoffen, health en agri-food. Daarnaast geeft de nieuwe agenda extra aandacht aan sectoren die voor de regio belangrijk en veelbelovend zijn, zoals logistiek, vrijetijdseconomie en e-commerce. Zowel het rapport van de Regio Zwolle als de economische agenda sluiten aan op de vier innovatiecentra die in Zwolle zijn gelegen:

Polymer Science Park

De sector kunststoffen sluit aan bij relatief nieuwe economische activiteiten, zoals het Internet of Things, digitalisering, 3Dprinting en met name ook circulaire economie (recycling). Dit biedt deze sector veel potentieel. Binnen de topsector Chemie zijn kunststoffen van groot belang in Oost-Nederland. Een groot deel van de kunststofbedrijven in Nederland bevindt zich hier.

Health Innovation Park

Het onderzoek 'Kracht van Oost'¹⁰ laat zien dat een aantal sectoren van grote invloed zijn op de werkgelegenheid in de regio en een grote toegevoegde waarde hebben. Zo levert de sector health met 16% een belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid in de Regio Zwolle en is de sector verantwoordelijk voor 12% van de toegevoegde waarde in de Regio (zie figuur 2).



Figuur 2 - Toegevoegde waarde per sector in de Regio Zwolle

Enexis

De ontwikkeling bij Enexis, gericht op het thema Energietransitie, sluit aan bij de opgave die de Regio heeft vastgesteld op het gebied van de Energietransitie.

Climate Campus

Het afgelopen decennium is in de IJsselvechtdelta (onderdeel van de Regio) hard gewerkt aan de opgaven op het gebied van klimaatadaptatie. De regio behoort hiermee tot de koplopers op dit thema. Het is niet voor niets dat de Regio Zwolle daarom klimaatadaptatie als één van de focusthema's heeft benoemd.

¹⁰ Werkdocument *De Kracht van Oost-Nederland, een economisch-geografische analyse*, 2017, Regioplan beleidsonderzoek / ESD² / IHS Erasmus / Ruimtelijk Economisch Atelier Tordoir

1.2 Gemeente Zwolle

1.2.1 Perspectiefnota 2018 – 2021, Coalitieakkoord 2018 – 2022 en Omgevingsvisie

De ambities van de Regio Zwolle sluiten aan bij de ambities die de gemeente Zwolle heeft vastgesteld. De stad heeft de ambitie om de bijzondere eigenschappen van de stad te behouden en tegelijkertijd haar groei in stedelijkheid te gebruiken om de kwaliteit te vergroten. In de Perspectiefnota 2018 -2021 (PPN) zijn zes strategische opgaven voor de gemeente Zwolle gepresenteerd om deze ambitie te realiseren¹¹, waarvan Topinnovatiecentra¹² (samen met Human Capital) er één is. Ook de nieuwe coalitie (2018-2022) blijft in haar coalitieakkoord 'Duurzame kwaliteit en groei voor Zwolle' vasthouden aan deze ambities:

"Wij willen onze positie als economische topregio de komende jaren behouden en waar mogelijk versterken. Dat doen we door te investeren in zaken die de economische structuur sterker en toekomstbestendiger maken. Zoals energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, bereikbaarheid, digitalisering, topwerklocaties [topinnovatiecentra] en de human capital-agenda."

In de Omgevingsvisie (deel 1) is nadrukkelijk aandacht voor de ontwikkeling naar topinnovatiecentra. Als ambitie staat in de Omgevingsvisie het versterken van de economie van stad en regio, door voldoende ruimte te bieden voor nieuwe bedrijfs- en kantorenconcepten en locaties. Dit wordt vertaald naar: "Zwolle focust zich op het verder ontwikkelen van bestaande topinnovatiecentra voor economische concepten (...)". In de verdere uitwerking van de Omgevingsvisie (deel 2) zullen de topinnovatiecentra meegenomen worden in het ruimtelijk kader voor het opstellen van juridisch bindende bestemmingsplannen.

Dynamisering van de economie

De topinnovatiecentra staan aan de basis van een nieuwe economie, waarin vanuit een innovatief en dynamisch klimaat wordt samengewerkt in multiple-helix¹³ verband, zodat de stad én de regio ook in de toekomst bij de top van economische regio's in Nederland behoort. Bij topinnovatiecentra wordt geïnvesteerd in een toekomstbestendige beroepsbevolking, een goede kenniseconomie en innovatie. Dit moet uiteindelijk leiden tot nieuwe werkgelegenheid voor hoger-, middelbaar en lager opgeleiden met een spin-off voor de gehele arbeidspopulatie (bijvoorbeeld door het aantrekken van toeleveranciers en ondersteunende diensten) en een doorgroei naar een nieuwe economie. De economie verandert namelijk snel onder invloed van meerdere factoren, zoals technologisering, robotisering en flexibilisering. Dit betekent dat de economie van de regio Zwolle zich zal moeten aanpassen aan deze dynamisering. Onze economie

¹¹ De volgende strategische opgaven zijn geformuleerd: Sociaal domein, Klimaatadaptatie, Energietransitie, Circulaire Economie, Centrumgebied (Spoorzone & Binnenstad) en Topinnovatiecentra & Human Capital

¹² Oorspronkelijk werd de term 'Topwerklocaties' gehanteerd. Dit leidt tot verwarring met het programma Topwerklocaties van de provincie Overijssel, die een andere focus heeft. Om die reden is besloten om de term 'topwerklocaties' te vervangen door de term 'topinnovatiecentra'.

¹³ Het gaat hierbij om Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek, Overheid eventueel aangevuld met andere partijen zoals Inwoners, Maatschappelijke Organisaties, Consumenten.

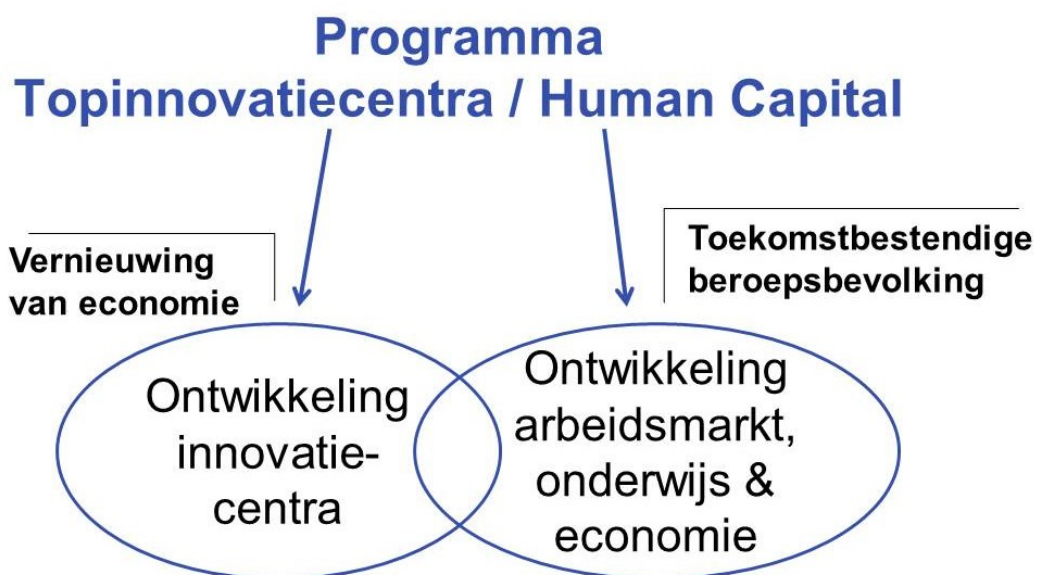
moet verder worden verdiept en verankerd. Eén van de middelen hiervoor is de inzet op innovatie en op de beroepsbevolking van de toekomst.

Topinnovatiecentra en Human Capital

De programma's Topinnovatiecentra en Human Capital zijn om die reden aan elkaar verbonden. Human Capital zet in op de dreigende tweedeling tussen hoogopgeleide kenniswerkers en lager opgeleide vakwerkers, op een 'Leven Lang Leren' en het stimuleren van werk naar werk, van werkloosheid naar werk en van onderwijs naar werk. Binnen de Human Capital Agenda wordt de ingezette duurzame verbinding tussen economie, onderwijs en arbeidsmarkt doorgezet.

Bij de topinnovatiecentra wordt ingezet op innovatie met nieuwe werkgelegenheid als doel. Hiervoor is het noodzakelijk dat binnen de topinnovatiecentra onderwijspartijen en bedrijfsleven elkaar versterken en er een verbinding gelegd wordt tussen fundamenteel onderzoek, toegepaste wetenschap en de praktijk. Alleen dan kunnen innovaties ook daadwerkelijk toegepast worden en ontstaat er een nieuwe economie.

Voor de doorgroei van de topinnovatiecentra, zowel in kwaliteit als in kwantiteit, is een goede Human Capital Agenda noodzakelijk. Tegelijkertijd zijn de topinnovatiecentra belangrijk voor de Human Capital Agenda omdat daar economie, onderwijs én arbeidsmarkt van nature samen komen. Zo zijn de topinnovatiecentra en de Human Capital Agenda van elkaar afhankelijk (zie figuur 3).



Figuur 3 - Afhankelijkheid programma's Topinnovatiecentra & Human Capital

1.2.2

Programma topinnovatiecentra

Tot op heden zijn de innovatiecentra organisch gegroeid. Ieder innovatiecentrum kent een eigen geschiedenis en ontwikkeling. De rol van de overheid, en dan met name die van de gemeentelijke overheid, was wisselend. Vaak in een beginfase actief faciliterend en sturend, in een latere fase werd veel meer overgelaten aan de locatie zelf.

Met het benoemen van topinnovatiecentra als strategische opgave heeft de gemeente de intentie om meer expliciet richting en invulling te geven aan het concept en meer samenhang te brengen in de tot op heden organische benadering van de verschillende locaties. Hiervoor is een heldere en samenhangende visie op het concept topinnovatiecentra nodig met als doel:

1. Het krachtig en in samenhang ontwikkelen c.q. versnellen van de groei van de onderscheiden topinnovatiecentra;
2. Het vormen van een afwegingskader en handvat voor (gemeentelijke) inbreng en beslissingen voor de topinnovatiecentra;
3. Het versterken van een integrale aanpak van en tussen de 6 strategische opgaven van de gemeente samen met de onderscheiden topinnovatiecentra waar dat mogelijk en gewenst is;
4. Het ontwikkelen van een (programmatische) aanpak om deze doelen te bereiken in netwerksamenwerking binnen de gemeente en samen met de partners van de gemeente (zie programmaplan Topinnovatiecentra);

Hoewel de visie op dit moment vanuit de gemeente Zwolle is opgesteld, is het de intentie dat deze visie een regionale uitwerking krijgt, gedragen door de multiple helix partijen.

2 Topinnovatiecentra

2.1 Samenvatting

- Wij hebben de ambitie om hoogwaardige technologische broedplaatsen te creëren met een scherp innovatief profiel en grote aantrekkingskracht en uitstraling, waar gerenommeerde innovatieve en internationale bedrijven en veelbelovende startups hun thuisbasis hebben (Topinnovatiecentra);
- Wij zien 11 succesfactoren en 5 voorwaardelijke condities om te komen tot succesvolle topinnovatiecentra. De succesfactoren en condities gebruiken wij als toetsing voor de stand van zaken en leidraad voor de ontwikkeling van de diverse topinnovatiecentra;
- Het programma Topinnovatiecentra richt zich op die locaties die de ambitie en potentie hebben om zich te ontwikkelen tot locaties met een hoge mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid én een hoge mate van samenwerking tussen de multiple-helix partners;

2.2 Ambitie programma Topinnovatiecentra

De gemeente Zwolle heeft als ambitie het creëren van:

'Hoogwaardige technologische broedplaatsen met een scherp innovatief profiel en grote aantrekkingskracht en uitstraling, thuisbasis van gerenommeerde innovatieve en internationale bedrijven en veelbelovende startups'

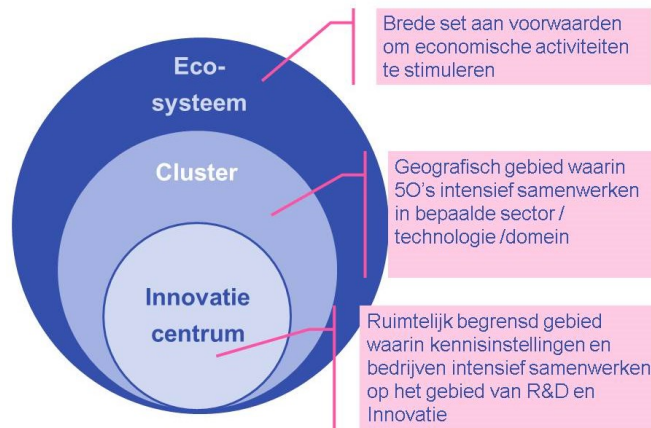
Als groeiende stad binnen een economisch groeiende regio, is een sterke vernieuwende economie van groot belang. Voor het bieden van (toekomstige) werkgelegenheid voor inwoners in de stad en in de regio, maar ook om een rol van betekenis te kunnen spelen als het gaat om het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan.

In Zwolle zijn daarom vier innovatiecentra benoemd die de potentie hebben om een topinnovatiecentrum te worden. Een topinnovatiecentrum is een broedplaats waar in multiple-helix verband samengewerkt wordt aan het creëren van innovatie én nieuwe bedrijvigheid en geeft invulling aan de ambitie. De vier innovatiecentra hebben tot doel om (op langere termijn) innovatieve bedrijven en veelbelovende startups te laten ontstaan of aan te trekken en willen een broedplaats zijn waaruit nieuwe ideeën, producten en diensten worden ontwikkeld.

2.3 Doel programma Topinnovatiecentra

2.3.1 Drie lagen van samenwerking

Wij zien in de regio drie lagen van samenwerking: ecosysteem → cluster → innovatiecentrum. In figuur 4 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 4 - Lagen van samenwerking

Ecosystemen¹⁴ zijn voordelig voor individuele bedrijfsontwikkeling én clusterontwikkeling, die vaak de voedingsbodem is voor een succesvolle topinnovatiecentrum. Clusters kunnen niet gedijen zonder een ecosysteem. Een cluster kan zich wel ontwikkelen zonder een topinnovatiecentrum. Topinnovatiecentra kunnen daarentegen niet succesvol zijn zonder een levendig cluster, waarvan de dynamiek wordt gegarandeerd door de juist ecosysteemelementen.

2.3.2 Topinnovatiecentra

Topinnovatiecentra hebben de potentie en de randvoorwaarden in zich om onze ambitie waar te maken. Vrijwel alle technologie gedreven bedrijven in Nederland hebben samenwerkingspartners en klanten over de hele wereld. Afstand is géén barrière. Uit de literatuur blijkt dat vestiging in topinnovatiecentra voordelen heeft voor bedrijven.

Bijvoorbeeld vanwege makkelijke toegang tot kennisdragers en researchfaciliteiten, maar ook vanwege imago ('place to be') en praktische voordelen in de zin van gemeenschappelijke voorzieningen. Het belang van toegang tot (directe) kennis is groter geworden door open innovatie. Dat wil zeggen dat bedrijven niet alleen meer zelf R&D doen, maar een (groeïend) deel in samenwerking met universiteiten, kennisinstellingen, spin offs en dergelijke. Open innovatie begint vaak met informele contacten. Fysieke nabijheid werkt dit soort contacten in de hand.¹⁵

¹⁴ Ecosystemen zijn: Een verzameling samenhangende ondernemende spelers (zowel potentieel als actief), marktpartijen (b.v. bedrijven, durfkapitalisten, business angels en banken), instituties (universiteiten, overheidsagentschappen en toezichhouders), en processen (de oprichtingsgraad van nieuwe bedrijven, het aantal snelgroeïende bedrijven, het aantal seriële en zeer succesvolle ondernemers, de mate van ondernemende ambitie en de maatschappelijke acceptatie van het verzilveren van successen), die in hun formele en informele verbindingen van invloed zijn op de prestaties van een lokale ondernemende omgeving. (definitie OESO, Mason & Brown, 2014)

¹⁵ De meerwaarde van vestiging op een science park/campus, Buck Consultants International, 2017

Datum 2 november 2018
Titel Visie Topinnovatiecentra

2.3.3 Doel

Het doel van de gemeente Zwolle binnen het programma Topinnovatiecentra is het creëren van topinnovatiecentra met een hoge mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid en een hoge mate van samenwerking in multiple-helix verband.

2.4 Criteria voor topinnovatiecentra

Een topinnovatiecentrum heeft vier kernelementen :

1. Fysieke locatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden & onderzoeksfaciliteiten
2. Focus op R&D en/of kennisintensieve activiteiten
3. Aanwezigheid van manifeste kennisdragers
4. Actieve Open Innovatie

Deze vier kernelementen zijn uitgewerkt in 11 succesfactoren voor een topinnovatiecentrum. Hierbij hebben wij op basis van onderzoeken¹⁶ en gesprekken met stakeholders en andere campusontwikkelingen in het land een vijftal condities geformuleerd voor succesvolle ontwikkeling van topinnovatiecentra.

Zowel de succesfactoren als de condities bieden een handvat voor de (verdere) ontwikkeling van topinnovatiecentra in Zwolle én de regio Zwolle.

2.4.1 Succesfactoren

Een goed succesvol topinnovatiecentrum ontstaat niet vanzelf. Wij zien op basis van onderzoek¹⁷ elf succesfactoren (Sf.) voor een succesvolle ontwikkeling van een topinnovatiecentrum. In tabel 1 zijn de factoren uitgewerkt.

Succesfactor	Toelichting
1. Aanwezigheid kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centra van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten
2. Onderzoeksfaciliteiten	Aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3. Ecosysteem open & shared innovatie	Goed functionerend ecosysteem met een community en netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en andere relevante spelers met een organisatie die zich bezig houdt met samenwerkingsinnovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4. Kritische massa / 'place to be'	Door omvangrijk cluster aan bedrijvigheid ontstaat place-to-be (spin-offs, bedrijven van buitenaf), waar meer andere bedrijven op af komen
5. Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6. Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7. Ondernemerschap & financiering	Toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf

¹⁶ Buck Consultants International en STEC-groep

¹⁷ De meerwaarde van vestiging op een science park / campus, Buck Consultants International, juni 2017

8. Adequate huisvesting	Kantoor- en labruimte evenals het aanbod van goede services en voorzieningen in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9. Marketing & Acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10. Duidelijke visie	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsdraagvlak, programma ten behoeve van de campusontwikkeling
11. Organisatie & Management	Campus site management (+ decision makers)

Tabel 1 - Succesfactoren topinnovatiecentrum

De succesfactoren zijn van elkaar afhankelijk als radertjes die elkaar draaiende houden. Het niet functioneren van één van de succesfactoren heeft direct effect op de andere succesfactoren.

2.4.2

Conditie

Wij zien daarnaast vijf belangrijke condities die randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle ontwikkeling van topinnovatiecentra. Deze condities baseren wij op onderzoek¹⁸ en gesprekken met de stakeholders en met diverse campussen in het land:



Hanteer een scherpe en robuuste gezamenlijke focus

Kijk naar je concurrenten, zodat je niet op dezelfde doelgroep richt

Stakeholders

‘Geef de topinnovatiecentra een duidelijk profiel ten opzichte van andere locaties in het land. Topinnovatiecentra moeten zich onderscheiden. Maak bovendien de meerwaarde van de topinnovatiecentra duidelijk. Eén van de krachten van deze regio zijn de sterke HBO- en MBO instellingen. Dit geeft kansen om als regio in te zetten op de toegepaste maakindustrie.’

Campussen

‘Spreek veel en intensief met de stakeholders in je gebied om tot een gezamenlijke visie te komen.’

‘Het DNA van je topinnovatiecentrum is van groot belang. Maak iets unieks en zorg dat het thema van het centrum past bij je stad.’



Bewaak de focus bij vestiging van bedrijven

Richt het gemeentelijk beleid op het vasthouden en concentreren van bedrijven met dezelfde focus

¹⁸ Gebaseerd op internationale ervaringen van succesvolle campusontwikkelingen, STEC-groep



Neem tijd voor de ontwikkeling en organiseer geduld

Financieel, planmatig en in exploitatie

Campussen

'Zorg voor investeringsgeld én financiering van lastig financierbare elementen (vanwege risico's of beperkte zekerheid)'

'Investeer als gemeente niet met geld, maar vooral met capaciteit'

'Zorg voor voldoende geld en haakjes bij partijen, zoals provincies en rijk'

'Denk aan de voorkant goed na over governance, financiering en huisvesting'

'De overheid heeft een belangrijke langjarige rol in de ontwikkeling van een topinnovatiecentrum'



Zorg voor de aanwezigheid van sterk leiderschap in de regio

Stakeholders

'Zorg ervoor dat grote partijen (bedrijfsleven) onderdeel zijn van het topinnovatiecentrum en daarbij een sterke betrokkenheid hebben. Ook andere betrokkenen moeten hun commitment uitspreken en laten zien.'

'Het is van belang dat overheden een actieve betrokkenheid hebben bij de topinnovatiecentra.'

'Betrek de regio bij de ontwikkeling van topinnovatiecentra. Richt je als topinnovatiecentrum ook op ondernemingen uit de regio. Zorg dat zij betrokken zijn bij de topinnovatiecentra.'

Campussen

'Doe het alleen als je sterke partijen hebt die de ontwikkeling tot topinnovatiecentrum willen ondersteunen'

'Zorg voor mensen die wat willen en hoog in de verschillende organisaties actief zijn'



Zorg voor een aantrekkelijk woon- en vestigingsmilieu

2.5 Kader voor topinnovatiecentra

Het concept topinnovatiecentra hebben wij uitgewerkt in onderstaand kwadrant (zie figuur 5). Dit kwadrant bestaat uit twee belangrijke indicatoren voor een succesvol topinnovatiecentrum:

1. de mate van nieuwe bedrijvigheid¹⁹
2. de mate van samenwerking in multiple-helix-verband.

Deze indicatoren geven aan in hoeverre succesvol invulling is gegeven aan de succesfactoren en condities. Immers wanneer daar onvoldoende invulling aan is gegeven zal het topinnovatiecentrum geen nieuwe bedrijvigheid hebben aangetrokken of hebben laten ontstaan. Ook kan naarmate de multiple helix beter betrokken is bij het topinnovatiecentrum beter invulling gegeven worden aan de succesfactoren.

2.5.1 Nieuwe bedrijvigheid en multiple-helix samenwerking



Figuur 5 - Kwadrant indicatoren topinnovatiepark

Op basis van het kwadrant onderscheidt de gemeente Zwolle vier soorten locaties:

Kwadrant 1 Locaties met een hoge mate van nieuwe bedrijvigheid en een lage mate van samenwerking tussen multiple-helix partijen

¹⁹ Zowel voor bedrijven die op de topinnovatiepark zelf ontstaan (spin-offs, start-ups), als voor bedrijven die naar de topinnovatiepark komen.

Datum 2 november 2018
Titel Visie Topinnovatiecentra

- | | |
|------------|--|
| Kwadrant 2 | Locaties met een hoge mate van nieuwe bedrijvigheid en een hoge mate van samenwerking tussen multiple-helix partijen |
| Kwadrant 3 | Locaties met een lage mate van nieuwe bedrijvigheid en een lage mate van samenwerking tussen multiple-helix partijen |
| Kwadrant 4 | Locaties met een hoge mate van samenwerking tussen multiple-helix partijen en een lage mate van nieuwe bedrijvigheid |

Het programma Topinnovatiecentra heeft tot doel topinnovatiecentra te ontwikkelen met een hoge mate van nieuwe bedrijvigheid en een hoge mate van samenwerking tussen multiple-helix partijen, volgens kwadrant 2 (zie ook paragraaf 2.3.3.). Dit betekent dat die locaties vallen onder het programma Topinnovatiecentra. Dit geldt ook voor die locaties die dat nog niet hebben gerealiseerd, maar wel de potentie hebben om zich richting een topinnovatiecentrum te ontwikkelen (op basis van de succesfactoren en condities voor een topinnovatiecentrum).

2.5.2 Overige locaties

Locaties die niet onder het programma topinnovatiecentrum vallen, bijvoorbeeld locaties die alleen een hoge mate van nieuwe bedrijvigheid hebben, maar niet de ambitie of potentie hebben zich te ontwikkelen tot locaties die ook een hoge mate van samenwerking hebben in multiple-helix verband, kunnen echter wel van groot belang zijn voor de stad en de regio, bijvoorbeeld de Spoorzone of Hessenpoort. In dat geval zal ontwikkeling plaatsvinden vanuit andere beleidsvelden of programma's. Bijvoorbeeld via het economische programma, een project of één van de andere strategische opgaven.

Natuurlijk kunnen in deze gebieden ontwikkelingen ontstaan die wel een hoge mate van samenwerking in multiple-helix-verband hebben, waardoor mogelijk wel sprake is van een (potentieel) topinnovatiecentrum.

3 Quicksan huidige topinnovatiecentra

3.1 Quicksan 11 succesfactoren²⁰

Door middel van een quickscan hebben wij aan de hand van de elf succesfactoren per innovatiecentrum in beeld gebracht wat de stand van zaken is en welke opgaven wij zien op basis van de succesfactoren. In bijlage 1 is een uitgebreide uitwerking van de quickscan opgenomen. In tabel 2 is per topinnovatiecentrum een korte samenvatting gegeven van de quickscan.

De quickscan is gebaseerd op interne en externe gesprekken met betrokkenen bij de verschillende innovatiecentra. Voor PSP is ook uitgegaan van het onderzoek dat Buck Consultants International heeft uitgevoerd voor PSP.

Op kaart 1 zijn de verschillende locaties opgenomen van de huidige innovatiecentra.



Kaart 1 - Locaties innovatiecentra in Zwolle

²⁰ Gebaseerd op de succesfactoren:

Sf. 1: Aanwezigheid kennisdragers / Sf. 2: Onderzoeksfaciliteiten / Sf. 3: Ecosysteem open & shared innovatie / Sf. 4: Kritische massa / 'place to be' / Sf. 5: Hoogwaardige locatie / Sf. 6: Talent / Sf. 7: Ondernemerschap & financiering / Sf. 8: Adequate huisvesting / Sf. 9: Marketing & Acquisitie / Sf. 10: Duidelijke visie / Sf. 11: Organisatie & Management (Buck Consultants International)

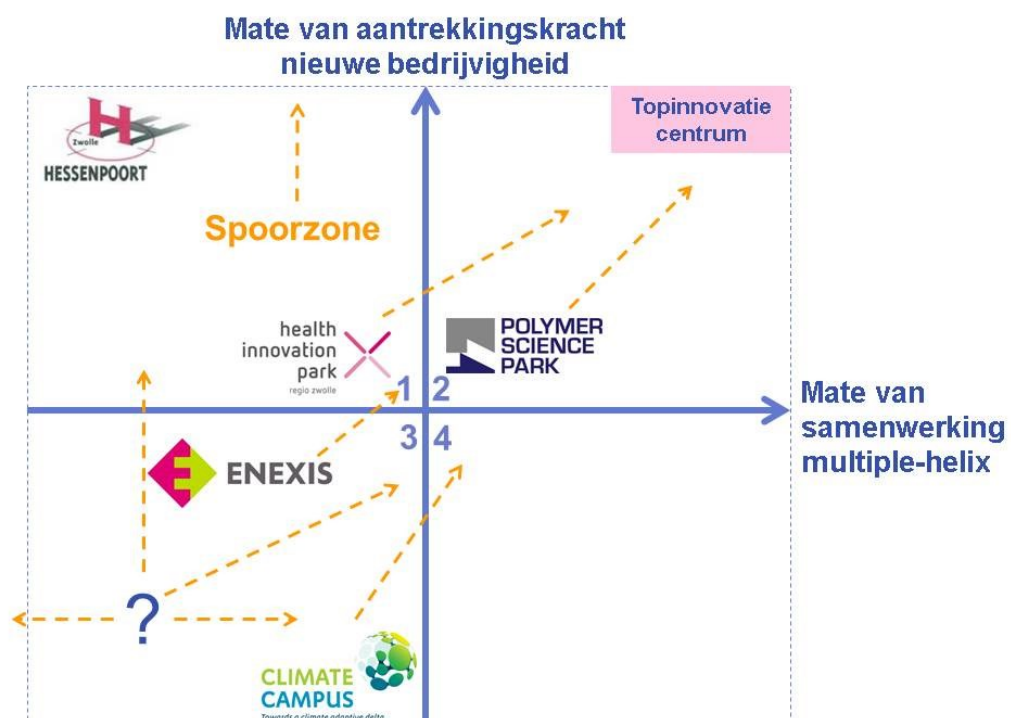
TOPWERK LOCATIE	Polymer Science Park ²¹	Health Innovation Park	Enexis	Climate Campus
	<i>"een toonaangevend innovatie- en expertisecentrum voor de kunststoftechnologie"</i>	<i>"dé voordeur voor Overijsselse innovatieve health initiatieven"</i>	<i>"realiseren van een vernieuwend gebied gericht op de sectoren energie, water en duurzaamheid."</i>	<i>"krachtig innovatienetwerk op het gebied van klimaatadaptatie met een gezamenlijke kennis- en innovatieagenda en de IJssel-Vechtdelta als proeftuin."</i>
INVULLING SUCCESFACTOREN	Grote betrokkenheid van DSM, aanwezigheid incubator (Greenpac/iLab) en diverse kennisinstellingen (Sf. 1, 6, 7)	Sterke netwerk- en kennisorganisatie met een goed parkmanagement (Sf. 4, 5, 7, 8)	Hoogwaardige huisvestingslocatie- en uitstraling in een groene omgeving met Enexis als anchor tenant. (Sf. 2, 5, 7, 8)	De Climate Campus staat nog in haar kinderschoenen met nog geen concreet beeld van de mate waarin de Climate Campus de potentie heeft om klimaatadaptatie te verzilveren in economische ontwikkeling (business) (Sf. 2, 4, 5, 8, 10)
	Ruimtegebrek, vanwege groei en ambities, en laagwaardige uitstraling huisvesting. (Sf. 2, 4, 5, 8, 9)	Katalysator voor het aantrekken van bedrijven, met onvoldoende financiering voor marketing en acquisitie, waarbij de verbinding met andere partijen (Zorgtrainingscentrum, Isala, onderwijspartijen e.d.) versterkt kan worden tot Health Park. (Sf. 1, 2, 3, 6, 9, 10)	Focus gericht op de energieopgaven in de gebouwde omgeving en toegepaste R&D, door aantrekken bedrijvigheid, oprichting van een lectoraat Energietransitie en het vestigen van het Expertisecentrum Energie. (Sf. 1, 3, 4, 9, 10)	Groot netwerk en ecosysteem van belangrijke kennisdragers (Sf. 1, 3, 6)
	Versterken van het vestigingsklimaat voor bedrijven als 'place to be' zal de aantrekkelijkheid van PSP verder vergroten. (Sf. 3, 4)	Visie op de toekomst van het HIP is nodig wat betreft gebiedsontwikkeling en organisatieontwikkeling (waaronder financieel) (Sf. 10, 11)	Aantrekken van MBO-studenten en een VMBO-opleiding, om zo een verbinding te maken tussen toegepaste wetenschap en praktijk en nieuwe medewerkers op te leiden. (Sf. 6)	Organisatie wordt momenteel ingericht (Sf. 7, 9, 11)
	De groei van PSP vraagt om verdergaande focus en nadenken over de daarbij behorende governance. (Sf. 10, 11)		Nog geen aparte organisatiestructuur rondom Enexis aanwezig (Sf. 11)	

Tabel 2- Quickscan topinnovatiecentra

²¹ Mede gebaseerd op het onderzoek *Eindrapportage 'The Next Step'*, uitgevoerd door Buck Consultants International in opdracht van Polymer Science Park (2017)

3.2 Van quickscan naar kader topinnovatiecentra

De aangewezen innovatiecentra verschillen sterk in de fase van ontwikkeling. Waar PSP en HIP al een aantal jaren bestaan en zich ontwikkeld hebben, staan Enexis en Climate Campus nog aan het begin van hun ontwikkeling. Op basis van de quickscan en de gesprekken met de stakeholders zien wij op dit moment het volgende beeld (figuur 6):



Figuur 6 - Mate van ontwikkeling huidige locaties

Kwadrant 1 Hoge mate van aantrekkingskracht nieuwe bedrijvigheid en lage mate van samenwerking in multiple-helix verband²²

Wij zien bij het HIP ook een zekere mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid. De samenwerking in multiple-helix verband is nu nog onvoldoende, maar wij zien wel dat het HIP en de ontwikkeling van Oosterenk tot Health Campus, de potentie heeft om de mate van samenwerking in multiple-helix verband te ontwikkelen, gelet op het netwerk en de omgeving van het HIP.

Kwadrant 2 Hoge mate van aantrekkingskracht nieuwe bedrijvigheid en hoge mate van samenwerking in multiple-helix verband

Wij zien Polymer Science Park als locatie die al een zekere mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid heeft en ook een zekere mate van samenwerking in multiple-helix verband. Deze locatie heeft echter nog verdere ontwikkeling nodig om uit te groeien tot volwaardig topinnovatiecentrum. Wij zien die potentie in PSP. De potentie blijkt ook wel uit het feit dat PSP als enig innovatiecentrum

²² Voor wat betreft de locaties Hessenpoort en Spoorzone in kwadrant 1: zie paragraaf 4.2

Datum 2 november 2018
Titel Visie Topinnovatiecentra

in de regio is benoemd als 'campus' in een onderzoek naar campussen in Nederland in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat²³. Van de 82 campusinitiatieven zijn slechts 35 benoemd als 'echte' campus, waaronder dus PSP.

Ook heeft Buck Consultants International voor PSP groeiscenario's onderzocht²⁴ en verwacht op basis van een realistisch-ambitieuze scenario een groei van ongeveer 10.000m² aan nieuwe bedrijvigheid.

Kwadrant 3 Lage mate van aantrekkingskracht nieuwe bedrijvigheid en hoge mate van samenwerking in multiple-helix verband

De Climate Campus heeft een zekere mate van samenwerking in multiple-helix verband. Ruim 40 partijen van diverse achtergronden zijn op de Climate Campus aangehaakt. Wij zien echter op dit moment geen daadwerkelijke aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid. De potentie hiervoor zal moeten worden onderzocht.

Enexis is zich op dit moment aan het ontwikkelen. Wij verwachten dat de mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid op korte termijn zal stijgen, mede door de inzet van Enexis om bedrijven aan zich te binden. Ook wordt geïnvesteerd in de samenwerking tussen de multiple-helix partijen. Wij zien de potentie van Enexis om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum.

Onbekende ontwikkelingen

Op dit moment zijn de bovenstaande locaties in beeld gebracht. Tegelijkertijd staan de stad en de regio niet stil. Nieuwe ontwikkelingen dienen zich aan en zullen zich blijven aandienen. Die ontwikkelingen beoordelen wij altijd vanuit de ambitie en het doel van het programma Topinnovatiecentra. De potentie bepalen wij vanuit de criteria en condities. Ook kan het zijn dat locaties waarin nu nog potentie wordt gezien om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum in de loop van de tijd afvallen. Daarbij geldt wel dat het aantal topinnovatiecentra beperkt zal moeten blijven om voldoende focus te kunnen blijven houden.

²³ *Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland*, Buck Consultants International in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Netwerk Kennissteden Nederland, 2018

²⁴ *Eindrapportage 'The Next Step'*, Buck Consultants International, 2017

4 Visie op rol en inzet gemeente Zwolle

4.1 Rollen gemeente

De gemeente Zwolle ziet voor zichzelf als initiatiefnemer van de visie op topinnovatiecentra vier rollen bij de innovatiecentra weggelegd:

- Facilitator
- (mede) Beleidsbepaler
- Ontwikkelaar
- Investeerder

Als facilitator kan de gemeente innovatiecentra procesmatig begeleiden in de ontwikkeling naar topinnovatiecentrum door bijvoorbeeld ambtelijke inzet of ondersteunen met financiële middelen voor onderzoek. Een stap verder is wanneer de gemeente beleid gaat bepalen door bijvoorbeeld de omgevingsvisie of bestemmingsplannen vast te stellen of wanneer de gemeente als ontwikkelaar optreedt door te investeren in de openbare ruimte. De laatste stap van directe betrokkenheid bij de innovatiecentra is wanneer de gemeente investeert in het innovatiecentrum zelf, bijvoorbeeld in huisvesting of faciliteiten.

Naast deze vier rollen bij topinnovatiecentra, heeft de gemeente als belanghebbende vanuit andere programma's of beleidsvelden een rol. Hierbij kan de gemeente optreden als opdrachtgever, co-creator of deelnemer. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van de plastic road (fietspad in Spoorzone/Assendorp), het project Berkum Energieneutraal of Senshagen.

4.2 Kader inzet beschikbaar budget

Gelet op huidige ontwikkelingen bij alle innovatiecentra willen wij niet wachten met het inzetten van capaciteit en financiële middelen voor de ontwikkeling van de innovatiecentra. Deze inzet richt zich op de drie onderdelen van een innovatiecentrum:

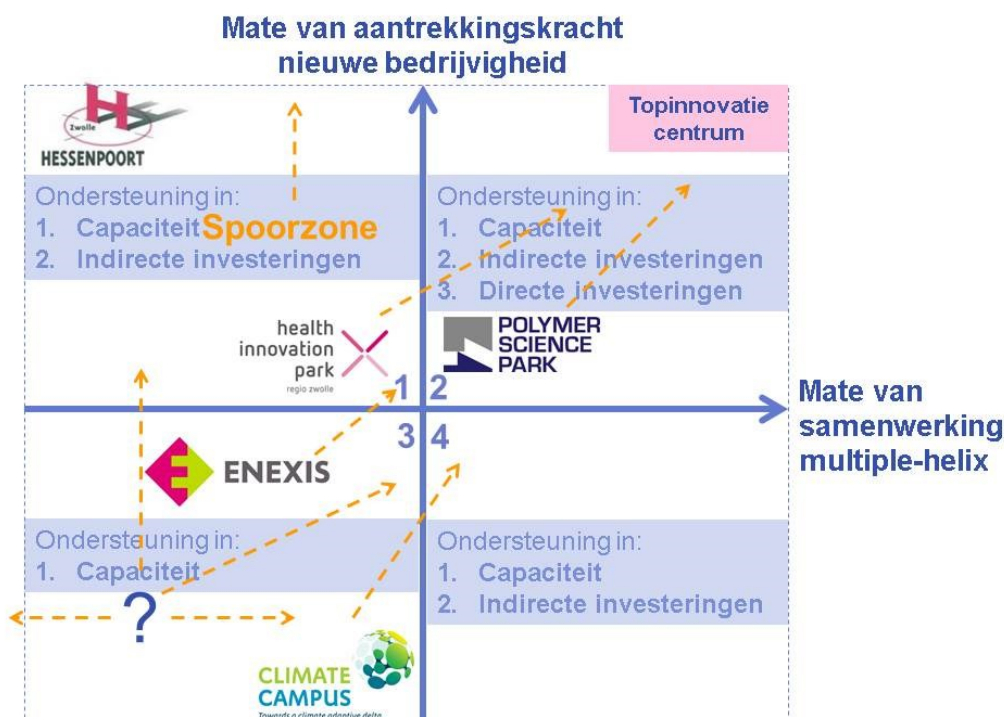
- Programma - faciliteiten, samenwerking, projecten (Sf. 1, 2, 3, 4, 6)
- Organisatie - personeel, financieel, bedrijfsvoering, marketing (Sf. 7, 9, 10, 11)
- Gebiedsontwikkeling - huisvesting, openbare ruimte (Sf. 5, 8)

De capaciteits- en financiële inzet van de gemeente is onder te verdelen in drie soorten:

1. Inzet van (ambtelijke) capaciteit
(gemeente als facilitator)
2. Inzet indirecte investeringen (bestemmingsplannen / openbare ruimte / subsidie)
(gemeente als beleidsbepaler, ontwikkelaar, investeerder)
3. Inzet van directe investeringen (huisvesting, faciliteiten)
(gemeente als investeerder)

De financiële inzet baseren wij op de mate van ontwikkeling en potentie naar een topinnovatiecentrum. Hoe verder het innovatiecentrum in haar ontwikkeling is en haar

bestaansrecht heeft bewezen, zal de gemeente indien nodig meer inzet (capaciteit of financieel) plegen. Ook hierbij hanteert de gemeente het eerder genoemde kwadrant van ontwikkeling naar topinnovatiecentrum. Dit betekent voor de huidige topinnovatiecentra het volgende (zie figuur 7):



Figuur 7 - Ondersteuning topwerklocaties

Toelichting:

Kwadrant 3 De locaties die een beperkte mate van nieuwe bedrijvigheid en een beperkte mate van samenwerking in multiple-helix hebben, maar wel de potentie hebben om zich daartoe te ontwikkelen, ondersteunen wij met ambtelijke capaciteit om de potentie om de locatie te laten ontwikkelen tot topinnovatiecentrum verder te onderzoeken.

Enexis & Climate Campus – Wij zien op dit moment in Enexis en Climate Campus de potentie om zich verder te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum. De potentie zal de komende periode bewezen moeten worden. Hiervoor willen wij ambtelijke capaciteit leveren.

Kwadrant 1 & 4 Een locatie met een zekere mate van nieuwe bedrijvigheid óf een zekere mate van samenwerking in multiple-helix en die de potentie heeft zich door te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum ondersteunen wij, naast inzet van ambtelijke capaciteit, met indirecte investeringen.

Health Innovation Park – Het HIP heeft zeker potentie, bijvoorbeeld wanneer er een doorontwikkeling naar een Health Park plaatsvindt, om zich te ontwikkelen tot Topinnovatiecentrum. Voor dit proces willen wij capaciteit leveren en inzet van indirecte investeringen.

Datum	2 november 2018
Titel	Visie Topinnovatiecentra

Kwadrant 2 De locaties die beide elementen (nieuwe bedrijvigheid en samenwerking) in zekere mate in zich hebben en de potentie hebben om door te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum, ondersteunen wij naast het voorgaande waar nodig ook met inzet van directe investeringen.

Polymer Science Park – PSP heeft reeds bewezen dat zij zich ontwikkelt tot topinnovatiecentrum. Daarom willen wij capaciteit en inzet van indirecte en directe investeringen leveren.

Geen potentie Locaties die niet de potentie hebben om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum worden niet (meer) ondersteund via het programma Topinnovatiecentra. Dit kan ook gelden voor locaties die op dit moment wel de potentie hebben om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum. Wanneer locaties wel van groot belang zijn voor de stad, ondersteunen wij die via andere programma's en beleidsvelden.

Hessenpoort & Spoorzone – Hessenpoort en Spoorzone zijn belangrijke economische pijlers van de stad én de regio en hebben een hoge mate van aantrekkingskracht voor nieuwe bedrijvigheid. Wij verwachten echter niet dat deze locaties zich als topinnovatiecentra (zoals in dit programma bedoeld) zullen ontwikkelen met een hoge mate van samenwerking in multiple helix verband. Deze locaties zullen wij daarom niet ondersteunen vanuit het programma Topinnovatiecentra. Uiteraard vindt wel ondersteuning plaats vanuit het project Hessenpoort en het project Spoorzone en eventueel andere programma's en beleidsvelden. Ook kan het zijn dat binnen deze gebieden locaties ontstaan die wel de potentie hebben om zich te ontwikkelen tot Topinnovatiecentrum. Hierbij valt te denken aan de ontwikkelingen bij Perron038 op het gebied van innovatie van geavanceerde producten en productiesystemen.

BIJLAGE 1 Quickscan topinnovatiecentra Zwolle

Polymer Science Park

Algemeen

Het Polymer Science Park (PSP) is een toonaangevend innovatie- en expertisecentrum voor de kunststoftechnologie. Samen met de provincie Overijssel, DSM, Oost NL en gemeente Zwolle wordt er gewerkt aan het realiseren van een Topinnovatiecentrum Kunststoffen in Zwolle (daarnaast is PSP door de provincie ook benoemd als Topwerklocatie). In februari 2013 is een Masterplan opgesteld voor de ontwikkeling van de campus. Aangezien een aantal belangrijke uitgangspunten van het masterplan sinds 2013 zijn gewijzigd (stoppen van productieactiviteiten Vishay BComponents, doorgroei van de 'community' en onzekerheid over de locatie) is er in 2016 behoefte ontstaan bij de partijen aan herijking van het masterplan. Buck heeft PSP en haar partners geholpen bij het proces om te komen tot herijking. In samenwerking met Oost NL is een marktverkenning uitgevoerd, op basis waarvan een herijking van de groeiambitie van PSP is geformuleerd. Buck heeft hiervoor in september 2017 haar eindrapportage 'The Next Step' opgeleverd. Daarna is een visie opgesteld door PSP.

De gemeente Zwolle onderzoekt in 2018 samen met PSP, DSM, provincie Overijssel, Oost NL en HMO, hoe PSP gefaciliteerd kan worden in haar groeiambitie met als perspectief en beoogd resultaat voor 2018 een doorbraak in de locatie en huisvesting voor PSP, waarmee een toekomstbestendige ontwikkeling van PSP mogelijk is. Inmiddels is een locatiestudie uitgevoerd die inzicht geeft in de haalbaarheid en bijbehorende randvoorwaarden welke nodig zijn om PSP op de bestaande locatie langjarig te huisvesten en te faciliteren. Op basis van de locatiestudie wordt momenteel gewerkt aan een haalbaarheidsstudie naar de bestaande locatie (Vishay/DSM-locatie) welke input geeft aan de businesscase voor de beoogde ontwikkeling tot topinnovatiecentrum.

Stand van zaken

- We zien een grote betrokkenheid van DSM bij PSP. Het bedrijf staat klaar om verdere doorontwikkeling van PSP mogelijk te maken. Zowel in het huisvesten van onderdelen van PSP, als in het bieden van mogelijkheden voor R&D ontwikkeling. Daarnaast zien wij betrokkenheid van incubator Greenpac/iLab (Windesheim & Stenden) bij PSP. Tegelijkertijd horen we ook dat de samenwerking verbeterd kan worden. Via het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (Deltion) ligt er een goede basis voor samenwerking tussen HBO en MBO, met mogelijk een aanvulling vanuit het wetenschappelijk onderwijs (bijvoorbeeld via DSM) waardoor studenten vanuit verschillende niveaus kunnen samenwerken en er vanuit fundamenteel onderzoek gewerkt kan worden aan toegepaste maakindustrie en R&D (Sf. 1, 6, 7);
- PSP ontwikkelt zich snel: nieuwe bedrijven willen aansluiten, bestaande bedrijven groeien, onderwijsinstellingen willen een deel van hun activiteiten bij PSP uitvoeren. Hierdoor ontstaat bij PSP ruimtegebrek. Ook hebben de gebouwen waarin PSP is gehuisvest geen hoogwaardige uitstraling en stelt Buck dat de apparatuur

niet uniek is. Wanneer dit niet op orde komt, kan er niet effectief gewerkt worden aan het uitvoeren van een acquisitieplan, met als doel het laten groeien van PSP en het vergroten van de kritische massa. (Sf. 2, 4, 5, 8, 9);

- Buck constateert in haar onderzoek dat partijen “footloose” (geen afhankelijkheid van PSP) zijn. Het ecosysteem is afhankelijk van één grote speler. In de gesprekken die zijn gevoerd komt dit ook aan de orde. De stakeholders geven aan dat gekeken moet worden naar het aantrekken van andere grote partijen, maar ook van het aantrekken van bedrijven uit de regio (Sf. 3, 4).
- In de gesprekken met de stakeholders kwam regelmatig naar voren dat gekeken moet worden naar de organisatiestructuur van de topinnovatiecentra mede in relatie tot Kennispoort. Sommige stakeholders spreken van bureaucratisering van de governance. Buck constateert dat er verschillende invalshoeken bestaan over de toekomst van PSP. Wij herkennen dit in de gesprekken met name over de rol die men ziet voor de PSP-organisatie, waarbij een deel van de stakeholders van mening is dat de PSP-organisatie zich moet richten op het uitvoeren van programma's en projecten, is een ander deel van de stakeholders van mening dat de PSP-organisatie zich moet richten op de realisatie van de huisvesting en de bedrijfsvoering. Wij zien hierin een duidelijke behoefte aan een gedeelde en gedragen visie en de opgave om de gehele governancestructuur opnieuw te bekijken om zo antwoord te geven op de verschillende vraagstukken, onder andere vanwege de verdere groei van PSP. Inmiddels zijn hiervoor door PSP al de nodige stappen gezet (Sf. 10, 11)

Health Innovation Park

Algemeen

In het kader van het Topsectorenbeleid is er door de Regio Zwolle en de provincie Overijssel gekozen voor de topsector Health. De keuze hiervoor is gemaakt vanwege het feit dat de provincie/regio verhoudingsgewijs veel werkgelegenheid heeft binnen deze sector. In 2013 heeft het cluster Health in de Regio Zwolle haar positie verworven (groot aantal kansrijke initiatieven, vele bijeenkomsten, zeer uitgebreid netwerk). In 2014 is door de founding partners (onder andere Isala, Windesheim, Deltion, provincie en gemeente Zwolle) het besluit genomen om het cluster Health verder uit te bouwen in het Health Innovation Park (entiteit) en op 1 januari 2014 is het Health Innovation Park Coöperatief UA (vereniging HIP) opgericht. Eind 2015 is een eerste aanzet gegeven om te kunnen komen tot een geografische werkgebied uitbreiding van Regio Zwolle naar Overijssel breed. In 2016 heeft het HIP gewerkt aan een visie om te komen tot de duurzame doorontwikkeling naar HIP 2.0. Vanuit de nieuw geformuleerde ambitie werkt het HIP de komende jaren aan drie werkgebieden: innovatie en clustervorming, Human Capital en gebiedsontwikkeling. De ambitie van HIP 2.0 luidt:

“Het HIP is dé voordeur voor Overijsselse innovatieve health initiatieven en werkt optimaal samen met samenwerkingspartners (o.a. Health Valley, het Polymer Science Park en Kennispoort Regio Zwolle) en andere Open Innovatiecentra en Innovatieloketten in de regio's Zwolle, Twente, Deventer en Arnhem/Nijmegen. Waarbij

het HIP met haar activiteiten economisch (omzetstijging en uitbreiding van werkgelegenheid) en maatschappelijk rendement (betere zorg voor hetzelfde geld of zelfde zorg voor minder geld) realiseert in de provincie Overijssel. Het HIP is zodanig georganiseerd dat deze met mensen, werkwijze, monitoring, rapportage en communicatie haar gestelde resultaten en benodigde financiering voor 2023 realiseert.”

De komende jaren (2014 – 2019) werkt het HIP aan het realiseren van de gestelde doelen en het genereren van inkomsten, waarbij de overheden hun financiering gedurende deze periode afbouwen. Hiervoor is in juni 2018 door HIP een nieuwe strategische koers neergelegd.

Stand van zaken

- Het HIP heeft zich ontwikkeld tot een sterke netwerk- en kennisorganisatie. Zowel lokaal, als regionaal en landelijk heeft het HIP dit netwerk gerealiseerd. Mede dankzij goed parkmanagement en het renoveren van kantoren zijn er veel zorggerelateerde bedrijven gevestigd bij het HIP. Bij de ondersteuning van bedrijven bij hun ondernemerschap en financiering zijn Health Investment Zwolle, Rabobank en Kennispoort betrokken. (Sf. 4, 5, 7, 8)
- In de gesprekken met de stakeholder komt sterk naar voren dat het HIP een belangrijke katalysator is (geweest) voor het aantrekken van bedrijven. Op dit punt zijn nog wel zorgen over de marketing en acquisitie die op dit moment geen of onvoldoende financiering kent.
Tegelijkertijd constateert men ook dat de verbinding tussen andere partijen (zoals het Zorgtrainingscentrum en Isala) in de omgeving van het HIP verder versterkt zou kunnen worden. Onderwijspartijen kunnen beter worden aangehaakt, zodat beter gebruik gemaakt kan worden van zorg gerelateerde kennis die in de stad ruimschoots aanwezig is. De kracht van het gebied zou kunnen leiden tot een sterke campusontwikkeling: Health Park. Zo kan een gebied ontstaan waar een ecosysteem zich ontwikkelt en kennisdragers samenwerken aan innovatie, gebruikmakend van elkaars faciliteiten. Deze ontwikkeling zal verder onderzocht kunnen worden. (Sf. 1, 2, 3, 6, 9, 10)
- Het HIP richt zich momenteel sterk op hun netwerk- en kennisorganisatie, maar houdt zich nog niet bezig met het faciliteren van onderzoeksfaciliteiten en open innovatie in multiple-helix verband. Dit vraagt van het HIP een duidelijk visie op de toekomst. Dit vraagstuk ligt echter breder dan alleen het HIP, maar moet gezien worden in de gehele gebiedsontwikkeling van Oosterenk. Daarnaast is de huidige financiële situatie van het HIP zorgelijk. De steun van de overheden wordt tot en met 2019 afgebouwd naar nihil en vanaf dan zal het HIP zelfstandig gefinancierd moeten worden. Antwoord op beide vraagstukken hebben invloed op de organisatie van het HIP. (Sf. 10, 11)

Enexis

Algemeen

In het gebied van Enexis en de Nooterhof op Marslanden A hebben verschillende partijen en belanghebbenden (eigenaren, gemeente en provincie) de samenwerking

gezocht om tot een visie te komen voor toekomstige ontwikkelingen om ruimtelijke, economische én functionele meerwaarde te laten ontstaan in het gebied. Aanleiding hiervoor is de wens van Enexis om de gronden die zij in het gebied in bezit hebben te ontwikkelen. De ambitie van de partijen, met name Enexis en de gemeente Zwolle, is om in de Nooterhof – Marslanden A (Enexis) een vernieuwend gebied te realiseren gericht op de sectoren energie, water en duurzaamheid. Daarbij wil men deze sectoren verbinden door vestiging van nieuwe technische gebruikers (B2B), van beginnend (start-up) tot gevestigd bedrijf en gebruikers met maatschappelijke economische activiteiten, technisch onderwijs, duurzaamheidseducatie, R&D en dataverwerking om zo een bedrijvenpark te ontwikkelen.

In augustus 2016 is een Ontwikkelingsvisie opgesteld met een focus op de samenhang tussen ruimtelijke kwaliteit en functies. Alle partijen willen vanuit duurzaamheidsdoelstellingen een impuls geven aan de ruimtelijke kwaliteit, waarbij de accenten liggen op natuur, natuurbeleving, energietransitie, water, klimaat en gezondheid (voedsel). Daarnaast biedt het Enexis ruimte voor kleinschalige bedrijvigheid. De gemeente en de provincie zien mogelijkheden voor een proeftuin en vestigingslocatie voor initiatieven en projectideeën op het thema duurzaamheid. Door in dit gebied bedrijven, onderwijsinstellingen (mbo/hbo/wo) en onderzoek/R&D te laten huisvesten wordt door onderlinge kruisbestuiving innovatie gestimuleerd. Zo heeft het gebied de potentie om zich te ontwikkelen tot topinnovatiecentrum. Met een duidelijk profiel, waarbij de focus gericht is op de energieopgaven in de gebouwde omgeving en toegepaste R&D. Dit profiel geeft kansen voor gerichte marktinvesteringen en een publiek-private leeromgeving die aansluit op de toekomstige regionale arbeidsmarkt met volop ruimte voor start-ups en social enterprises.

Op basis van de Ontwikkelingsvisie is een Plan van Aanpak geschreven, waarbij Enexis trekker is van het project. Het plan van aanpak gaat uit van de gebiedsvisie en de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Daarnaast zijn vanuit de bestuurlijke Rondetafel-bijeenkomsten een vijftal projectinitiatieven ontstaan:

1. Verduurzamen woningen, wijkplan Berkum (EN-puls & Delta Wonen)
2. Water voor koeling en verwarming (Enexis & Waterschap)
3. Start-up bedrijven (Gemeente & Enexis)
4. Sourcing human capital (Deltion & VNO-NCW)
5. Slimme en schone mobiliteit (Provincie & EN-puls)

Stand van zaken

- Enexis is een hoogwaardige huisvestingslocatie. In de groene omgeving staan gebouwen met een hoogwaardige uitstraling. Samen met de aanwezigheid van Enexis als stevige partij heeft deze locatie zeker de potentie om uit te groeien tot een topinnovatiecentrum. Enexis is van plan haar R&D en opleidingscentrum in Zwolle te vestigen. Op dit moment zijn er nog geen mogelijkheden gecreëerd voor het ondersteunen van starters en start-ups bij de ontwikkeling van hun bedrijf. (Sf. 2, 5, 7, 8)
- Enexis is momenteel bezig met het aantrekken van bedrijven naar het terrein. De focus is gericht op de energieopgaven in de gebouwde omgeving en toegepaste

R&D. Hiermee maakt Enexis het onderscheid met bijvoorbeeld Energie Valley (Groningen), dat zich voornamelijk richt op energiesystemen voor de opwek van energie. Hiermee vormt Enexis een toegevoegde waarde ten opzichte van andere locaties in het land. In gesprek met Windesheim en een aantal andere partners wordt gewerkt aan het oprichten van een lectoraat Energietransitie die de campus mede kan versterken door de inbreng van kennis, kennisvalorisatie en innovatie. De provincie Overijssel is bezig met het opzetten van het Expertisecentrum Energie (Sf. 1, 3, 4, 9, 10)

- Naast de betrokkenheid van een lectoraat, is Enexis ook bezig met het aantrekken van MBO-studenten en mogelijk zelfs een VMBO-opleiding, om zo een verbinding te maken tussen toegepaste wetenschap en praktijk en om nieuwe medewerkers op te leiden (Human Capital). Op dit moment is dit nog niet gerealiseerd. Ook de betrokkenheid van HBO-studenten bij de campus is nog niet aan de orde (Sf. 6)
- Er bestaat nog geen aparte organisatiestructuur rondom de Enexis-locatie. (Sf. 11)

Climate Campus

Algemeen

Door klimaatveranderingen stijgt de zeespiegel en krijgen we extremer weer met plensbuien en hittegolven. Zwolle en haar regio is door haar ligging in de delta kwetsbaar voor klimaatveranderingen, want het water komt hier van 5 kanten (IJsselmeer, rivieren, Sallandse wettingen, ondergrond, plensbuien). De traditionele, grootschalige aanpak van “dijken bouwen en pompen” alléén biedt op termijn niet voldoende bescherming. We moeten breder kijken dan dijken bouwen en pompen alleen. Dat vraagt om een nieuwe manier van kijken, denken en doen. Van fysieke innovatie tot sociale innovatie. Deze nieuwe manier van kijken komt voort uit een cultuur van samenwerking en praktische inslag: wie het slim doet, doet het samen. Het afgelopen decennium is dat gebeurd in diverse verbanden: IJssel-Vechtdelta, Klimaat Actieve Stad, City Deal Klimaatadaptatie en Living Lab Overijssel. In 2016/2017 is de wens ontstaan om vanuit deze samenwerking een volgende stap te zetten naar een Climate Campus. In juni 2017 is een intentieoverkomst gesloten met 44 partijen om te komen tot de Climate Campus. Op 9 maart 2018 is de stichting Climate Campus opgericht met een eigenstandig bestuur (Royal Haskoning/DHV, Windesheim, gemeente Zwolle, TAUW, Natuur&Milieu Overijssel).

Met het opzetten van de Climate Campus wordt gebouwd aan een krachtig innovatienetwerk met een gezamenlijke kennis- en innovatieagenda en de IJssel-Vechtdelta als proeftuin. Het wordt een fysieke plek als centrum van de samenwerking met de demonstratiedelta als setting en blinkt uit in implementatie door het toepassen van (nieuwe) kennis en technieken en een effectieve samenwerking van overheid, inwoners, bedrijven en instellingen. De Climate Campus trekt (jong) talent, start-ups en bedrijvigheid aan en werft fondsen en investeerders. Door een goede branding van de Climate Campus, waaronder een gezamenlijk propositie en een (beeld)merk ontstaat een (inter)nationale profilering.

Stand van zaken

Datum
Titel

2 november 2018
Visie Topinnovatiecentra

- De Climate Campus staat als topinnovatiecentrum nog in haar kinderschoenen. Een fysieke locatie met onderzoeksfaciliteiten is nog niet aanwezig. De betrokken partijen zijn vooral op projectbasis betrokken bij klimaatadaptatie en er is nog geen concreet beeld van de mate waarin de Climate Campus de potentie heeft om klimaatadaptatie te verzilveren in economische ontwikkeling (business). (Sf. 2, 4, 5, 8, 10)
- Tegelijkertijd biedt de Climate Campus kans tot de ontwikkeling van een unieke topinnovatiecentrum: de regio Zwolle is koploper op het gebied van Klimaatadaptatie, de jarenlange samenwerking in deze regio heeft een groot netwerk en ecosysteem opgeleverd, belangrijke kennisdragers (bijvoorbeeld Windesheim, Universiteit Twente / Delft, KNMI) zijn betrokken. Dit uit zich op dit moment voornamelijk in diverse projecten en nog niet in structurele samenwerking. Dit geldt ook voor de betrokkenheid van studenten en talent bij de Climate Campus. Zij zijn sterk betrokken bij diverse projecten maar nog niet vanuit de Climate Campus zelf (Sf. 1, 3, 6)
- De organisatie van de Climate Campus staat ook in de kinderschoenen. Er is een stichting opgericht met een bestuur. Er wordt gewerkt aan de inrichting van een organisatie. Ook de inrichting van ondersteuning van ondernemerschap en marketing en acquisitie is hierdoor nog niet van de grond gekomen. (Sf. 7, 9, 11)