



Campussen als versnellers van groei, innovatie en talentontwikkeling

Gezamenlijke kijk op een sterk en samenhangend campuslandschap

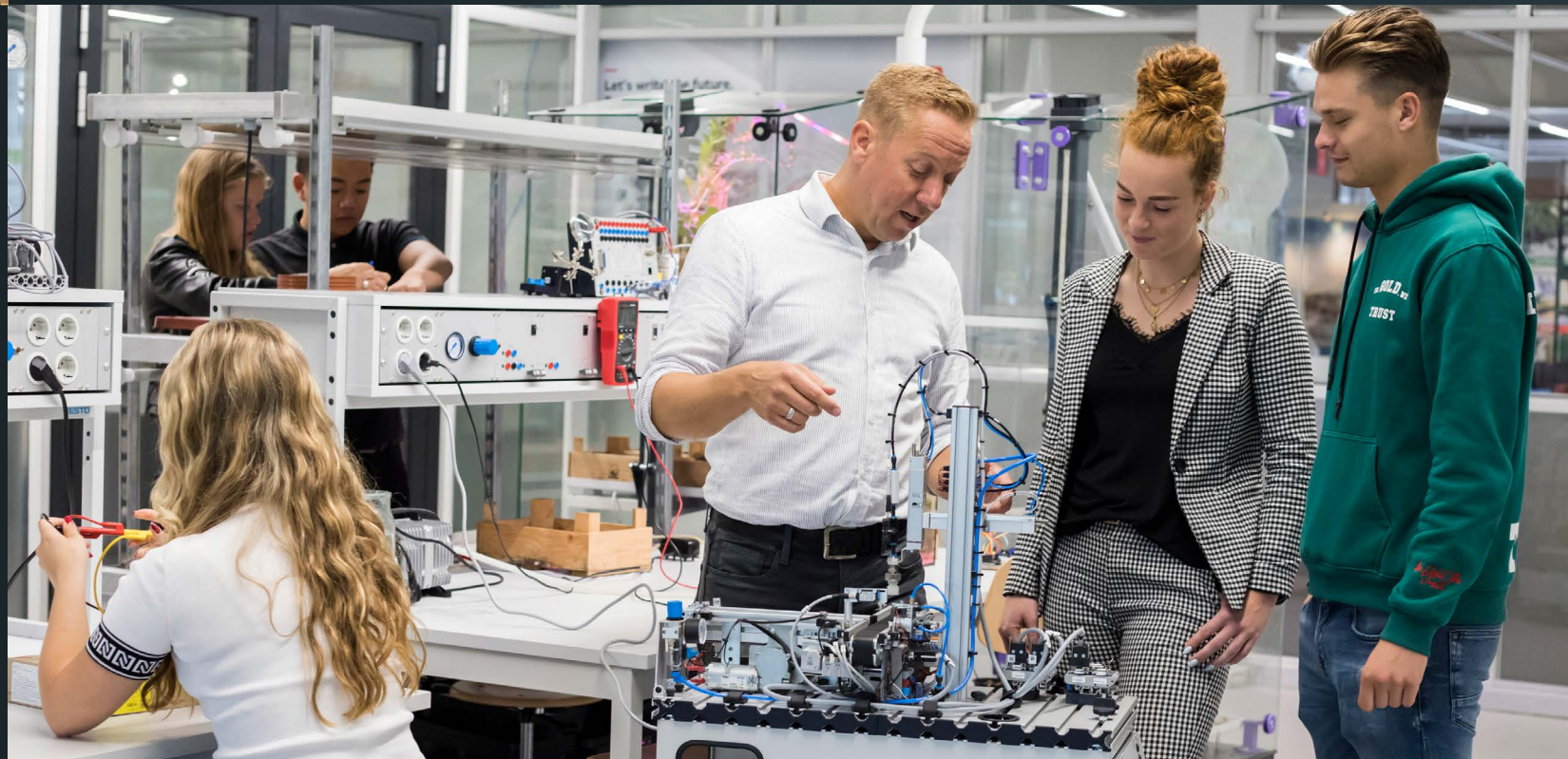


MIRDH

**METROPOOLREGIO
ROTTERDAM DEN HAAG**



**Economic
Board
Zuid-Holland**





Campussen als versnellers van groei, innovatie en talentontwikkeling

Gezamenlijke kijk op een sterk en
samenhangend campuslandschap

Foto cover linksboven:
Duurzaamheidsfabriek, Dordrecht

Foto cover rechtsonder:
Horti Science Park, Lansingerland





Inhoud

Managementsamenvatting van onze gezamenlijke kijk op campussen	7
1. Waarom een gezamenlijke kijk op campussen?	15
1.1 Campussen als versnellers van vernieuwing en groei	
1.2 Vier perspectieven op campussen	
1.3 Waarom een gezamenlijke kijk op campussen?	
1.4 Wat is deze kijk niet?	
1.5 Leeswijzer	
2. Wat verstaan we onder campussen?	19
2.1 Experimenteer- en leeromgevingen voor innovatiegedreven groei	
2.2 De rol van de innovatiecampus	
2.3 Onze definitie van een innovatiecampus	
3. Regionale uitdagingen en de rol van campussen: hier staan we nu	25
3.1 De economische kansen en uitdagingen	
3.2 Het huidige campuslandschap	
3.3 Gezamenlijke kijk op campussen vanuit eigen opdracht	
3.4 Aansluiting bij beleid op andere bestuursniveaus	
4. Onze gedeelde kijk op campussen	35
4.1 Campussen als meervoudige beleidsopgave	
4.2 De inhoudelijke en beleidsmatige uitgangspunten van onze kijk op campussen	
5. De Zuid-Hollandse samenwerking op campussen: zo pakken we dat aan	45
Bronnenlijst	53
Bijlagen	56
Bijlage 1 Overzicht van verschillende experimenteer- en leeromgevingen	
Bijlage 2 Beleidsinitiatieven op andere niveaus die aanknopingspunten bieden	
Bijlage 3 Sleutelvragen voor beoordelen campusinitiatieven	



Dutch Innovation Factory, Zoetermeer

Managementsamenvatting van onze gezamenlijke kijk op campussen

Zuid-Holland kent een divers landschap van innovatie-ecosystemen en heeft de hoogste campusedichtheid van Nederland. Er zijn tientallen campussen in verschillende stadia van ontwikkeling en die kunnen een belangrijke rol spelen bij de uitdagingen waar we voor staan: economische vernieuwing, ruimtelijke ontwikkeling, onderwijs, arbeidsmarkt en maatschappelijke transitie. Daarom willen wij als provincie Zuid-Holland (PZH), Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en Economic Board Zuid-Holland (EBZ) innovatiecampussen beter benutten. Tot voor kort gaven wij elk op onze eigen manier en per casus vorm aan campusbeleid. Met deze gezamenlijke kijk laten we zien dat campusontwikkeling een meervoudige beleidsopgave is en leggen we de basis voor een samenhangende aanpak.

Met innovatiecampussen regionale opgaven aanpakken

Innovatiecampussen zijn afgebakende gebieden waar onderzoekers en bedrijven samenwerken aan onderzoek en ontwikkeling (R&D). Het zijn knooppunten waar ideeën in concrete innovaties en nieuwe bedrijvigheid worden omgezet. Experimenteren en leren staan er centraal, de zogenoemde Mode 2-kennisproductie. Campussen faciliteren intensieve samenwerking die leidt tot technologische vooruitgang en maatschappelijke impact. Grote kennisdragers, zoals universiteiten of R&D-afdelingen van internationale bedrijven, spelen daarbij een belangrijke rol.

Campussen kunnen de economische en sociale dynamiek in Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio Rotterdam Den Haag, versterken en zo bijdragen aan:

Verhoging R&D-investeringen en versterking innovatie

Gerichte investeringen in innovatiecampussen kunnen de R&D-activiteiten en innovaties in de hele regio stimuleren. Campussen zijn met hun geavanceerde infrastructuur en concentratie van talent, immers ideale plekken voor startups en technologische bedrijven. Zuid-Holland heeft deze extra investeringen in R&D nodig om concurrerend te blijven.

Verbetering arbeidsproductiviteit

Campussen kunnen innovatie stimuleren, onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar afstemmen, en bijdragen aan een goed opgeleide en duurzame beroepsbevolking. Dit leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit. Dat is nodig omdat de regio kampt met een grote vraag naar arbeidskrachten. Er zijn 85.000 openstaande vacatures in sectoren als zorg, onderwijs, ICT en techniek.

Maatschappelijke transitie

Met campussen als innovatiehubs kan Zuid-Holland zich aanpassen aan veranderingen in energie, economie, technologie en cultuur. Vier strategische transitie zijn daarbij essentieel: de energietransitie, de overgang naar een circulaire economie, digitalisering, en een leercultuur voor de arbeidsmarkt.

Inhoudelijke uitgangspunten

▶ **Publiek-private samenwerking**

Campussen moeten een samenwerking zijn tussen groepen bedrijven en een of meer onderwijs-/kennisinstellingen. Alleen onderwijs- of bedrijfscampussen zijn volgens onze definitie dus geen innovatiecampus.

▶ **Economische versterking**

Campussen moeten een essentiële bijdrage leveren aan de verdieping van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe economische sterktes in Zuid-Holland. Ze moeten bijvoorbeeld aansluiten bij de visies vanuit de regio's of de Nationale Technologiestrategie.

▶ **Duidelijke focus**

Iedere campus heeft een helder profiel, gericht op technologie of maatschappelijke opgaven.

▶ **Open innovatiecultuur en LLO**

Campussen moeten bijdragen aan niet-lineaire kennisproductie, waarbij onderzoek en impact al in een vroeg stadium met elkaar verweven zijn en experimenteren, leren en toepassen centraal staan. Idealiter bestaat de onderwijscomponent uit een mix van mbo, hbo en wo en organiseert die ook LLO-trajecten.

▶ **Vestigings- en investeringsklimaat**

Campussen dragen significant bij aan de kwaliteit van het Zuid-Hollandse en regionale vestigings- en investeringsklimaat.

Verschillende beleidsperspectieven op campussen

Campussen raken aan verschillende beleidsterreinen. Ze kunnen beleidsdoelstellingen versterken én ze kunnen ondersteund worden vanuit diezelfde beleidskaders. Dit zijn de beleidsperspectieven die voor onze kijk op campussen relevant zijn:

1. Innovatieperspectief: slimmer en concurrerender

Campussen zijn cruciale brandpunten voor samenwerking, ze versterken innovatie en daarmee de regionale concurrentiepositie. Bedrijven gebruiken de kennis van het sterke netwerk om hun producten en diensten te ontwikkelen. Deze innovatie is van groot belang voor economische groei in Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio Rotterdam Den Haag, vooral nu talent schaar is.

2. Ruimtelijk-economisch perspectief: groei en stedelijke ruimte

Campussen zijn aantrekkelijke werk- en innovatieplekken en spelen een rol in stedelijke vernieuwing. Ze kunnen ook positief bijdragen aan efficiënt ruimtegebruik en bereikbaarheid.

3. Onderwijs- en arbeidsperspectief: het nieuwe leren

Campussen voorzien in regionale kennisbehoeften, bereiden studenten voor op de toekomst en bevorderen levenslang leren. Ze brengen mbo-, hbo-, en wo-studenten samen, wat belangrijk is voor het nieuwe leren.

4. Maatschappelijk perspectief: maatschappelijke vraagstukken oplossen

Door kennis en netwerken te bundelen helpen campussen bij maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie en digitalisering. Ze binden ook jongeren aan de regio en dragen bij aan bredere welvaart.

Beleidsmatige uitgangspunten

► Focus op doorontwikkeling

We richten ons op doorontwikkeling van en verbinding tussen bestaande campussen. Daarmee zetten we in op sterkere economische clusters.

► Niet-structurele steun

De ontwikkeling van campussen is primair de verantwoordelijkheid van onderwijs- en kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Eventuele financiële ondersteuning door PZH, MRDH en EBZ is per definitie incidenteel en tijdelijk.

► Beleidsdoorsnijdend thema

Campussen zijn een instrument om beleidsdoelen te realiseren in vier beleidsdomeinen: innovatie, ruimtelijk-economisch, onderwijs en arbeidsmarkt, en maatschappelijke transitie.



Universiteit Leiden
Van Steenis

Archaeology

LEIDEN BIO SCIENCE PARK

Vier handelingsperspectieven

Wat gaan wij als PZH, MRDH en EBZ concreet doen om vorm te geven aan onze gezamenlijke kijk op campussen? Om deze vraag te beantwoorden hebben wij de inhoudelijk en beleidsmatige uitgangspunten vertaald naar vier concrete handelingsperspectieven. Deze handelingsperspectieven zijn dynamisch: als actuele ontwikkelingen daarom vragen, passen we ze aan. Ook zijn de perspectieven een uitnodiging aan campussen, onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven, regionale overheden en andere betrokkenen om samen met ons verder invulling te geven aan de ontwikkeling van het Zuid-Hollandse campuslandschap.

1. **Verbindingen versterken tussen campussen en tussen campussen en beleidsmakers**

We willen campussen stimuleren om te leren van elkaars ervaringen, kennis en kunde. We bevorderen samenwerking en dragen bij aan de totstandkoming van een reguliere dialoog tussen campusinitiatieven en beleid en bestuur. Ook blijven we netwerkbijeenkomsten voor de Zuid-Hollandse campusinitiatieven organiseren en werken we aan verbetering van de informatie- en kennisuitwisseling tussen campussen onderling en tussen campussen en beleidsmakers.

2. **Betere positionering van Zuid-Hollandse campussen in het landschap**

We positioneren campussen als motor van integrale gebiedsontwikkeling in Zuid-Holland. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de regionale mobiliteitsknooppunten.

Daarnaast besteden we ook op het nationale en Europese toneel aandacht aan de Zuid-Hollandse campussen.

3. **'No wrong door'-principe**

Campussen en campusinitiatieven kunnen terecht bij zowel PZH, MRDH als EBZ. We informeren elkaar actief over campus- en beleidsinitiatieven en we verbinden waar mogelijk campusinitiatieven om dubbelingen en fragmentatie te voorkomen.

4. **Duidelijkheid verschaffen over rol en inzet campussen**

Door helder te zijn over onze rol weten stakeholders wat zij van ons kunnen verwachten. De legitimiteit van een campusinitiatief bepalen we daarom zo goed mogelijk vooraf. Ook bekijken we hoe een campus(initiatief) zich verhoudt tot het bestaande portfolio. Als er overlap is, stemmen we daarover zonodig bestuurlijk iets af. In incidentele gevallen kunnen we mogelijk (tijdelijk) financieel bijdragen aan een campusinitiatief. Ook bekijken we per casus of betrokkenheid bij de governance van campussen nodig is en welke vorm daarvoor het meest geschikt is.

Als provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland gaan wij ons actief inspannen om ons rijke campuslandschap beter te benutten. We vinden het belangrijk om te benadrukken dat deze kijk geen actieplan is en ook geen blauwdruk voor het Zuid-Hollandse campuslandschap. Deze kijk op campussen is een eerste stap en een uitnodiging aan onze stakeholders om mee te denken en mee te doen. Een mogelijke vervolgstap is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie met een heldere stip op de horizon.

Eén gezamenlijke kijk op campussen

De Provincie Zuid-Holland (PZH), de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en de Economic Board Zuid-Holland (EBZ) zetten zich gezamenlijk in voor de ontwikkeling en benutting van campussen in Zuid-Holland.

Regionale opgaven



Verhogen van R&D-investeringen en gerealiseerde innovaties



Verbeteren arbeidsproductiviteit



Met regionale strategieën maatschappelijke transitieën realiseren



Verhogen van de brede welvaart



Waar draagt een campus aan bij?

Op campussen komen kennis, talent en ondernemerschap samen. Campussen zijn essentieel om de regionale opgaven te tackelen.

- ▶ Campussen zijn plekken waar **nieuwe kennis** en **innovaties** worden gecreëerd, beproefd, toegepast en verspreid.
- ▶ Campussen dragen bij aan het verdiepen van bestaande **economische specialisaties** en het ontwikkelen van **nieuwe groeimarkten**.
- ▶ Campussen zijn essentieel om het **vestigingsklimaat van Zuid-Holland** te verbeteren.
- ▶ Campussen spelen een sleutelrol bij uitrusting **beroepsbevolking** met de juiste kennis en kunde.
- ▶ Campussen verbeteren de **aansluiting tussen onderwijs- en arbeidsmarkt**.
- ▶ Campussen geven vorm aan een aantrekkelijk en **leefbaar woon- en werkklimaat** en stedelijke vernieuwing.
- ▶ Campussen dragen bij aan oplossingen voor concrete opgaven als de **energietransitie, circulaire economie, digitalisering** en **strategische autonomie**.





Wat is een innovatiecampus?

Een innovatiecampus is een inter- of transdisciplinaire leer- en experimenteeromgeving binnen een duidelijk afgebakend ruimtelijk gebied waar bedrijven, (v) mbo-, hbo- en wo-instellingen en andere kennisorganisaties samen innoveren. De kracht van een innovatiecampus ligt in de interactie tussen studenten, onderzoekers, werknemers en burgers en in de bijdrage aan het regionale innovatie- en vestigingsklimaat. Daarnaast is goede bereikbaarheid een belangrijke randvoorwaarde voor het goed functioneren van een innovatiecampus.

Rijk campuslandschap vol groeibriljanten

Zuid-Holland is de regio met de hoogste campusdichtheid van Nederland en heeft daarmee een uitstekende uitgangspositie. De regio kent tientallen campussen in alle soorten, maten en stadia van ontwikkeling. De campussen zijn de groeibriljanten die helpen om bestaande specialisaties uit te bouwen en te behouden en om nieuwe groeisectoren en crossovers te realiseren. De uitdaging is deze briljanten te laten groeien, bij te slijpen en te laten schitteren.



Waar willen we naartoe?

PZH, MRDH en EBZ zetten zich in voor de ontwikkeling en betere benutting van campussen in Zuid-Holland, inclusief die in de metropoolregio. Daartoe werken we voortaan nog intensiever samen en geven we helderheid over hoe we aankijken tegen campussen: wat vinden we belangrijk, wat kunnen we binnen de bestaande mogelijkheden voor hen betekenen? Deze gezamenlijke kijk is geen visie op het toekomstige campussenlandschap. Wel geeft deze gezamenlijke kijk meer houvast en duidelijkheid. En betrokkenen profiteren van het afgesproken 'no wrong door'-principe, aanvullend op de primaire eigen verantwoordelijkheid van bedrijven en onderwijsinstellingen.

Dit kun je van ons verwachten:

- ▶ Versterken/aanbrengen van verbindingen tussen campussen onderling en tussen campussen en beleidsmakers.
- ▶ Betere positionering van Zuid-Hollandse campussen in het landschap.
- ▶ 'No wrong door'-principe: campussen en campusinitiatieven kunnen terecht bij zowel PZH, MRDH als EBZ.
- ▶ Helderheid over onze rol en over inzet campussen Zuid-Holland.



DUTCH INNOVATION PARK

DUTCH INNOVATION PARK

Verbindt en biedt kansen

1

Waarom een gezamenlijke kijk op campussen?

Zuid-Holland heeft de hoogste campusedichtheid van Nederland. Het is een regio met een rijk en divers landschap van innovatie-ecosystemen. Die campussen spelen een sleutelrol bij het aanpakken van regionale uitdagingen op het gebied van economie, ruimte, onderwijs, arbeidsmarkt en maatschappelijke transitie. Deze gezamenlijke kijk is geen actieplan en bevat geen blauwdruk voor hoe het Zuid-Hollandse campuslandschap eruit moet komen te zien. Deze kijk is voor de provincie Zuid-Holland (PZH), de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en de Economic Board Zuid-Holland (EBZ) een belangrijke stap om de potentie van innovatiecampussen nu al beter te benutten.

1.1 Campussen als versnellers van vernieuwing en groei

Op een innovatiecampus voel en zie je de energie, dynamiek en interactie die zo belangrijk zijn voor innovatie. Studenten en andere professionals ontwikkelen er nieuwe kennis en passen die toe. Zij verdiepen economische specialisaties, ontwikkelen nieuwe en werken daarmee aan de oplossing van urgente maatschappelijke vraagstukken. Of je er nu rondloopt als wetenschapper, student, ondernemer, werknemer, beleidsmaker of bewoner: je voelt dat hier iets gebeurt. Een campus is een experimentele leer- en innovatieomgevingen, net als bijvoorbeeld innovatiedistricten, fieldlabs en living labs dat ook zijn. Er zijn allerlei soorten campussen, maar dit document gaat alleen over innovatiecampussen, waar publiek-private samenwerking centraal staat. Bedrijfs- en onderwijscampussen blijven buiten beschouwing, ook al zijn dat op zichzelf ook waardevolle proeftuinen. De impact van campussen op de regionale economie is groot. Alleen al bij de vijf grootste campussen in de regio Zuid-Holland steeg het aantal bedrijven tussen

2018 en 2024 met 54 procent, naar 931. Het aantal arbeidsplaatsen steeg in die periode met 48 procent naar 19.981. Als we ook alle andere innovatiecampussen in de regio meenemen is de impact nog vele malen groter, zoals consultancybureau BCI in 2024 becijferde in het rapport Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland.

1.2 Vier perspectieven op campussen

Campussen kun je bekijken vanuit vier perspectieven: innovatie, onderwijs & arbeidsmarkt, ruimtelijke ontwikkeling en maatschappelijke opgaven. Elke invalshoek biedt een goede reden om campussen serieus te nemen als strategisch instrument.

► **Innovatieperspectief**

Vanuit innovatieperspectief zijn campussen nodig om economisch concurrerend te blijven. Het zijn de brandpunten van vernieuwing, waar bestaande specialisaties worden verdiept en nieuwe specialisaties worden ontwikkeld. Daar wordt nieuwe kennis ontwikkeld, getest, toegepast en gedeeld.

► **Onderwijs & arbeidsmarkt**

Vanuit onderwijs- en arbeidsmarktperspectief bereiden campussen studenten voor op de arbeidsmarkt van morgen én faciliteren ze een leven lang ontwikkelen, passend bij de regionale opleidingsbehoefte. Het zijn hybride leeromgevingen waar mbo-, hbo- en wo-instellingen samenkomen, en waar leren, werken en innoveren in elkaar overvloeien.

► **Ruimtelijk perspectief**

Vanuit ruimtelijk perspectief dragen campussen bij aan een aantrekkelijk woon-, werk- en vestigingsklimaat. Ze trekken studenten, werknemers, bedrijven en onderwijsinstellingen aan, en zijn daarmee ook van waarde voor stedelijke ontwikkeling, bereikbaarheid en leefbaarheid.

► **Maatschappelijk perspectief**

Vanuit maatschappelijk perspectief kunnen campussen een belangrijke rol spelen bij grote opgaven zoals de energietransitie, circulaire economie, digitalisering of strategische autonomie. Ze zijn dus veel meer dan alleen een technologische hub die zich richt op één domein of sector.

1.3 Waarom een gezamenlijke kijk op campussen?

Campussen als versnellers van groei en de verschillende mogelijke perspectieven erop, laten zien dat ze veel potentie hebben. Toch weten we in Zuid-Holland die potentie nog niet volledig te benutten. Daarvoor zijn verschillende redenen. Er is sprake van versnippering, onduidelijkheid en een gebrek aan samenhang, waardoor het voor beleidsmakers moeilijk is om focus aan te brengen. Nieuwe initiatieven ontstaan snel, maar lang niet altijd is duidelijk wat het doel is, welk type campus wordt beoogd, of hoe ze zich verhouden tot andere initiatieven. Soms zijn het wél campussen, maar worden ze niet als zodanig erkend; soms wordt de term gebruikt voor iets dat die naam nauwelijks verdient. Als provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board

Zuid-Holland hebben wij onze krachten gebundeld om meer richting te geven aan die fragmentatie. Elk vanuit onze eigen expertise en geografische focus: PZH en EBZ richten zich op de hele provincie en MRDH op de metropoolregio Rotterdam Den Haag, met daarin 21 gemeenten.

Deze gezamenlijke kijk is het eerste resultaat van deze krachtenbundeling. Onze inzet: zorgen dat campussen in onze provincie elkaar waar mogelijk aanvullen en versterken, met het oog op de verdere economische en maatschappelijke ontwikkelingen van onze regio. Ook willen we met deze kijk het belang onderstrepen van een integrale aanpak van campusontwikkeling, juist omdat het onderwerp aan zoveel beleidsthema's raakt en omdat er soms ook activiteiten worden georganiseerd in campusvorm zonder dat die het label campus dragen.

Dit document laat zien hoe wij als PZH, EBZ en MRDH tegen campusontwikkeling aankijken. Wij nodigen andere partijen – bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en andere stakeholders – nadrukkelijk uit om mee te bouwen aan het vervolg.

1.4 Wat is deze kijk niet?

We vinden het belangrijk om te benadrukken dat deze kijk geen actieplan is en ook geen blauwdruk voor het Zuid-Hollandse campuslandschap. Dit document laat zien wat wij belangrijk vinden bij het starten of doorontwikkelen van innovatiecampussen. Een mogelijke vervolgstap is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie met een heldere stip op de horizon. Wij ambiëren het ook

niet om een soort superregierol te krijgen rondom dit onderwerp. De verantwoordelijkheid voor innovatiecampussen ligt primair bij onderwijsinstellingen, bedrijven en andere partijen en wij kunnen soms handvatten bieden. Deze gezamenlijke kijk gebruiken wij als toetssteen voor ons beleid en herzien we als dat nodig is na uiterlijk vier jaar.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk van deze gezamenlijke kijk op campussen leggen we eerst uit wat wij onder een innovatiecampus verstaan. Daarna zoomen we in hoofdstuk 3 in op de Zuid-Hollandse context en het nationale beleid waarop we met deze kijk kunnen aanhaken. In hoofdstuk 4 bespreken we de inhoudelijke en beleidsmatige uitgangspunten van onze kijk op campussen. In hoofdstuk 5 vertellen we die uitgangspunten naar een concreet handelingsperspectief. We laten zien hoe wij verder bouwen aan een sterk en samenhangend campuslandschap.



2

Wat verstaan we onder campussen?

De opkomst van innovatiecampussen past bij een bredere trend: die van de proeftuinomgeving voor innovatie. Daarvan zijn bijvoorbeeld ook innovatie-ecosystemen, innovatiedistricten, fieldlabs, living labs en learning communities voorbeelden. In dit hoofdstuk laten we zien hoe de innovatiecampus zich daartoe verhoudt en hoe wij het begrip innovatiecampus definiëren.

2.1 Experimenteer- en leeromgevingen voor innovatiegedreven groei

Innovatie ontstaat in samenspel tussen verschillende partijen die elkaar nodig hebben. Grootschalige experimentele omgevingen en leeromgevingen spelen daarbij een sleutelrol. Zoals de literatuur over innovatie-, valorisatie- en cluster- of ecosysteembeleid benadrukt, vereist innovatie interactie en samenwerking tussen verschillende actoren. Denk hierbij aan onderzoekers, ondernemers, expertisecentra, studenten, werknemers en burgers. Dit geldt zowel voor kennisgedreven innovaties, die hun weg naar de praktijk moeten vinden, als voor ideeën vanuit bijvoorbeeld het bedrijfsleven, die zich vaak op basis van verder onderzoek ontwikkelen tot toepasbare innovaties. Deze samenwerking noemen we ook wel de triple of quadruple helix.

Mode 1- en Mode 2-kennisproductie

Veel beleidsinspanningen richten zich op de traditionele, lineaire route om van kennis naar impact te komen. Dit noemt de wetenschapssociologie ook wel kennisproductie volgens Mode 1. Hierbij ontwikkelen onderzoekers kennis die via kennisoverdracht bij bestaande bedrijven of startups terechtkomt. Die passen die kennis vervolgens toe in nieuwe of verbeterde producten, processen of diensten. Mode 1-kennisproductie wordt geproduceerd binnen afzonderlijke wetenschappelijke disciplines, is theoriegedreven, voornamelijk academisch en gaat ervan uit dat kennis universeel is en niet gebonden aan specifieke contexten.

Mode 2-kennisproductie is moderne, alternatieve, niet-lineaire kennisproductie, waar nu steeds meer behoefte aan is. Daarbij zijn onderzoek en impact al in een vroeg stadium met elkaar verweven. Vragen vanuit bedrijven en maatschappij zijn leidend voor onderzoek en kennisontwikkelaars en de gebruikers ervan werken intensief samen in netwerken, experimenteeromgevingen of proeftuinen. Deze kennisproductie is ook context-gebonden, dus afhankelijk van de context en toepassing, en sociaal verantwoord. Mode 2-kennisproductie is niet alleen belangrijk voor het functioneren van innovatiesystemen, maar ook voor het opleiden van de werknemers van de toekomst. De focus op Mode 2-kennisproductie betekent niet dat theoretische en disciplinegebaseerde kennis niet meer nodig is. Het laat vooral zien dat er vaak een vorm van meer praktische, contextuele en transdisciplinaire kennisproductie en samenwerking gewenst is.

In de afgelopen jaren zijn er steeds meer grootschalige experimenteer- en leeromgevingen ontstaan waarin Mode 2-kennisproductie de norm is. Ze zijn er in allerlei varianten en maten, elk met eigen kenmerken. De innovatiecampus is een van die varianten, net als innovatie-ecosystemen, innovatiedistricten, fieldlabs, living labs en learning communities. Er is vaak overlap tussen de varianten. Zo kan een campus het centrale knooppunt zijn van meerdere ecosystemen, fieldlabs huisvesten, bijdragen aan living labs en verbonden zijn met learning communities.

Innovatie-ecosystemen

Breed netwerk van bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen, overheden en financiers rondom specifieke kennis-, technologie- en toepassingsdomeinen of missies. Gericht op innovatie, synergie en samenwerking, bevordering van kennisdeling en ondersteuning van ondernemerschap.

Innovatiedistricten

Stedelijke ligging, fysieke nabijheid van stakeholders, aanwezigheid van moderne infrastructuur en voorzieningen, toegankelijk voor burgers. Focus op economische groei en stedelijke ontwikkeling.

Campus

Ontmoetings- en samenwerkingsplek voor bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen, met gedeelde faciliteiten in een afgebakende omgeving (niet zomaar toegankelijk) met een specifieke focus, zoals technologie, toepassingsdomein of missie.

Fieldlab

Praktijkgericht, focus op testen en valideren, nauwe samenwerking tussen onderzoek en praktijk. Voorkomend in binnen- en buitensstedelijke gebieden.

Living lab

Gebaseerd op co-creatie en gebruikersparticipatie. Maakt gebruik van de omgeving van de gebruikers als test- en experimenteeromgeving. Focus op maatschappelijke en sociale innovatie.

Learning communities

Ondersteunt gezamenlijke leerprocessen en kennisdeling. Stimuleert een cultuur van continue verbetering en aanpassing. Gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en capaciteiten binnen een netwerk.

Figuur 1: De verschillende experimenteer- en leeromgevingen en hun kenmerken. Begrippen overlappen deels en lopen vaak in elkaar over. In bijlage 1 vind je een uitgebreidere beschrijving van de concepten.

Provinciale financiering nieuwe fieldlabs en bestaande fieldlabs

De provincie Zuid-Holland zet zich op verschillende manieren in voor de financiering van campussen en fieldlabs. Een voorbeeld hiervan is Kansen voor West. Dit is een samenwerkingsverband van de vier Randstadprovincies (Noord- en Zuid-Holland, Utrecht en Flevoland) en van de vier grote steden (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht). De regionale economie in de Randstad moet hierdoor een innovatieve impuls krijgen. Samen voeren ze diverse programma's uit, zoals Kansen voor West 2 en 3. Kansen voor West 2 moedigt aan om bedrijven te betrekken bij campussen en bij de onderwijscomponenten van living labs en proeftuinen. In Kansen voor West 3 wordt het versterken van campussen via living labs met mkb-deelname expliciet genoemd als manier om innovatie te stimuleren. Binnen het Kansen voor West-programma is de PZH beslisser en heeft die zeggenschap over een vastgesteld deel van het budget. Een ander voorbeeld is de subsidieregeling Regionale Netwerken voor Innovatie Zuid-Holland (RNIZ). De provincie stelt financiële middelen beschikbaar voor regionale netwerken gericht op innovatie. Deze regionale netwerken bestaan uit samenwerkende bedrijven en mogelijk ook kennisinstellingen en/of overheden. Vanuit het omgevingsprogramma van de PZH kunnen bedrijven subsidie aanvragen voor het ontwikkelen en benutten van fieldlabs en campussen. Deze subsidies dienen om onderzoeks- en innovatiefaciliteiten en gezamenlijke netwerken financieel te ondersteunen. De PZH stimuleert hiermee een versnelde marktintroductie van innovatieve producten, processen en diensten.

2.2 De rol van de innovatiecampus

Campussen zijn vruchtbare omgevingen voor innovatie, doordat bedrijven, kennisinstellingen en andere partijen er gemakkelijk kennis kunnen uitwisselen en combineren, zoals BCI beschrijft in haar rapport *Inventarisatie en meerwaarde van campussen in*

Nederland. Deze dynamiek, die ook wel *local buzz* wordt genoemd, vergroot de kans op nieuwe ideeën, economische meerwaarde en maatschappelijke impact.

Campussen zijn brandpunten van regionale ontwikkeling. Ze faciliteren open innovatie, bieden ruimte aan onderzoeksfaciliteiten en trekken talent, bedrijven en onderzoeksinstituten aan. Voor bedrijven zijn campussen aantrekkelijke vestigingslocaties vanwege gedeelde voorzieningen, toegang tot talent en de mogelijkheid om onderdeel te zijn van een ecosysteem. Ook kennisinstellingen profiteren doordat de kennis die zij ontwikkelen sneller kan worden toegepast in de praktijk, via samenwerking met ondernemers, onderzoekers en studenten.

2.3 Onze definitie van een innovatiecampus

De provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland hanteren de volgende definitie voor de innovatiecampus:

Een innovatiecampus is een leer- en experimenteeromgeving op een afgebakende fysieke locatie waar bedrijven, mbo-, hbo- en wo-instellingen en andere kennisorganisaties samen aan innovatie werken. Verschillende wetenschappelijke vakgebieden én praktijkkennis komen er samen in gezamenlijke projecten. Deze campus heeft vaak een centrale kennisdrager, zoals een bedrijf, onderwijs- en/of kennisinstelling of academisch ziekenhuis. Die kennisdrager fungeert als motor van en magneet voor samenwerking en ontwikkeling.

De innovatiecampus stimuleert kennisvalorisatie, ondernemerschap, nieuwe bedrijvigheid en de verspreiding en adoptie van kennis onder de huidige en toekomstige beroepsbevolking. De focus kan er liggen op technologie, maatschappelijke opgaven of sociale innovatie, met de voorwaarde dat er economische meerwaarde ontstaat.

De kracht van een innovatiecampus zit in de interactie tussen studenten, onderzoekers, werknemers en burgers, én in haar bijdrage aan het regionale innovatie- en vestigingsklimaat. Goede bereikbaarheid van de campus is een belangrijke randvoorwaarde.

Deze definitie wijkt iets af van de definitie die consultancybureau BCI hanteerde in het rapport *Inventarisatie Campussen 2023*, dat in april 2024 aan de Tweede Kamer werd aangeboden. Zij definiëren een campus als “een exact ruimtelijk begrensd gebied waarin onderzoekers van kennisinstellingen en bedrijven intensief met elkaar samenwerken op het gebied van R&D en innovatie (omzetten van kennis in innovaties en nieuwe bedrijvigheid), met als magneet een manifeste kennisdrager (bijvoorbeeld een universiteit, academisch ziekenhuis, groot R&D-centrum van een internationaal bedrijf)”.

De definitie van BCI bestaat uit vier kernelementen:

1. Focus op R&D en/of technologiegedreven activiteiten van bedrijven.
2. Fysieke locatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden en onderzoeksfaciliteiten voor bedrijven.
3. Aanwezigheid van een manifeste kennisdrager.
4. Actieve open innovatie tussen kennisbron(nen) en bedrijven.

Onze definitie verbreedt dat perspectief:

- Niet alleen universiteiten en bedrijven, maar ook mbo- en hbo-instellingen worden nadrukkelijk als volwaardige kennispartners gezien.
- Het onderwijs en de arbeidsmarkt spelen een grotere rol: innovatiecampussen dragen bij aan leven lang ontwikkelen, ondernemerschap en het opleiden van de beroepsbevolking.
- Wij vinden dat een innovatiecampus zich niet alleen moet richten op het ondersteunen van bestaande specialisaties, maar ook op bijvoorbeeld de technologieën uit de Nationale Technologiestrategie.
- De focus hoeft niet per se technologisch te zijn; ook maatschappelijke opgaven en sociale innovatie kunnen centraal staan, zolang er maar economische meerwaarde ontstaat.
- Fysieke bereikbaarheid is essentieel, maar een woonfunctie is geen vereiste. Wel constateren we dat voor binnenstedelijke campussen de verbinding tussen werken, leren en wonen aantrekkelijk kan zijn en woningbouw een manier kan zijn om de verdere ontwikkeling van campussen ondersteunen. Campussen bieden dus ook mogelijkheden om binnenstedelijke gebieden te revitaliseren of een nieuwe bestemming te geven, de leefbaarheid te vergroten en te komen tot een efficiënt gebruik van schaarse ruimte.

Onderwijscampussen en de vierde generatie universiteit

We maken onderscheid tussen innovatiecampussen en onderwijscampussen. In een innovatiecampus spelen bedrijven een belangrijke rol, in een onderwijscampus ligt de nadruk sterk op onderwijs- en onderwijsvernieuwing, toepassing van digitale technologie en huisvestingstrategieën van onderwijsinstellingen. Interessant in dat verband zijn verschillende rapporten van SURF, de ict-onderwijscoöperatie van mbo, hbo en wo. Zo beschrijft het rapport *Campusinnovatie in Nederland* hoe de fysieke en virtuele campus van het mbo, hbo en wo er mogelijk uit zou kunnen zien in 2040.

Een campus waarbij specifiek een universiteit centraal staat raakt ook aan het begrip vierde generatie universiteit. Dat is een universiteit waarin onderwijs en onderzoek sterk verweven zijn, waar interdisciplinaire samenwerking centraal staat, sprake is van samenwerking tussen de diverse lagen in de onderwijskolom en waar gewerkt wordt aan toepassing van kennis en wetenschappelijke inzichten ten gunste van de samenleving. Daarnaast stimuleert een vierde generatie universiteit ondernemerschap en innovatie in onderwijs en onderzoek, met een open houding voor internationale samenwerking.



Biotech Campus Delft

Kraanmachinist

Een kraanmachinist werkt op een bouwplaats en bedient een grote kraan. Met die kraan graaf je in de grond, verplaats je zand of aarde, en help je mee om de bouwplaats klaar te maken voor het leggen van wegen en in een...
Le...
Ze...
in d...
inst...
Dit... voor.



3

Regionale uitdagingen en de rol van campussen: hier staan we nu

Het Zuid-Hollandse campuslandschap is gevarieerd: sommige innovatiecampussen staan nog in de kinderschoenen, andere behoren tot de nationale top. Om richting te geven aan dit gefragmenteerde en voortdurend veranderende landschap is een gedeeld beeld van de regionale context nodig. In dit hoofdstuk laten we zien voor welke regionale maatschappelijke opgaven campussen van betekenis kunnen zijn en hoe het huidige campuslandschap eruitziet. We schetsen hoe de provincie Zuid-Holland, de Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland zich tot nu toe tot dit landschap verhouden. Ook laten we zien bij welke nationale beleidskaders en initiatieven deze kijk aansluit.

3.1 De economische kansen en uitdagingen

De provincie Zuid-Holland is een van de belangrijkste economische motoren van Nederland. Hier woont bijna een kwart van de Nederlandse bevolking en genereren we ook bijna een kwart van het bruto binnenlands product. De concentratie van sterke sectoren maakt de regio tot een broedplaats van innovatie en een aantrekkelijke vestigingslocatie. Denk bijvoorbeeld aan de Rotterdamse haven en de omliggende regio's (het Havenindustriële complex), de internationale stad Den Haag, de maakindustrie van Noordwijk tot Dordrecht, de glastuinbouw die zich heeft geclusterd in de Greenports en de kennis- en innovatie-ecosystemen in Leiden, Delft en Rotterdam. Tegelijkertijd kent Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio Rotterdam Den Haag, ook stevige uitdagingen. Zo blijft de economische groei achter. In 2021 concludeerde Economic Board Zuid-Holland dat de economie in de tien jaar ervoor tien tot vijftien procent trager groeide dan in andere Nederlandse regio's. Een belangrijke reden daarvoor is de sterke aanwezigheid

van traditionele sectoren, waardoor het aanpassingsvermogen van onze economie onder druk staat.

Ook de brede welvaart blijft in onze regio achter. Vergeleken met andere Nederlandse regio's ligt de levensstandaard gemiddeld lager, zoals *Het Financieele Dagblad* in 2024 schreef. In de Regionale Monitor Brede Welvaart van het CBS uit 2024 scoort Zuid-Holland op alle drie de hoofdthema's – inkomen en arbeid, gezondheid en leefomgeving, samenleving en subjectief welzijn – onder het landelijk gemiddelde. Daarnaast scoren grote delen van Zuid-Holland ook op de Brede Welvaartsindicator van de Universiteit Utrecht en Rabobank laag, zie figuur 2. De relatief lage score van Zuid-Holland hangt waarschijnlijk samen met het sterk stedelijke karakter van de regio. Dat gaat gepaard met grotere uitdagingen op het gebied van milieu, veiligheid en huisvesting.

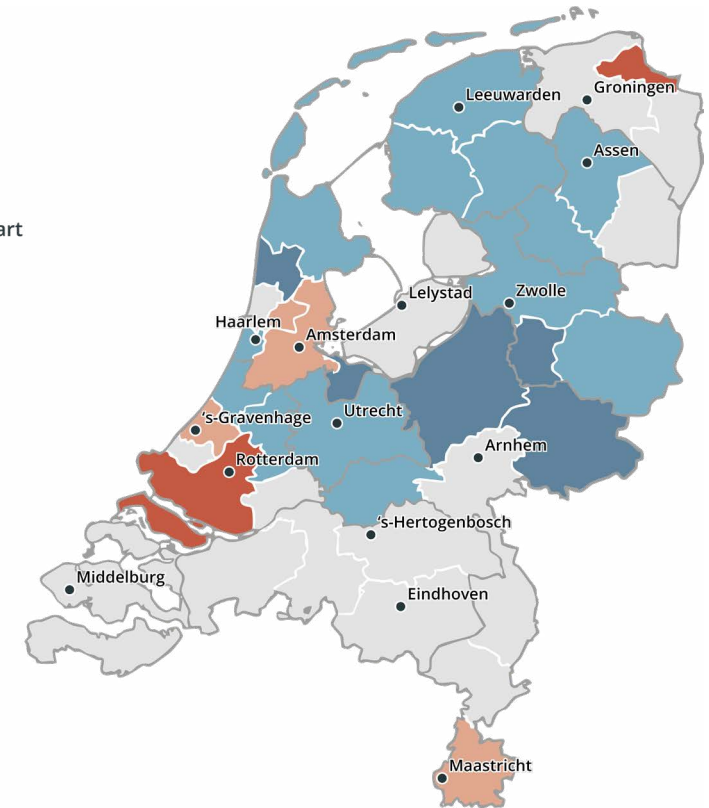
Zuid-Holland staat dus voor stevige uitdagingen, zowel economisch gezien als vanuit het perspectief van brede welvaart. Hieronder zoomen we in op drie specifieke regionale uitdagingen waarbij campussen een belangrijke rol kunnen spelen: R&D en innovatie, aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt en maatschappelijke transities.

Stagnatie R&D-investeringen en gerealiseerde innovatie

In Zuid-Holland stagneren zowel de investeringen in R&D als de mate waarin bedrijven innovaties doorvoeren, ook vergeleken met andere provincies. Dat is jammer, omdat beide kunnen bijdragen aan de economische veerkracht en het concurrentie- en verdienvermogen van Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio. Tussen 2013 en 2019 is ook het provincie-aandeel aan de landelijke

BWI-niveau

- Laagste brede welvaart
- Gemiddelde brede welvaart
- Hoogste brede welvaart



Figuur 2: Regionale verschillen in de Brede Welvaartsindicator in 2022 voor de veertig zogenoemde COROP-regio's in Nederland. Bron: RaboResearch (2024)

R&D-investeringen gedaald van 22 procent naar 20 procent. Om ons weer te kunnen meten met andere provincies en om te voldoen aan de Europese doelstellingen om 3 procent van het BNP te investeren in R&D is er in onze regio een structurele investering van ongeveer

1,6 miljard euro nodig, zo berekende de regionale ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter in 2024.

Niet alleen R&D-investeringen stagneren, ook het aantal bedrijven dat daadwerkelijk innoveert ligt in Zuid-Holland relatief laag. Ook zien we dat het aandeel bedrijven met afgeronde product- of procesinnovaties achterblijft bij regio's als Noord-Brabant, Utrecht en zelfs Groningen. Een breed en veerkrachtig innovatief weefsel van innovatieve bedrijvigheid, met een aantal topinnovatoren en een peloton dat volgt, lijkt te ontbreken. De Rotterdamse hoogleraar stedelijke en regionale economie Frank van Oort gaf hiervoor als mogelijke verklaring de grote economische diversiteit in de regio, waardoor gezamenlijke innovatie minder vanzelfsprekend is. 'Hierdoor is het moeilijker om het schip op koers te houden', zo zei hij in 2024 in *Het Financieele Dagblad*.

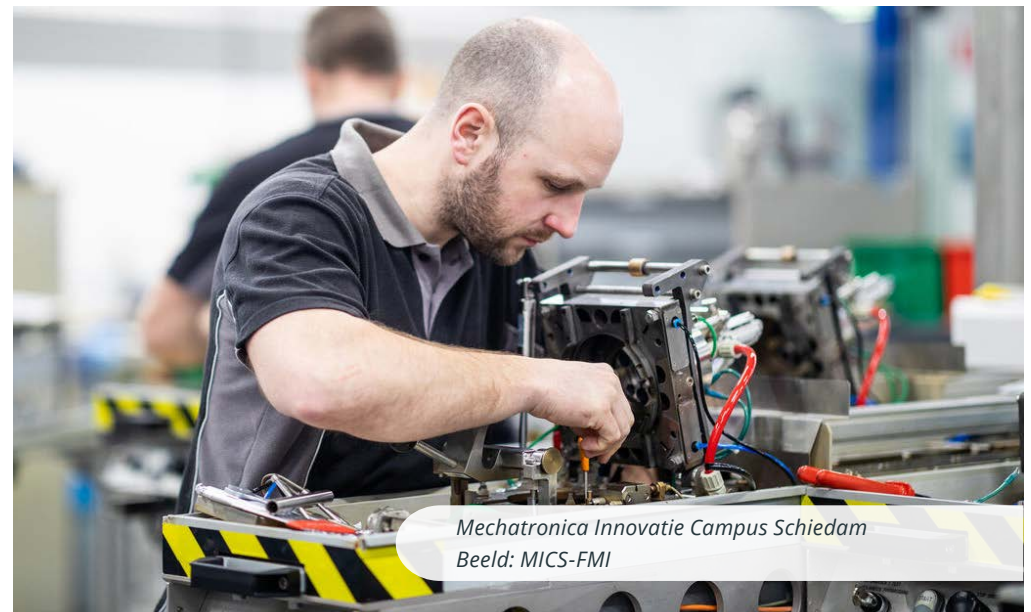
Investeringen in campussen kunnen investeringen in R&D stimuleren. Campussen zijn immers magneten voor startups, scale-ups en andere innovatieve bedrijven door de aanwezigheid van talent en hightech bedrijvigheid.

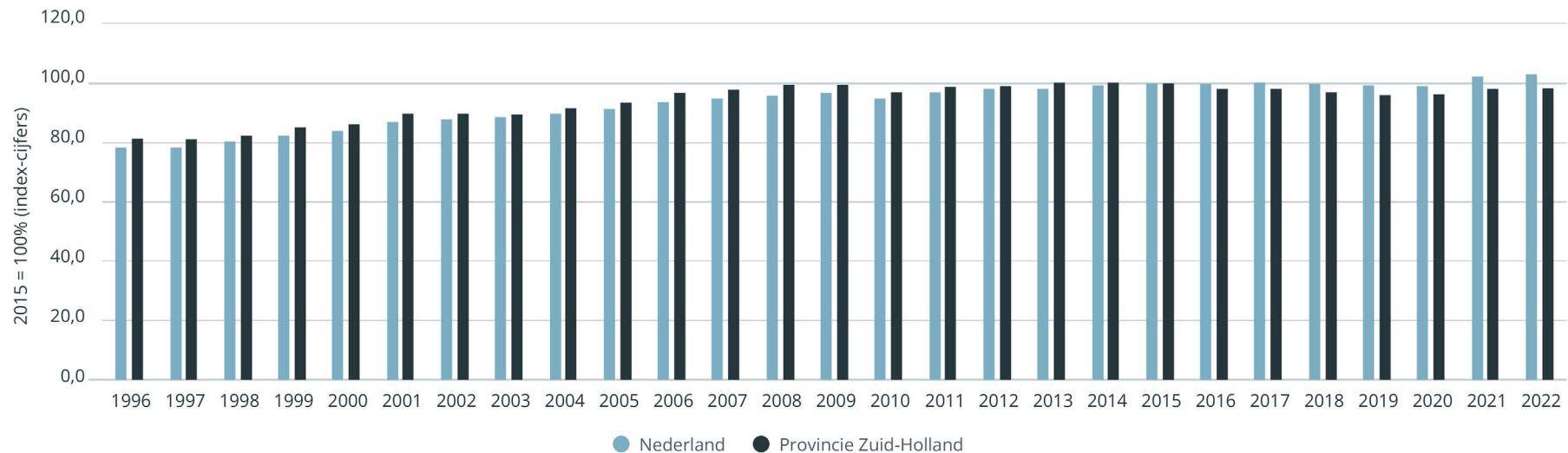
Stagnerende arbeidsproductiviteit vraagt om betere aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt

Zuid-Holland kampt met een dubbele uitdaging op de arbeidsmarkt: personeelstekorten én een stagnerende productiviteitsgroei. In de provincie staan volgens het CBS ruim 85.000 vacatures open, vooral in sectoren als zorg, onderwijs, ICT en techniek. Tegelijkertijd blijft de arbeidsproductiviteit sinds 2015 achter bij het landelijke gemiddelde, en nog sterker bij de best presterende regio's, zo blijkt

uit cijfers van ArbeidsmarktInZicht (2024). Volgens RaboResearch is dat niet alleen te wijten aan de sectorsamenstelling, maar ook aan structurele verschuivingen: van hoog- naar laagproductieve sectoren, een toename van het aantal zelfstandigen en beperkte toegang tot kapitaal. Ook zijn er in de regio ruim 87.000 werklozen: een betere aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs zou dus een aanzienlijk deel van deze uitdaging kunnen oplossen.

Een betere inzet en benutting van campussen kan de arbeidsproductiviteit verhogen. Bijvoorbeeld omdat dit leidt tot meer innovatie, een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, een beter opgeleide beroepsbevolking en een personeelsbestand dat toekomstbestendiger en duurzamer inzetbaar is.





Figuur 3: Ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur (index, 2015 = 100) in Nederland en Zuid-Holland in de periode 1996 tot 2022. Je ziet dat Zuid-Holland tot 2015 een hogere productiviteit had dan het Nederlandse gemiddelde en dat we in de afgelopen jaren onze voorsprong zijn kwijtgeraakt. Bron: Zuid-Holland InZicht (2024) De paradox van afnemende productiviteitsgroei in Zuid-Holland

Ruimtelijke topdrukke

Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio Rotterdam Den Haag, is een strategisch gelegen, vruchtbare en stedelijke delta met onder andere kenniscentra, campussen en innovatiedistricten die zijn verbonden door een modern en efficiënt logistiek netwerk. Tegelijkertijd neem de druk op de ruimte toe: stedelijke verdichting, bereikbaarheid en de combinatie van functies zoals wonen, werken en leren botsen steeds vaker. Klassieke oplossingen – landbouwgronden transformeren of nieuw land creëren zoals we met de Tweede Maasvlakte deden – volstaan niet langer. De regio loopt langzaam tegen zijn planetaire, wettelijke en fysieke grenzen aan. Dat zet de ambities voor duurzaamheid, circulariteit en klimaatadaptatie onder druk.

Ook de ontwikkeling van campussen komt hiermee in het gedrang. Ruimtegebrek kan leiden tot vertraging in de ontwikkeling ervan en daarmee tot gemiste economische en maatschappelijke kansen. De Provincie Zuid-Holland zoekt naar oplossingen door functiemenging toe te staan voor een select aantal campussen, bijvoorbeeld via de Ruimtelijk Economische Visie. Dit is een eerste stap naar toekomstbestendige inpassing van campussen in een steeds voller wordend stedelijk systeem. De Metropoolregio Rotterdam Den Haag wil innovatiecampussen zoveel mogelijk verbinden aan regionale corridors en het OV-netwerk. In een gebiedsgerichte en/of corridor aanpak komt dit verder tot uiting.

Voor maatschappelijke transitieën zijn regionale strategieën nodig

De 21e eeuw kenmerkt zich door een aantal maatschappelijke transitieën. Dit zijn langdurige, soms decennia omvattende processen. Deze transitieën zijn onder andere door I&O Research (in opdracht van de provincie Zuid-Holland) beschreven als het resultaat van co-evolutie van economische, culturele, technologische, ecologische en institutionele innovaties op verschillende niveaus. De *Groeiagenda Zuid-Holland* en de daarvan afgeleide *Human Capital Agenda 2025-2030* stellen voor Zuid-Holland vier transitieën centraal: de energietransitie, de overgang naar een circulaire economie, verregaande digitalisering en het ontwikkelen van een actieve leer- en ontwikkelcultuur. Campussen kunnen bij elke transitie een belangrijke rol spelen met onderzoek en innovatie.

► De energietransitie

In Zuid-Holland wonen de meeste mensen en spelen industrie en glastuinbouw een belangrijke rol. Door over te stappen naar duurzame energiebronnen kunnen we een belangrijke bijdrage leveren aan de energietransitie en de landelijke doelstelling om in 2050 volledig klimaatneutraal te zijn.

► Circulaire economie

De provincie Zuid-Holland vat de noodzaak voor een circulaire economie eerder samen als 'Parijs, Poetin en Groningen'. Zuid-Holland is verantwoordelijk voor maar liefst 30 procent van het grondstoffenverbruik in Nederland. De regio moet dus ook bovengemiddeld bijdragen aan deze transitie. Zuid-Holland speelt volgens de OECD zelfs ook een cruciale rol in de ontwikkeling van de circulaire economie

in Europa. Gelukkig is Zuid-Holland koploper en wordt er hier hard gewerkt aan het versnellen en omarmen van deze transitie.

► Digitale transitie

Om maatschappelijke doelen te bereiken is de inzet van data en technologie essentieel. Door te investeren in digitalisering behouden bedrijven hun concurrentiekracht en ontstaan nieuwe verdienmodellen. We kunnen de digitale transitie ook gebruiken om als samenleving efficiënter, duurzamer en slimmer om te gaan met energie, ruimte, arbeid en materialen. Goede digitale randvoorwaarden als connectiviteit, cybersecurity en kennis en vaardigheden zijn daarbij van groot belang.

► Een actieve leer- en werkcultuur

De arbeidsmarkt van Zuid-Holland kent grote knelpunten. Er zijn veel openstaande vacatures, het onbenutte arbeidspotentieel is hoger dan het landelijk gemiddelde en bijna de helft van de bedrijven in Zuid-Holland kampt met personeelstekorten. De veerkracht van de arbeidsmarkt is laag: ondanks hoge arbeidsparticipatie stagneert de banengroei vrijwel, en is de structurele mismatch tussen beschikbare arbeid en vraag hardnekkig. Met betere scholing en betere werk-naar-werk-begeleiding kunnen we de knelpunten op de Zuid-Hollands arbeidsmarkt aanpakken. PZH, EBZ en MRDH werken hier elk op hun eigen manier al aan. Zo richt de provincie Zuid-Holland zich op de energietransitie in relatie tot de arbeidsmarkt, is er vanuit de

Economic Board Zuid-Holland een taskforce die zich richt op human capital en focust de Metropoolregio Rotterdam Den Haag zich op bedrijventerreinen en op bereikbaarheid.

Naast deze vier transities wordt in de *Mobiliteitsvisie* (ontwerp) en de *Visie op het Economisch Vestigingsklimaat* (ontwerp) van de MRDH ook nog de mobiliteitstransitie genoemd. In die visies staat bijvoorbeeld dat mobiliteit de aanjager is voor regionale ontwikkelingen en dat campussen kunnen worden gezien als proeftuin voor slimme mobiliteit, als testlocaties en als aanjagers voor integratie van OV, fiets, en deelmobiliteit.

Groeiagenda Zuid-Holland

In 2021 hebben wij samen met tachtig organisaties, kennisinstellingen en andere overheden een integrale aanpak ontwikkeld voor de uitdagingen en kansen van Zuid-Holland. Dat is de *Groeiagenda Zuid-Holland*. Daarin staat onder meer dat campussen een sleutelrol spelen in de economische en innovatie-ambities van Zuid-Holland. Dat komt doordat ze kennis en kunde uit het mkb, van startups, grote bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen samenbrengen. Om deze dynamiek te versterken, zet de regio in op de verdere ontwikkeling van campussen rond topsectoren en maatschappelijke opgaven.

3.2 Het huidige campuslandschap

Door in Zuid-Holland het campuslandschap te versterken kunnen we een belangrijke bijdrage leveren aan de hiervoor geschetste uitdagingen. Daarvoor is het belangrijk dat we een goed beeld hebben van het huidige campuslandschap. Uit onderzoek van Ecorys blijkt dat er in 2023 in Zuid-Holland ten minste 33

verschillende campussen waren. Deze campussen bevinden zich in verschillende ontwikkelfasen. Een groot deel van die campussen wordt door ons ondersteund. De provincie richt zich daarbij op de top vijf en een aantal andere campusinitiatieven en de metropoolregio ondersteunt ook een groot aantal campussen, met name die waar ook mbo's en/of hbo's actief zijn. Vanuit de *Human Capital Agenda 2025-2030* ondersteunen EBZ en PZH beide soorten campussen met concrete (LLO-)opleidingsprogramma's.

Vier levensfasen

Sommige campussen bevinden zich al in een volwassen fase terwijl andere zich nog in de ideefase bevinden. Onderzoeksbureau BCI onderscheidt daarbij vier verschillende levensfasen voor een campus; de ideefase, de startfase, de groeifase en de volwassen fase. Daarbij is een campus in de ideefase een initiatief dat in de verkenning-/haalbaarheids-/visiefase zit terwijl er bij een startfase al sprake is van een manifeste kennisdrager en de eerste vestigers al aanwezig zijn in de regio. Bij een groeifase zet de ontwikkeling van de campus door via een toename van onderzoekers en bedrijvigheid. In de volwassen fase heeft een campus een fors aantal onderzoeksinstituten en R&D-bedrijven onder zijn hoede.

3.3 Gezamenlijke kijk op campussen vanuit eigen opdracht

In de afgelopen jaren hebben wij elk vanuit onze eigen opdracht en prioriteiten bijgedragen aan de ontwikkeling van campussen. Hierna laten we zien hoe we dat hebben gedaan.

Provincie Zuid-Holland

Volgens de provincie Zuid-Holland zijn campussen de kraamkamer van talent, toekomstige technologische ontwikkelingen en daarmee de ontwikkeling van de Nederlandse kenniseconomie. Daarom hebben wij voor vijf topcampussen in de provincie een subsidie-regeling. Daarnaast versterken we campussen onder meer vanuit Kansen voor West, Kopgroep Innovatiecampussen en de fieldlab-versterkingsprogramma's.

Subsidieregeling Innovatiecampussen Zuid-Holland

De subsidieregeling Innovatiecampussen Zuid-Holland komt voort uit het Programma Zuid-Hollandse Economie 2021-2025. Met deze subsidieregeling willen we bijdragen aan de versterking en doorontwikkeling van campussen. De regeling is beschikbaar voor de top vijf innovatiecampussen in Zuid-Holland. Dit zijn het Leiden Bio Science Part, de TU Delft, NL Space Campus, Rotterdam Square en de Bio Tech Campus Delft. De subsidie kan worden gebruikt voor onderzoeksinfrastructuur en voor bouw, upgrade en exploitatie van het innovatiecluster op de campussen. Jaarlijks stellen we hiervoor 1,5 miljoen euro beschikbaar. Daarnaast zijn er incidenteel extra middelen beschikbaar en wordt er vanuit andere beleidsterreinen soms ook geïnvesteerd in campussen.

Metropoolregio Rotterdam Den Haag

De Metropoolregio Rotterdam Den Haag heeft sinds 2018 een campusprogramma. Vanuit de Strategische Agenda 2023-2026 ligt de focus daarbij op het ontwikkelen van toekomstbestendige vaardigheden als ondernemerschap, innovatie en kennisvalorisatie. De MRDH stimuleert samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs op (bedrijfs-)campussen met de aansluiting op

mbo- en hbo-onderwijs. Daarnaast financiert de MRDH een aantal campusversterkingsprojecten per jaar en faciliteert de MRDH wij kennisuitwisseling tussen de campussen, bedrijven en andere instellingen. De versterking van LLO-trajecten is daarbij een belangrijk speerpunt.

Visie Economisch Vestigingsklimaat 2025 MRDH

In 2025 heeft de MRDH een nieuwe visie op het economisch vestigingsklimaat in 2050 opgesteld. Volgens deze visie moet de metropoolregio dan een internationaal concurrerende regio zijn waarin brede welvaart en verdienvermogen hand in hand gaan. Een belangrijk onderdeel van deze visie is arbeidspotentieel toekomstbestendiger maken. Daarvoor wil de MRDH werken aan sterkere verbindingen tussen campussen en regionale economische clusters, zoals tuinbouwtechnologie en digital security. Zo ontstaat een continue stroom van talent en innovatie richting deze sectoren. Studenten vinden sneller hun weg naar werk, en bedrijven profiteren van een breder aanbod aan gekwalificeerd personeel en frisse ideeën. Ook wil de MRDH innovatiedistricten en innovatiecampussen verbinden aan regionale economische doelen. Dat gebeurt bijvoorbeeld al bij het Innovatiedistrict Delft en de Mechatronica Innovatie Campus in Schiedam. Daarbij verbetert de MRDH ruimtelijke randvoorwaarden zoals bereikbaarheid, om zo bij te dragen aan een aantrekkelijk werk- en vestigingsklimaat. Tot slot investeert de MRDH in een open innovatiecultuur. Samen met campussen, onderwijsinstellingen en gemeenten zet de MRDH een meerjarig programma op waarin jongeren, van vmbo tot wo, actief bijdragen aan innovatie en ondernemerschap. De programma's sluiten aan op regionale clusters en op missiegedreven innovatie, bijvoorbeeld met het oog op semiconductors en immersieve technologie. De programma's versterken een open, creatieve en ondernemende innovatiecultuur.

Economic Board Zuid-Holland

De Economic Board Zuid-Holland zet zich in voor vernieuwing, verduurzaming en versterking van economie en vestigingsklimaat in Zuid-Holland. Vanuit de *Human Capital Agenda 2025-2030* ziet de EBZ dat campussen kunnen bijdragen aan de arbeidsproductiviteit, LLO, samenwerking tussen publiek en privaat onderwijs en campussen als Lerende Kennisomgeving. Hierbij focust de EBZ zich op de Kopgroep Innovatiecampussen en de campussen die ondersteund worden door de *Human Capital Agenda 2025-2030*. De EBZ richt zich ook op campusversterking in regio's die lager op de ranglijst staan in de benchmark van nationale ecosystemen.

De Human Capital Agenda 2025-2030

De *Human Capital Agenda 2025-2030* (de HCA) heeft als doel om van Zuid-Hollandse werkgevers, onderwijsinstellingen en overheden LLO-koplopers te maken. Ook wil de HCA de Zuid-Hollandse arbeidsmarkt de meest veerkrachtige van Nederland maken en de personeelstekorten terugdringen. De HCA bewandelt hiervoor twee sporen: doen en bouwen. Campus Gouda is een voorbeeld van het doen-spoor, dat is een innovatieve hub voor bedrijven, onderwijs en overheid op het gebied van zorg, bodemdaling en transport & logistiek. Ook Leiden Bio Science Park is een voorbeeld van dit spoor, dit is een campus voor biofarmaceutisch en biotechnologisch onderzoek. Voorbeelden van het bouwen-spoor zijn: Via Delta, waar de gezamenlijk Zuid-Hollandse mbo-instellingen werken aan passend LLO-aanbod, de Techniekoalitie Zuid-Holland en campusontwikkeling met de Metropoolregio en Provincie, waarvan dit document een eerste uitwerking is.

De agenda is een product van de provincie Zuid-Holland en de Economic Board Zuid-Holland. Hun onderzoek naar de Zuid-Hollandse economie en arbeidsmarkt vormt de basis voor deze agenda. De *Human Capital Agenda 2025-2030* bestaat uit een EBZ Taskforce, die ook gedelegeerd opdrachtgever is. Daarnaast heeft EBZ een projectteam Human Capital dat bij de uitvoering van de agenda helpt als aanjager, verbinder en ontwikkelaar. De PZH voert

vanuit de HCA de subsidieregeling Deelakkoorden uit. Deze heeft een subsidieplafond van ruim 8 miljoen euro met ruimte voor 2 deelakkoorden per jaar en een jaarlijks werkbudget van 250.000 euro. De provincie subsidieert maximaal 25 procent van een deelakkoord, de overige financiën komen van bedrijven. Minimaal drie partijen moeten het deelakkoord ondertekenen en een van die partijen is altijd de Taskforce Human Capital van de EBZ.

De Kopgroep Innovatiecampussen

De Kopgroep Innovatiecampussen valt onder de vlag van de Economic Board Zuid-Holland en wordt mede ondersteund door de provincie. Deze groep bestaat uit: de TU Delft Campus, Leiden Bio Science Park, Biotech Campus Delft, NL Space Campus en Erasmus MC Campus/Rotterdam Square. Het doel van de kopgroep is het delen van kennis en het optimaal benutten van financiering om zo technologieoverdracht naar en via bedrijven te bevorderen. Daarnaast wordt er samen naar buiten getreden om het belang van de topcampussen te behartigen.

3.4 Aansluiting bij beleid op andere bestuursniveaus

Niet alleen op het niveau van Zuid-Holland en de metropoolregio zijn er initiatieven om innovatiecampussen te versterken of stimuleren. Dat gebeurt ook op lokaal, regionaal én landelijk niveau. Bij al die niveaus proberen we aan te sluiten.

Er is geen nationaal campussenbeleid, maar er is wel ander relevant landelijk beleid. In dit verband is van belang dat ruimtelijk-economisch beleid sinds 2012 sterk is gedecentraliseerd. Tegelijk heeft het ministerie van Economische Zaken de afgelopen jaren

weer meer regierollen en instrumenten ontwikkeld, bijvoorbeeld via ROM's, RegioDeals en mkb-dienstverlening. Deze mix van decentrale ruimte en landelijke hefboomen biedt concrete synergie-mogelijkheden voor gerichte versterking van het Zuid-Hollandse innovatiecampuslandschap.

Als drie organisaties proberen wij aan te sluiten op het bestaande nationale beleid als dat mogelijk en zinvol is. Hieronder vind je enkele relevante nationale kaders en programma's. We diepen deze verder uit in bijlage 2.

- ▶ Het missiegedreven Topsectoren en innovatiebeleid (MTIB)
- ▶ Het nationale valorisatiebeleid
- ▶ De Nationale Technologiestrategie (NTS) in combinatie met groeimarkten
- ▶ Het Nationaal Groei Fonds (NGF), inclusief PPS Katapult
- ▶ Het vestigingsplaatsbeleid
- ▶ Het nieuwe industriebeleid
- ▶ Domeinspecifieke aanpakken, zoals die van de ministeries van Defensie, Klimaat en Groene Groei en Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
- ▶ Mobiliteitsvisie 2050

We proberen ook aan te sluiten bij initiatieven en beleid rondom campussen op gemeentelijk en Europees niveau. Bij dat laatste kun je denken aan de EU Startup and Scaleup Strategy, aan de EFRO van waaruit typisch campusbeleid mede wordt gefinancierd, aan onderzoeks- en innovatiebeleid en beleid gericht op digitalisering, zoals de European Digital Innovation Hubs.

Een specifiek beleidsthema dat nog niet expliciet is benoemd in relatie tot campussen is de rol van beleid gericht op het stimuleren van startups en scale-ups. Campussen zijn vruchtbare omgevingen voor beide en ook om die reden is het belangrijk om specifiek verbinding te zoeken met dit beleidsthema, dat de aandacht heeft van beleidsmakers op alle niveaus.





4

Onze gedeelde kijk op campussen

Het gefragmenteerde campuslandschap beter benutten voor de economische en maatschappelijke uitdagingen van Zuid-Holland: dat is de kern van onze gedeelde kijk op campussen. In dit hoofdstuk zoomen we verder in op deze kijk. We beschrijven hoe de kijk past bij innovatie-, onderwijs- en arbeidsmarktbeleid, bij ruimtelijk-economisch beleid en bij het beleid voor maatschappelijke transitie. Ook laten we zien wat de inhoudelijke en beleidsmatige uitgangspunten van onze kijk zijn.

4.1 Campussen als meervoudige beleidsopgave

In hoofdstuk 2 schetsten we de uitdagingen waar Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio Rotterdam Den Haag, voor staat. Of het nu gaat om stagnerende investeringen in R&D en innovatie, stagnerende arbeidsproductiviteit, onvoldoende aansluiting tussen onderwijs- en arbeidsmarkt, de noodzakelijke maatschappelijke transitie of de botsende ruimteclaims: campussen kunnen bij al deze vraagstukken een rol spelen.

Omdat er al staand beleid is voor innovatie, onderwijs- en arbeidsmarkt, maatschappelijke transitie en voor de ruimtelijke economie vinden wij het niet logisch om een apart campusbeleid op te tuigen. Campussen raken immers aan elk van die beleidsterreinen en voor ons zijn ze daarbij zowel een middel als doel. Campussen kunnen beleidsdoelstellingen versterken én ze kunnen ondersteund worden vanuit diezelfde beleidskaders. Daarbij spelen de provincie Zuid-Holland, de Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland elk hun eigen rol.

Hieronder schetsen we de vier beleidsperspectieven op campussen. Vervolgens combineren we die in onze gezamenlijke kijk op campussen.

Innovatieperspectief

- ▶ Landingsplaatsen fieldlabs en living labs
- ▶ Verhogen arbeidsproductiviteit en ondersteunen van tekortsectoren
- ▶ Creëren brandpunten van innovatie en nieuwe bedrijvigheid
- ▶ Kennisbundeling voor complexe transitieopgaven
- ▶ Creëren onderscheidend regionaal innovatieprofiel
- ▶ Verbetering concurrentiepositie
- ▶ Innovatie gericht op verbeteren arbeidsproductiviteit

(Ruimtelijk-)economisch perspectief

- ▶ Versterken en verdiepen regionale specialisaties
- ▶ Versterking vestigings- en investeringsklimaat
- ▶ Aantrekken en behouden van bedrijvigheid
- ▶ Het sturen van werkgelegenheid
- ▶ Bereikbare en toegankelijke onderwijs- en werklocaties
- ▶ Herontwikkeling binnenstedelijke en overige locaties
- ▶ Het sturen van mobiliteitsontwikkeling
- ▶ Ruimtelijk inpassing campussen en mix van functies

Onderwijs- en arbeidsperspectief

- ▶ Aansluiting onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven
- ▶ Beter inzicht in talentvraag vanuit regionale specialisaties
- ▶ Gemengde leerwegen en hybride onderwijsvormen, invulling LLO
- ▶ Studenten binden & boeien
- ▶ Meer (draagvlak voor) specialistische opleidingen
- ▶ Leefbaarheid van campussen verbeteren
- ▶ Verhogen arbeidsproductiviteit en ondersteunen tekortsectoren

Maatschappelijk perspectief

- ▶ Behoud jongeren en focus op brede welvaart/ bestaanszekerheid/vitaliteit
- ▶ Versnellen van transitie-opgaven Zuid-Holland
- ▶ Bijdrage aan strategische autonomie en uitdagingen Defensie
- ▶ Meer woonruimte voor studenten

Figuur 4: Vier beleidsperspectieven op campussen.

Innovatieperspectief

Innovatie speelt een sleutelrol bij economische groei en duurzame welvaart. Zeker in een regio waar arbeid en talent schaars en duur is. We moeten daardoor immers productiever zijn en dat kan alleen als we slimmer en efficiënter werken. Innovatie ontstaat zelden in isolatie, maar juist in netwerken waar kennis, expertise en marktinzicht samenkomen. Campussen vormen zulke netwerken. Het zijn open innovatieomgevingen en brandpunten van economische vernieuwing waar nieuwe kennis wordt ontwikkeld, getest, toegepast en verspreid. Regionale overheden kunnen dit vliegwiel aanjagen door de juiste randvoorwaarden te creëren. Zuid-Holland moet bestaande economische specialisaties versterken en tegelijk nieuwe ontwikkelen, gericht op maatschappelijke uitdagingen. Campussen zijn bij uitstek plekken waar dat gebeurt. Ze brengen onderwijs, onderzoek en ondernemerschap bij elkaar en verbinden regionale innovatie-ecosystemen. In het licht van de achterblijvende arbeidsproductiviteit in de regio is die rol van campussen urgenter dan ooit.

Campus X-UID Holland Defensie

Een campus die goed past bij het innovatieperspectief is de Campus X-UID Holland Defensie. Deze campus is een initiatief van de provincie Zuid-Holland om de samenwerking tussen innovatieve bedrijven in Zuid-Holland en het ministerie van Defensie te versterken. Dit gebeurt onder andere via MINDbases, dit zijn ontmoetingsplekken voor startups en mkb'ers met innovatieve oplossingen voor Defensie. Op deze MINDbases kunnen Zuid-Hollandse innovaties gekoppeld worden aan concrete vragen vanuit Defensie en is er een plek om snel te testen, te verbeteren en in te zetten. De eerste twee MINDbases bevinden zich op de RDM Campus in de

Rotterdamse haven en bij de incubator YES! Delft op de TU Delft Campus. Hier kan Defensie niet alleen samenwerken met het bedrijfsleven, maar ook profiteren van de kennis en capaciteiten uit het onderwijs. Op de MINDbases in Zuid-Holland wordt er ook nauw samengewerkt met InnovationQuarter, de ROM voor Zuid-Holland.

(Ruimtelijk-)economisch perspectief

Campussen vragen om gerichte keuzes in de ruimtelijk-economische (gebieds)ontwikkeling. Zo kunnen ze vanuit dat perspectief bijdragen aan een aantrekkelijk woon-, werk- en vestigingsklimaat. Daarmee kunnen studenten, werknemers, nationale en internationale ondernemingen en kennisinstellingen verleid worden zich in de regio te vestigen of er te blijven. Als we het breder bekijken kunnen campussen ook bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid van steden en regio's. Dat is voor ons een belangrijke bijvangst, maar niet de primaire reden om campussen te bevorderen.

Campus Gouda

Midden-Holland wil bedrijven en kennisinstellingen beter aan elkaar verbinden. Daardoor wordt de regio sociaal-economisch sterker en innovatiever en aantrekkelijker voor bedrijven, werkenden en studenten. Campus Gouda is een belangrijke pijler van die strategie. Dit initiatief, mogelijk gemaakt vanuit de HCA Zuid-Holland, betreft bedrijven, versterkt het mbo- en hbo-onderwijs in de regio, jaagt innovatie aan en lost maatschappelijke uitdagingen op. De campus is gericht op digitale vaardigheden en innovatie in de zorg, op bodemdaling en op logistiek en transport. De lesstof is er opgedeeld in losse modules en er wordt gewerkt met labs en studententrajecten.

Campussen hebben op verschillende manieren invloed op de ruimtevraag en ruimtelijke ontwikkeling in Zuid-Holland. Groeiende campussen moeten bijvoorbeeld kunnen beschikken over voldoende ruimte. Soms is daar dan ook toestemming voor het mengen van functies voor nodig, bijvoorbeeld om werken, leren, studeren en wonen te combineren. Campussen bieden soms ook mogelijkheden voor ruimtelijke herontwikkeling en hebben invloed op mobiliteitsbehoeften. Daar zullen we dus bij de ontwikkeling van campussen rekening mee moeten houden.

Innovatiedistrict Delft

Het Innovatiedistrict Delft verbindt de TU Delft Campus met het Schieoevergebied en het Delftechpark. Het district is een ecosysteem waar studenten, onderzoekers, ondernemers en bewoners met elkaar samenwerken. Het Innovatiedistrict Delft is een samenwerking van de PZH, MRDH, gemeente Delft, TU Delft en bedrijvenkring Schieoevers. Deze samenwerking is in 2023 gestart en in 2024 verlengd tot 1 mei 2028. Bij het besluit tot verlenging heeft de provincie ook een financiële bijdrage van 125.000 euro toegezegd.

Onderwijs- en arbeidsmarktperspectief

Campussen spelen ook een sleutelrol bij het ontwikkelen van de benodigde kennis- en opleidingsbehoefte in Zuid-Holland. De provincie kampt met een structureel krappe, verkokerde en versnipperde arbeidsmarkt en met stagnerende arbeidsproductiviteit. Het is voor werkgevers moeilijk om geschikt personeel te vinden en intersectorale en interregionale werk-naar-werk-transities blijken ingewikkeld. Studenten en werknemers moeten leren

omgaan met het toepassen van innovaties.

De Zuid-Hollandse arbeidsmarkt versterken en veerkrachtiger maken is een van de centrale thema's in onze gezamenlijke kijk op campussen. Als we daar werknemers om en bij kunnen scholen ontstaat er een wendbaarder beroepsbevolking. Die is beter in staat om kansen in bestaande sectoren te benutten of om over te stappen naar andere relevante sectoren. Bovendien kunnen goede campussen deze mensen ook behouden.

Campussen bereiden studenten voor op de arbeidsmarkt van morgen en het nieuwe leren en een leven lang ontwikkelen krijgen er vorm. Leren, werken en ondernemen lopen op campussen door elkaar heen, evenals mbo, hbo en wo-studenten. Net als in de praktijk moeten zij al vroeg leren samenwerken.

Campusprogramma & Leven Lang Ontwikkelen in Strategische Agenda 2023-2026 MRDH

De *Strategische Agenda 2023-2026* van MRDH legt de ambities van de 21 gemeentes vast. Hierin benoemen we onder andere het Campusprogramma en het Leven Lang Ontwikkelen-programma. Met het Campusprogramma zet MRDH in op een sterke, toekomstbestendige beroepsbevolking. Zo wil het programma mbo- en hbo-campussen in Zuid-Holland versterken door toekomstbestendige vaardigheden in sectoren zoals IT, energie, techniek, greenport en zorg te ontwikkelen. De focus ligt daarbij op samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Daarnaast stimuleert het LLO-programma de om- en bijscholing van werkenden en werkzoekenden, met nadruk op sectoren met de grootste regionale uitdagingen. De financiering voor deze programma's komt voornamelijk van de MRDH. Gemeenten kunnen potentiële projecten aandragen en cofinanciering aanvragen.

STROOM - Alphen aan den Rijn

De energietransitie raakt iedereen, van bedrijven tot bewoners en van jongeren tot beleidsmakers. In de regio Alphen aan den Rijn komt die brede impact samen op de campus STROOM: een plek waar leren, werken en innoveren geen aparte werelden zijn, maar elkaar juist versterken. STROOM is een initiatief van bedrijven, regionale mbo- en hbo-onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, overheden en inwoners. Samen bouwen zij aan krachtige leer- en ontwikkelomgevingen voor de energietransitie en aanpalende maatschappelijke opgaven. Bij ondernemers, bewoners, jongeren en publieke professionals worden vragen opgehaald, die worden omgezet in betekenisvolle leer- en innovatieroutes. Met steun van de Economic Board Zuid-Holland en Provincie Zuid-Holland geeft STROOM concreet invulling aan de HCA Zuid-Holland.

Door LLO, inclusieve innovatie, verhoging van de arbeidsproductiviteit en samenwerking in netwerken centraal te stellen, is STROOM niet alleen een praktijkplek, maar ook een aanjager van systeemverandering in de regio. Stap voor stap ontwikkelt STROOM zich tot een bredere energietransitiehub voor het Groene Hart. Daarin gaat het ook over opgaven als circulariteit, klimaatadaptatie, duurzame mobiliteit en sociale inclusie aanhaken. De kern blijft hetzelfde: samen leren en bouwen aan een toekomstbestendige regio, vanuit de praktijk, in verbinding met de mensen waar het om gaat.

Maatschappelijk perspectief

Hoewel campussen sterk geassocieerd worden met specifieke technologieën of toepassingsdomeinen, kunnen ze ook bijdragen aan de voor Zuid-Holland relevante maatschappelijke vraagstukken. Daarom houden PZH, MRDH en EBZ zich elk op hun eigen manier al langer met dit thema bezig. Campussen ontwikkelen en bundelen kennis, middelen en netwerken rondom thema's als duurzaamheid, digitalisering, gezondheidszorg en inclusiviteit. Vanuit dit perspectief is het ook belangrijk om te noemen dat campussen jongeren aan de regio kunnen binden en ook bijdragen aan de brede welvaart.

Leiden Bio Science Park

Op Leiden Bio Science Park werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen aan innovatieve oplossingen voor duurzame energie en circulaire productieprocessen in de farmaceutische en biotechnologische sector. Denk aan het gebruik van restwarmte uit laboratoria en productieprocessen om gebouwen in de omgeving te verwarmen. Hiermee wordt niet alleen CO₂-uitstoot verminderd, maar ook bijgedragen aan de bredere regionale energietransitie.

4.2 De inhoudelijke en beleidsmatige uitgangspunten van onze kijk op campussen

Inhoudelijke uitgangspunten

In Zuid-Holland hanteren we de volgende inhoudelijke uitgangspunten voor succesvolle campusontwikkeling:

1. Publiek-private samenwerking.

Onze minimale eis is dat een innovatiecampus of een initiatief ervoor een publiek-private samenwerking is op een fysieke locatie, een hotspot. Daar werken bedrijven en een of meer onderwijs- en/of kennisinstellingen in een experimentele setting aan een gemeenschappelijk gedefinieerde innovatieopgave. Onderwijscampussen waar geen directe participatie van bedrijven is, of bedrijvencampussen waaraan geen onderwijs- en/of kennisinstellingen meedoen, zijn volgens onze definitie dus geen innovatiecampussen. Op een innovatiecampus is het niet altijd mogelijk om meteen een onderwijslocatie te openen. Daarom adviseren wij om daar eerst alleen flexibele en/of tijdelijke onderwijsactiviteiten aan te bieden, in beleidstaal noemen we dat soft onderwijsprogrammering. Wel kan het voorkomen dat een innovatiecampus ontstaat uit een onderwijscampus of bedrijvencampus.

2. Campussen versterken en verdiepen bestaande economische sterktes of richten zich op de ontwikkeling van nieuwe, gerelateerde economische sterktes in Zuid-Holland.

Denk daarbij aan de groeimarkten en sleuteltechnologieën die worden genoemd in de Kamerbrief over industriebeleid uit oktober 2025. Alleen met deze focus kunnen ze bijdragen aan economische groei. Dit betekent dat niet alle campussen even noodzakelijk of urgent zijn. Door onderwijs en bedrijven in de regio te verbinden kunnen campussen eraan bijdragen dat het onderwijsaanbod is afgestemd op bestaande en opkomende specialisaties. Die liggen immers vaak op de snijvlakken van verschillende sectoren.

3. Elke innovatiecampus moet een duidelijke focus hebben: een technologie, een toepassingsdomein of een specifieke maatschappelijke opgave.

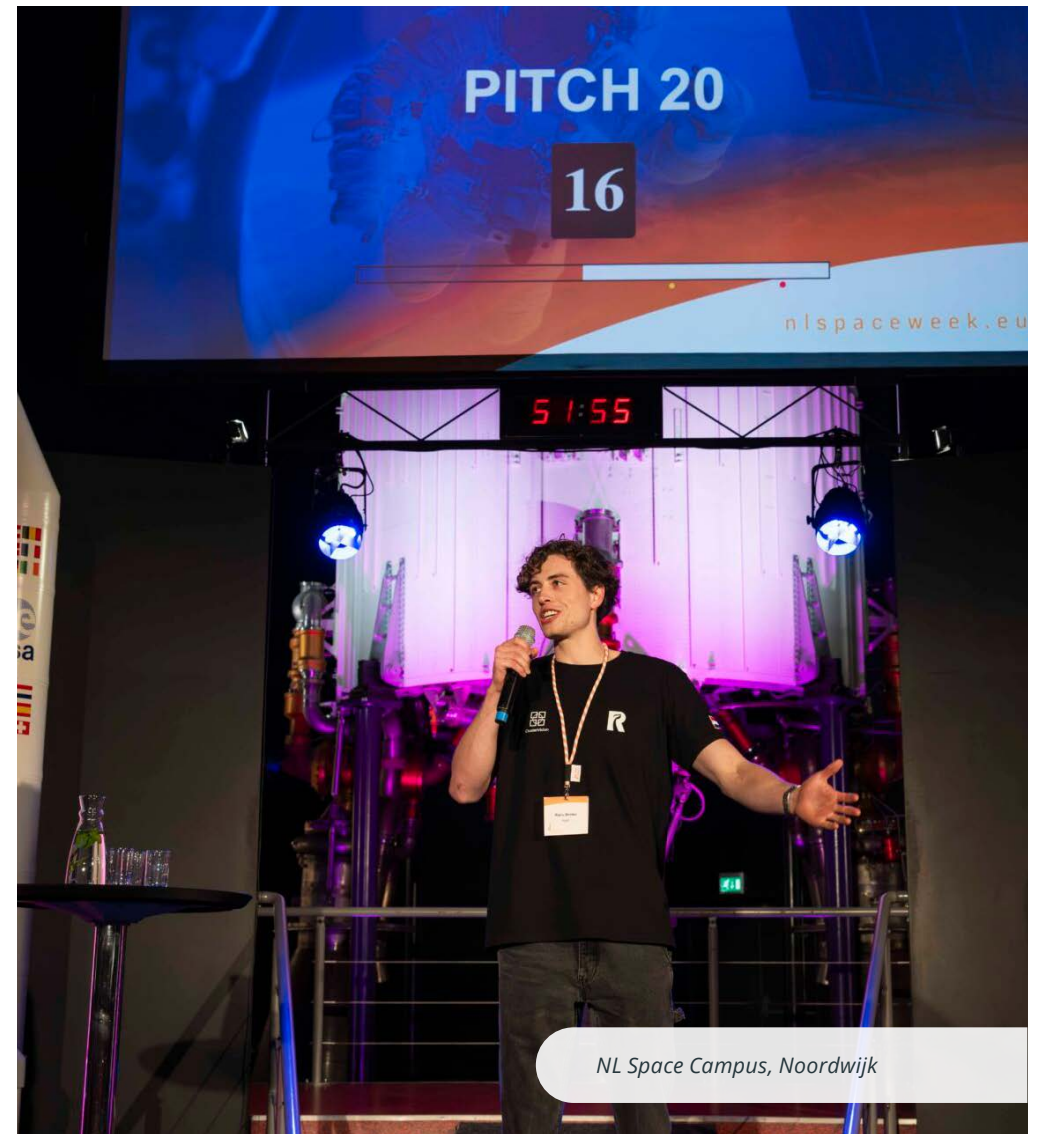
Zo'n helder, onderscheidend profiel is belangrijk voor de verdere ontwikkeling van een campus. De specialisatie moet voldoende aansluiten op de uitdagingen van de regio. Sommige campussen kennen meerdere focusthema's. Campussen kunnen ook nadrukkelijk een hulpmiddel zijn bij het adresseren van maatschappelijke opgaven. Welke focus ze ook hebben: innovatiecampussen moeten bijdragen aan het innovatie- en concurrentievermogen van Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio, en van Nederland én aan de vernieuwing van kennis en vaardigheden van de huidige en toekomstige beroepsbevolking. Dit draagt ook bij aan de benutting van het arbeidspotentieel in Zuid-Holland en de binding ervan met de regio en uiteindelijk aan de brede welvaart.

4. Een brede, creatieve en ondernemende leeromgeving.

Innovatiecampussen stimuleren een cultuur waarin mensen van verschillende organisaties en met verschillende achtergronden elkaar makkelijk vinden en samen aan innovatie werken. Campussen moeten dus meer bieden dan alleen traditioneel, academisch gedreven onderwijs. Naast onderzoek zijn ook experimenteren, leren, toepassen en opschalen cruciaal. Een sterke campus combineert daarom onderwijs op mbo-, hbo- en wo-niveau en draagt bij aan de bij- en omscholing van de beroepsbevolking via Leven Lang Ontwikkelen-trajecten. Ook als een campus start vanuit R&D en wo, is uitbreiding richting hbo en mbo een belangrijke meerwaarde. Daarvan zijn er in Zuid-Holland al een paar mooie voorbeelden. Zo is de Leidse instrumentenmakers School, een mbo-opleiding, actief op het Leiden Bio Science Park en heeft Hogeschool Inholland een pand op de campus van de TU Delft.

5. Bijdrage aan onderscheidend vestigings- en investeringsklimaat.

Campussen als fysieke hotspots waar innoveren, leren, experimenteren en werken samenkomen dragen bij aan de kwaliteit van het Zuid-Hollandse vestigings- en investeringsklimaat. Daardoor spelen ze een sleutelrol in het aantrekken en behouden van innovatieve bedrijven en werknemers.



Beleidsmatige uitgangspunten

Dit zijn de beleidsmatige uitgangspunten van onze kijk op campussen:

1. Focus op doorontwikkeling, verbinding en samenwerking.

Zuid-Holland kent een rijk en gevarieerd landschap van innovatiecampussen. Om tot een onderscheidend, krachtig en tegelijkertijd samenhangend campuslandschap te komen, is het belangrijk om vooral in te zetten op de doorontwikkeling van bestaande campussen. We verbinden nieuwe initiatieven aan bestaande en stimuleren samenwerking tussen verschillende initiatieven. Te veel losse initiatieven versnipperen de aandacht, maken het profiel van de regio onduidelijk en zorgen voor onnodige concurrentie, bijvoorbeeld om studenten of partners uit het bedrijfsleven. Dit sluit ook aan bij de nog niet gepubliceerde *Visie op het Economisch Vestigingsklimaat* (VEV) van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, die ook het economisch profiel van de regio beschrijft. Campussen zijn een middel om dit profiel ook daadwerkelijk te realiseren

MICS Schiedam

MICS is een innovatieve campusontwikkeling in Schiedam, onderdeel van het bredere SchieDistrict-project. Het richt zich op mechatronica, een multidisciplinaire technologie die werktuigbouwkunde, elektrotechniek, ICT en meet- en regeltechniek combineert. De campus beslaat circa 42 hectare op het bedrijventerrein 's-Gravelandsepolder en wordt ontwikkeld door een grote vastgoedpartij in samenwerking met de gemeente Schiedam. De locatie is goed bereikbaar met openbaar vervoer en ligt zichtbaar langs de A20, wat de campus positioneert als technologisch herkenningspunt. MICS wil een ecosysteem creëren

waarin bedrijven, onderwijsinstellingen, overheid en talent samenwerken aan innovatie. Er is ruimte voor opleidingen op mbo-, hbo- en wo-niveau, inclusief Leven Lang Ontwikkelen. De campus biedt vestigingsmogelijkheden voor nieuwe en groeiende bedrijven en draagt bij aan de versterking van de regionale hightech maakindustrie. De transformatie van het terrein is gericht op duurzaamheid en toekomstbestendigheid. MICS is relevant voor bedrijven vanwege innovatie- en samenwerkingskansen, voor studenten door praktijkgericht onderwijs, voor de regio door versterking van technologische infrastructuur en voor stedelijke ontwikkeling door de transformatie van een traditioneel bedrijventerrein naar een moderne campusomgeving. Deze campus is, kortom, een plek waar wonen, werken, leren en innoveren in zijn geheel samenkomen.

2. Campussen zijn primair de verantwoordelijkheid van onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven en andere initiatiefnemers.

Niet elk initiatief dat het label campus draagt hoeft of kan ondersteuning van ons krijgen. Andersom kan het voorkomen dat er ondersteuning nodig is voor initiatieven die geen campus zijn, maar die zich wel zouden kunnen ontwikkelen tot een campus. Daarbij kan soms ondersteuning vanuit een van de drie organisaties aan de orde zijn. Als bedrijven en onderwijs- en kennisinstellingen gericht willen gaan samenwerken is dat primair een eigen verantwoordelijkheid. Als de samenwerking sterk leunt op onze steun in aandacht, tijd en zeker financiële middelen dan bestaat het gevaar dat er te veel initiatieven naast elkaar ontstaan en campussen

tijdelijke fenomenen zijn die snel uitdoven of een marginaal bestaan leiden. Ondersteuning van campusinitiatieven is dus niet vanzelfsprekend en er moet een duidelijke legitimatie zijn voor ondersteuning. Eventuele financiële ondersteuning is altijd incidenteel en tijdelijk. Dit omdat wij betwijfelen of een langdurige financiële betrokkenheid van PZH, MRDH of EBZ bij campusinitiatieven wenselijk is. Als een campus tractie heeft, moet die dermate aantrekkelijk zijn voor deelnemers dat zij ook zonder overheidsbemoediging blijven bijdragen aan de campus of campusorganisatie.

3. Campussen stimuleren zonder apart beleid, door slim gebruik te maken van andere beleidsterreinen.

Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven is het stimuleren en verbinden van campussen onderdeel van het ons innovatie-, ruimtelijk-economisch, onderwijs- en arbeidsmarkt- én transitiebeleid. Campussen kunnen impulsen ontvangen vanuit deze beleidsdomeinen, maar zijn omgekeerd ook krachtige instrumenten om ambities binnen die domeinen te realiseren. De verschillende voorbeelden in de tekstkaders in dit document laten zien dat initiatieven op uiteenlopende terreinen, van energie en digitalisering tot human capital, bijdragen aan een sterker en meer samenhangend campuslandschap. Omdat campusontwikkeling zelden een eigen budget heeft, is het des te belangrijker dat beleidsmakers zicht hebben op de beleidsinstrumenten die campussen indirect kunnen versterken. Dit vraagt om bewustwording én een open blik van bestuurders en beleidsmakers binnen alle drie de betrokken organisaties.

Juist vanuit hun eigen beleidsverantwoordelijkheid kunnen zij campussen verder helpen en verbinden aan bredere beleidsdoelen.

4. Zowel financiële als niet-financiële beleidsinstrumenten kunnen campussen stimuleren.

Gerichte financiering is uiteraard een middel, maar ondersteuning bij visievorming en agendasetting en netwerkversterking zijn dat ook. Wanneer ook andere beleidsterreinen de waarde van campussen onderkennen, ontstaan er bredere mogelijkheden om campussen te ondersteunen.

5. Aansluiten op regionaal, nationaal en Europees beleid.

Onze gezamenlijke kijk op campussen staat niet op zichzelf, maar sluit aan op en draagt bij aan bestaande beleidsagenda's en programma's. Denk aan de *Groeiagenda Zuid-Holland*, het vestigingsplaats- en mobiliteitsbeleid van de MRDH, gemeentelijke campusinitiatieven, de recent vernieuwde *Human Capital Agenda 2025-2030* van de EBZ en de activiteiten van de uitvoeringsorganisatie InnovationQuarter. Minstens zo belangrijk is de aansluiting op gemeentelijk, nationaal en Europees beleid, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Een specifiek beleidsthema dat in deze kijk nog niet expliciet is benoemd, is beleid gericht op het stimuleren van startups en scale-ups. Campussen zijn vruchtbare omgevingen voor beide en ook om die reden is het belangrijk om verbinding te zoeken met dit beleidsthema dat de aandacht heeft van beleidsmakers op alle niveaus.



5

De Zuid-Hollandse samenwerking op campussen: zo pakken we dat aan

We begonnen deze kijk op campussen met een dubbele boodschap. Aan de ene kant heeft Zuid-Holland met haar rijke landschap van innovatiecampussen al iets heel waardevols in handen. Aan de andere kant staan wij als regio voor een aantal grote uitdagingen. Hoe zorgen wij er nu voor dat we dat bijzondere landschap beter benutten om die vraagstukken op te lossen? Hoe vertalen we, kortom, de inhoudelijke en beleidsmatige uitgangspunten uit het vorige hoofdstuk naar de praktijk? In dit hoofdstuk presenteren we daarvoor vier handelingsperspectieven.

De handelingsperspectieven in dit hoofdstuk zijn dynamisch: als actuele ontwikkelingen daarom vragen, passen we ze aan. Ook zijn de perspectieven een uitnodiging aan campussen, onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven, regionale overheden en andere betrokkenen om samen met ons verder invulling te geven aan de ontwikkeling van het Zuid-Hollandse campuslandschap.

Handelingsperspectief 1

Verbindingen versterken tussen campussen en tussen campussen en beleidsmakers.

Daarvoor doen we het volgende:

1. We blijven netwerkbijeenkomsten organiseren voor de Zuid-Hollandse campusinitiatieven.

In Zuid-Holland bestaan al diverse netwerkbijeenkomsten, zoals die van de Kopgroep Innovatiecampussen, de campussen in MRDH-regio en die van EBZ. We blijven hiermee doorgaan, omdat deze bijeenkomsten waardevol zijn voor uitwisseling, samenwerking en afstemming met beleid en bestuur. We inventariseren deze netwerken, stroomlijnen waar mogelijk en zetten in op gezamenlijke netwerkbijeenkomsten.

2. We verbeteren de informatie- en kennisuitwisseling tussen campussen onderling en tussen campussen en beleidsmakers.

Met de hiervoor genoemde bijeenkomsten is hier al een goede stap in gezet, maar er is meer mogelijk. Zo kan het management van innovatiecampussen meer van elkaar leren, bijvoorbeeld door bij elkaar mee te kijken of met trainingssessies. Ook de verbinding tussen campussen en andere beleidsdomeinen kan beter. Campussen worden nu vooral benaderd vanuit innovatiebeleid, maar zoals we in de hoofdstukken hiervoor lieten zien is ook beleid rond ruimte, onderwijs, arbeidsmarkt en duurzaamheid relevant. Meer interactie tussen campussen en deze beleidsvelden kan nieuwe kansen bieden voor beide. Wij dragen daaraan bij door mee te denken met initiatiefnemers en als dat past ze ook actief te verbinden met die domeinen.

Handelingsperspectief 2

Betere positionering van Zuid-Hollandse campussen als change agents.

Daarvoor doen we het volgende:

1. We positioneren campussen als motor van integrale gebiedsontwikkeling in Zuid-Holland.

Omdat campussen raken aan uiteenlopende beleidsdomeinen is een integrale, gebiedsgerichte aanpak noodzakelijk. Zo vergroten we de kans dat we campussen kunnen realiseren en dat we profiteren van de aanwezigheid ervan. Aan de ene kant spelen de uiteenlopende beleidsdomeinen een rol bij de totstandkoming en het goed functioneren van campussen. Aan de andere kant kunnen we campussen ook inzetten, meer dan we tot nu toe doen, om de verschillende beleidsdoelstellingen te realiseren. PZH, MRDH en EBZ zullen zich actief inzetten om onderwijs- & arbeidsmarktbeleid, innovatiebeleid, ruimtelijk economische beleid en maatschappelijk transitiebeleid actief te benutten voor de ontwikkeling van campussen als change agent in Zuid-Holland.

2. Wij positioneren Zuid-Hollandse campussen actief op het nationale en Europese toneel.

Waar gewenst coördineren we op die niveaus de gezamenlijke inbreng van de regio en benutten we actief de mogelijkheden die regelingen en fondsen bieden. Zoals toegelicht in hoofdstuk 2 en bijlage 2 zijn er tal van nationale en Europese programma's waar Zuid-Hollandse campussen op kunnen aanhaken en aan kunnen bijdragen.

Handelingsperspectief 3

'No wrong door'-principe.

Campussen en campusinitiatieven kunnen zowel bij PZH, MRDH als EBZ terecht. Het maakt dus niet uit waar je aanklopt. Dit 'no wrong door'-principe maken we concreet met de volgende acties:

1. PZH, MRDH en EBZ informeren elkaar actief over campussen en campusinitiatieven, beleidsinitiatieven gericht op campussen.

Ook verbinden zij campusinitiatieven waar mogelijk, om onnodige dubbelingen en fragmentatie te voorkomen. Het 'no wrong door'-principe vraagt om open en structurele informatie-uitwisseling tussen PZH, MRDH en EBZ. Wij richten daarom een strategisch-bestuurlijk overleg in tussen PZH, MRDH en EBZ, waaraan ook andere relevante partijen kunnen deelnemen. Ook starten we met een operationeel-tactisch kernteam Campussen Zuid-Holland. Dit kernteam overlegt elk kwartaal, voert de gezamenlijke kijk uit en legt verantwoording af aan de bestuurders van de drie partijen. Het doel hiervan is om versnippering te voorkomen en samenhang te versterken. Uiteraard betrekken we elkaar actief bij evenementen en andere relevante activiteiten.

2. PZH, MRDH en EBZ trekken gezamenlijk op als de situatie daarom vraagt.

Bijvoorbeeld wanneer zich een kans voordoet om een campus substantieel te versterken of een nieuw initiatief van de grond te tillen. In zulke gevallen kan het kernteam een tijdelijk projectteam samenstellen met betrokkenen van alle drie de organisaties. Zo'n team kan gericht werken aan versnelling, doorbraak of verbinding, bijvoorbeeld door een sleutelspeler aan te trekken, vergelijkbare initiatieven te bundelen, of samenwerking tussen partners op en rond een campus te stimuleren.

Handelingsperspectief 4

Duidelijkheid verschaffen over rol en inzet campussen Zuid-Holland.

Door helder te zijn over onze rol weten stakeholders wat zij van ons kunnen verwachten. Daarvoor doen we het volgende:

1. De legitimiteit bepalen we zo goed als mogelijk vooraf op basis van een vragenlijst.

Dat doen we op basis van vragen over bijvoorbeeld de thematische focus of hoe leren, innoveren, experimenteren en werken wordt gecombineerd. Deze vragen gebruiken we ook in de gesprekken met campussen en campusinitiatieven. Hieronder vind je alle sleutelvragen rondom legitimiteit.

Sleutelvragen legitimiteit

1. Past de campus binnen de campusdefinitie? Heeft de campus een fysiek karakter binnen begreemd gebied?
2. Hoe draagt de campus bij aan:
 - het verhogen van R&D- en innovatie-intensiteit in Zuid-Holland,
 - de oplossing van de productiviteitsopgave,
 - verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt,
 - het oplossen van een maatschappelijke transitie met grote betekenis voor Zuid-Holland?
3. Hoe is vormgegeven aan de combinatie van leren, innoveren, experimenteren en werken (en eventueel wonen)?
4. Hoe draagt de campus bij aan het versterken van bestaande en/of opkomende sectoren en (dus) de economische structuurversterking van Zuid-Holland?
5. Welke thematische focus is gekozen (domein/technologie of maatschappelijke opgave) en is die voldoende helder en onderscheidend?
6. Hoe breedgedragen en bottom-up is het voorstel en hoe zijn onderwijs-/kennisinstellingen en bedrijven betrokken?
7. Hoe open is de campus? Hoe is kennisdeling en -spreiding ingebouwd?
8. Hoe draagt de campus bij aan leven lang ontwikkelen (LLO) en het verbinden van (v)mbo, hbo en wo?
9. Bindt de campus studenten en afgestudeerden aan de regio? Leidt de campus op voor de regio?
10. Heeft het beroepsveld direct baat bij de campus? Hoe is de aansluiting met de *Human Capital Agenda 2025-2030*?
11. Fungeert de campus als startpunt van nieuwe, innovatieve bedrijvigheid?
12. Hoe draagt de campus bij aan een onderscheidend vestigingsklimaat in Zuid-Holland?
13. Is de campus goed ruimtelijk ontsloten en bereikbaar (ook voor studenten)?

2. We onderzoeken hoe een campus(initiatief) zich verhoudt tot het bestaande campusportfolio.

Ook daarvoor gebruiken we een vragenlijst, met bijvoorbeeld vragen over de aansluiting op de regionale strategisch-economische agenda en focus op bestaande versus nieuwe economische sterktes. Voor PZH, MRDH en EBZ is het belangrijk dat er in Zuid-Holland, inclusief de metropoolregio, een divers campuslandschap ontstaat dat tegelijkertijd ook coherent en overzichtelijk is. Ook willen we voorkomen dat er mogelijk improductieve onderlinge concurrentie ontstaat. Hieronder vind je alle sleutelvragen over aansluiting bij de campusportfolio.

Sleutelvragen portfolio

1. Gaat het (bij voorkeur) om de doorontwikkeling van een al bestaande campus?
2. Hoe wordt aangesloten op de strategische regionaal-economische agenda?
3. Hoe is de verbinding/samenwerking met andere campussen voorzien? Hoe wordt overmatige overlap met bestaande campussen voorkomen? Is sprake van duidelijke toevoeging aan het bestaande campuslandschap?
4. Hoe is in crossovers tussen technologieën/thema's/sectoren voorzien?
5. Is er sprake van goede mix beginnende/opkomende en volwassen campussen?
6. Richt campus zich op opkomende technologie/thema/sector? Sluit deze technologie/thema/sector aan bij nationale sterktes?
7. Hoe draagt campus bij aan balans tussen versterken bestaande versus ontwikkelen nieuwe sterktes?

3. Met portfoliomanagement zorgen PZH, MRDH en EBZ voor bestuurlijke afstemming rondom campussen in Zuid-Holland.

Wij houden samen een portfolio van campussen bij, met daarin ook kenmerken als initiatiefnemer, betrokken partijen, doelstelling, looptijd, type interventie, (type) betrokkenheid van MRDH, EBZ en/of PZH, aanspreekpunten, financiering/budget en doelrealisatie of voortgang op hoofdlijnen. Je zou dit ook 'monitoring light' kunnen noemen. Ook reviewen wij het portfolio gezamenlijk. Dit kan ook betekenen dat PZH, MRDH en EBZ in onderling overleg actief aan kunnen sturen op afstemming van of samenwerking tussen campussen en campusinitiatieven die nauw verwant zijn of overlappen. De portfolio kan eventueel ook gebruikt worden om een jaarlijkse infographic te produceren over Zuid-Hollandse campussen. De portfolio biedt een goede basis om te communiceren over de campusactiviteiten van PZH, MRDH en EBZ. Het kan ook een onderlegger zijn voor een in te stellen jaarlijks bestuurlijk afstemmingsoverleg van MRDH, PZH en EBZ over campussen in Zuid-Holland.

4. In incidentele gevallen dragen we (tijdelijk) financieel bij aan een campusinitiatief.

Wij hebben niet de middelen om campussen rechtstreeks vanuit een eigen budget grootschalig en voor langere tijd te ondersteunen. Maar incidenteel en onder strikte voorwaarden kunnen we wel bijdragen. Om te bepalen of we dat doen, kijken we bijvoorbeeld naar inpassing in het portfolio, onderbouwing en governance.

Sleutelvragen financiering

1. Hoe is de afstemming tussen betrokken financiers vormgegeven (als meerdere financiers betrokken zijn)?
Is duidelijk wie wat financiert?
2. Is het aannemelijk dat 'het veld' bepaalde wenselijke campusactiviteiten niet volledig zelf kan/wil bekostigen?
3. Heeft de campus een heldere governance inclusief aanspreekpunt?
4. Is de omvang van eventuele gevraagde incidentele financiering behapbaar?
5. Is duidelijk wat binnen een campus wordt gefinancierd (project, infrastructuur of netwerk)?
6. Is er sprake van unieke/kostbare faciliteit die bij voorkeur wordt gedeeld?
7. Is bekend waar de voordelen van de campus neerslaan en wie dus kan meefinancieren?
8. Is het voorstel voldoende concreet (doelgroep, knelpunt, activiteiten)?

5. We bekijken per situatie of we bij de governance van een campus betrokken willen of kunnen zijn.

Of onze betrokkenheid wenselijk of nodig is en in welke vorm, verschilt per situatie.

Bronnen

ijst

Deze gezamenlijke kijk op campussen is mede gebaseerd op onderstaande publicaties, beleidsstukken en databronnen.

- ▶ ArbeidsmarktInZicht (2024) De paradox van afnemende productiviteitsgroei in Zuid-Holland
- ▶ BCI (2024) Inventarisatie campussen 2023
- ▶ BCI (2024) Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland
- ▶ CBS (2024) De arbeidsmarkt in cijfers 2024
- ▶ CBS (2024) Regionale Monitor Brede Welvaart
- ▶ Draghi, M. (2024) The future of European competitiveness: A strategy for the competitiveness of Europe (Part A & B)
- ▶ Economic Board Zuid-Holland (2024) Innovatieboost: €3 miljoen voor Zuid-Hollandse innovatiecampussen
- ▶ Economic Board Zuid-Holland (z.d.) Digitale Economie
- ▶ Financieel Dagblad (2024) Zuid-Holland hunkert naar innovaties, hightech en getalenteerde kenniswerkers
- ▶ I&O Research (2021) 'Wen er maar aan' - Hoe inclusief zijn de grote maatschappelijke transitie in Zuid-Holland?
- ▶ InZicht (2024) Data per thema
- ▶ InnovationQuarter (2024) Zo kan Zuid-Holland haar R&D-achterstand inhalen
- ▶ KIC-partners (2023) Kennis- en Innovatieconvenant 2024-2027
- ▶ Lukovics, M., & Zuti, B. (2017). New functions of universities in century XXI towards "fourth generation" universities
- ▶ Metropoolregio Rotterdam Den Haag (2025) Mobiliteitsvisie (ontwerp)
- ▶ Metropoolregio Rotterdam Den Haag (2025) Visie op het Economisch Vestigingsklimaat (ontwerp)



- ▶ Ministerie van Economische Zaken (2025) Groeimarkten voor Nederland
- ▶ Ministerie van Economische Zaken (2025) Ruimtelijke Economische Visie
- ▶ Ministerie van Economische Zaken (2025) Kamerbrief over industriebeleid met focus
- ▶ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2019) Missies voor het topsectoren- en innovatiebeleid
- ▶ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2022) Kamerbrief strategisch
- ▶ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2022) Kamerbrief Innovatie en impact (2022)
- ▶ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2025) Jaarverslag van het Nationaal Groeifonds 2024
- ▶ Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2023) Mobiliteitsvisie 2050
- ▶ Ministerie van Klimaat en Groene Groei (2025) Kamerbrief over de maatwerkaanpak verduurzaming industrie
- ▶ Ministerie van Klimaat en Groene Groei (2025) Kamerbrief over voortgang verduurzaming van de industrie
- ▶ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2025) Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap
- ▶ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2025) Kamerbrief over het aantrekken van internationale wetenschappers van topniveau
- ▶ OECD (2024) The Circular Economy in Zuid-Holland, Netherlands
- ▶ Provincie Zuid-Holland (z.d.) Digitale Economie
- ▶ Provincie Zuid-Holland (z.d.) Energietransitie: Wat doen we ermee als provincie Zuid-Holland?
- ▶ RaboResearch (2024) Brede welvaart herstelt, maar ongelijkheid tussen regio's neemt toe
- ▶ RaboResearch (2024) Structureel regionaal-economisch beleid nodig
- ▶ Salehi, A. M., Mohammadi, H. A., Ahmadian, M., & Khanlarzadeh, E. (2021). Move to the fourth-generation universities: a systematic scoping review of educational and management strategies. *Strides in Development of Medical Education*, 18(1), 1-9.
- ▶ Surf (z.d.) Campusinnovatie in Nederland
- ▶ TNO (2025) Het Nederlandse concurrentievermogen in het licht van het Draghi-rapport
- ▶ Zuid-Holland In Zicht (2025) Inzicht in de ontwikkeling en opbouw van het onbenut arbeidspotentieel in jouw regio

Bijlage 1

Overzicht van verschillende experimenteer- en leeromgevingen

In hoofdstuk 2 staat in figuur 1 een familie van grootschalige experimenteer- en leeromgevingen, waarvan campussen een prominent lid zijn. Hieronder geven we een iets uitgebreidere uitleg bij de experimenteer- en leeromgevingen.

Op het hoogste abstractieniveau onderscheiden we een **innovatie-ecosysteem**. Dit is een netwerk van verschillende actoren die op verschillende manieren samenwerken om tot ontwikkeling en toepassing van innovaties te komen. Dit netwerk omvat bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen, financiers en andere stakeholders die elkaar nodig hebben om tot innovatie te komen en te overleven. Er zijn innovatie-ecosystemen die zich richten op kennis (kennisinnovatiesystemen, of onderzoek- en innovatie-ecosystemen), een specifieke technologie (technologische innovatiesystemen of TIS), nieuw ondernemerschap (entrepreneurial ecosystems of EE) of een maatschappelijk vraagstuk of maatschappelijke missie (missiegedreven innovatiesystemen of MIS). Innovatie-ecosystemen zijn er zowel op regionaal als nationaal en zelfs mondiaal niveau. Sterk gelokaliseerde ecosystemen worden vaak ook aangeduid als clusters.

Op een lager schaalniveau wordt veelal gewerkt met begrippen als innovatiedistricten en campussen. Een **innovatiedistrict** is een gebied binnen een stad waar verschillende organisaties, zoals bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten, samenwerken om innovatie te bevorderen. Deze districten zijn zo ingericht dat ze creativiteit en uitwisseling van ideeën stimuleren. Fysieke nabijheid, gedeelde faciliteiten en ondersteunende infrastructuur met moderne werkruimtes zijn hiervoor belangrijk. Innovatiedistricten zijn meestal te vinden in stedelijke gebieden. Ze maken gebruik van bestaande stedelijke voorzieningen om een dynamische omgeving te creëren die jonge professionals en ondernemers aantrekt. Ze zijn veelal toegankelijk voor burgers.



Een **campus** (of science park) is een ruimtelijk begrensd gebied waarin onderzoekers van kennisinstellingen en bedrijven intensief met elkaar samenwerken op het gebied van R&D en innovatie. De manifeste kennisdrager speelt er een belangrijke rol: dit is bijvoorbeeld een universiteit, academisch ziekenhuis, of een groot R&D-centrum van een internationaal bedrijf. Campussen worden typisch geassocieerd met de locatie van een kennis- of onderwijsinstelling, een of enkele grote ondernemingen of een bedrijventerrein. Ruimtelijke concentratie is belangrijk, hoewel soms ook wel wordt gesproken over virtuele campussen, maar het begrip wordt breed en verschillend toegepast. Het is denkbaar dat een innovatiesysteem meerdere campussen kent. Campussen met betrokkenheid van bedrijven én onderwijsinstellingen duiden we aan als innovatiecampussen. Innovatiecampussen kennen een heel specifieke focus op een technologiegebied, toepassingsdomein of maatschappelijke missie. Campussen waar de nadruk ligt op onderwijs, vaak gecombineerd met een meer bouwkundige interpretatie van campus, duiden we aan als onderwijscampussen. Bij de laatste is de betrokkenheid van bedrijfsleven minder prominent of zelfs afwezig.

Fieldlabs en **living labs** verwijzen veelal naar een specifiek project, programma of initiatief. Fieldlab is de overkoepelende term die wordt gebruikt om te verwijzen naar een open (fysieke) praktijkomgeving met een gedeelde hoogwaardige faciliteit en/of infrastructuur, waarin (regionale) overheden, bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen (triple helix), maar soms ook burgers (quadruple helix), nieuwe kennis ontwikkelen en toepassen. Het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis staat sterk in het teken van experimenteren, demonstreren, leren, implementeren en opschalen en kan zich richten op nieuwe technologische en/of sociale innovaties. Living labs lijken op fieldlabs, maar het zijn vaak real-life omgevingen, bijvoorbeeld een wijk of een groep bewoners. Living labs zijn ook meer gericht op gebruikerstests onder realistische omstandigheden, waarbij deelname van eindgebruikers essentieel is. Fieldlabs en living labs zijn vaak onderdeel van innovatiecampussen en innovatiedistricten en er kunnen er op een grote campus meerdere zijn.

Learning communities zijn netwerkachtige structuren die vooral gericht zijn op het delen van kennis en ervaring en daarmee leren en innovatie stimuleren. Communities zijn vaak virtueel en netwerkgebaseerd en kennen minder vaak een fysieke verschijningsvorm. Ze worden breed toegepast voor het delen van ervaringen en inzichten, zijn sterk praktijkgeoriënteerd en komen ook buiten het innovatiedomein veelvuldig voor.

Bijlage 2

Beleidsinitiatieven op andere niveaus die aanknopingspunten bieden

Hieronder beschrijven we enkele nationale beleidsinitiatieven of -velden die direct of indirect een rol kunnen spelen bij campussen/campusontwikkeling en waar PZH, MRDH en EBZ mogelijk op aan kunnen sluiten met hun gezamenlijke kijk op campussen.

- ▶ Het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid (het MTIB) is het overkoepelende kader waarbinnen de Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's), de Topsectoren, en de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) samenwerken en waarmee het innovatiebeleid zich nadrukkelijker op maatschappelijke missies is gaan richten. Het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) is hiervoor een belangrijk document: dit is een overeenkomst tussen overheid, bedrijven, kennisinstellingen en andere maatschappelijke partners die vastlegt hoeveel geld er gezamenlijk wordt geïnvesteerd in onderzoek en innovatie. Het MTIB is door EZ(K) opgezet in samenwerking met andere vakdepartementen, meermaals bevestigd en voor het laatst in 2023 herijkt. Het MTIB richt zich, na de herziening, op vijf maatschappelijke missies: energietransmissie & duurzaamheid, circulaire economie; gezondheid & zorg, landbouw water en voedsel, en veiligheid. In 2023 is ook getracht meer focus aan te brengen, de maatschappelijke impact te vergroten en de economische kansen beter te benutten. In het MTIB wordt met geen woord gerept over campussen. Toch is het beleid relevant omdat het richting en sturing geeft aan het geheel van Topsectoren, KIA's en TKI's die alle gericht zijn op het vormgeven van publiek-private samenwerking in Topsectoren en op geselecteerde missies. Innovatiecampussen kunnen daar onderdeel van uitmaken.
- ▶ Een andere weg waarlangs innovatiecampussen worden gestimuleerd is het valorisatiebeleid. In de Kamerbrief innovatie en impact van de ministers van EZ(K) en OCW van 11 november 2022 (met in deel II een visie op valorisatie en maatschappelijke impact) wordt wel expliciet aandacht besteed aan campussen als belangrijke

schakels in het Nederlandse innovatie-ecosysteem. Campussen (en science parks) worden genoemd als fysieke knooppunten waar samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden wordt gefaciliteerd. Hierin is aangegeven dat ze een belangrijke broedplaats vormen voor startups, scale-ups en spin-offs en bijdragen aan het versnellen van de toepassing van kennis in de praktijk. De brief benadrukt ook het belang van regionale innovatie-ecosystemen, waarin campussen een centrale rol spelen. Er wordt gepleit voor betere afstemming tussen nationale en regionale initiatieven, waarbij campussen als verbindende infrastructuur kunnen fungeren. In de Kamerbrief is aangegeven dat het kabinet op nationaal niveau de ontwikkeling van campussen wil versterken via gerichte investeringen, onder andere via het Nationaal Groeifonds en het eerdergenoemde Kennis- en Innovatieconvenant (KIC). Er wordt aangekondigd dat zal worden gekeken naar manieren om campussen beter te verbinden met maatschappelijke missies, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, energie en digitalisering. Het belang van campussen als innovatiehubs wordt erkend. De beide ministeries geven aan dat er behoefte is aan meer inzicht in het functioneren, de spreiding en het potentieel van campussen in Nederland. Zij kondigen een inventarisatie aan waarin wordt gekeken naar: het aantal en type campussen, hun bijdrage aan innovatie en valorisatie, en de manier waarop zij zijn ingebed in regionale ecosystemen. Deze door BCI uitgevoerde *Inventarisatie campussen 2023* is in april 2024 aan de kamer aangeboden. In december heeft BCI in opdracht van het zogenaamde Nationaal Campussen Overleg en in afstemming met het ministerie van EZ het rapport *Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland* gepubliceerd. Het doel van dit onderzoek was om te bepalen hoe het beleid campussen beter kan ondersteunen en hoe zij effectiever kunnen bijdragen aan de maatschappelijke missies van het innovatiebeleid.

- ▶ Een ander aanknopingspunt voor regionaal beleid gericht op innovatiecampussen is de Nationale Technologiestrategie (NTS) van het Ministerie van Economische Zaken uit januari 2024. In dit nieuwe beleidsraamwerk dat in zekere zin concurreert met het MTIB worden campussen niet expliciet als hoofdonderwerp genoemd. Ze worden wel meer impliciet erkend als belangrijke schakels in het bredere innovatie-ecosysteem. De beleidsnota richt zich primair op het identificeren van een tiental sleuteltechnologieën, zoals AI, fotonica, quantum en biotechnologie. De beleidsnota verwijst in de context van ecosystemontwikkeling en valorisatie naar de noodzaak van fysieke en organisatorische infrastructuur voor samenwerking, regionale innovatieclusters, en het belang van kennisdeling tussen bedrijven en kennisinstellingen. Campussen zijn locaties waar sleuteltechnologieën worden ontwikkeld en toegepast, als

broedplaatsen voor publiek-private samenwerking en versnellers van economische en maatschappelijke impact. De NTS wint aan momentum en het is goed voorstelbaar dat de NTS meer leidend wordt dan het MTIB. De NTS wordt vaak in een adem genoemd met de groeimarktenstrategie, gericht op het versterken van het verdienvermogen van Nederland door te investeren in sectoren met veel toekomstpotentieel. In het rapport *Groeimarkten voor Nederland* worden twaalf kansrijke groeimarkten geïdentificeerd, gebaseerd op technologische ontwikkelingen, veranderende vraag, nationaal beleid en geopolitieke trends

- ▶ Een ander vehikel waarlangs mogelijk in campussen kan worden geïnvesteerd of campussen kunnen worden ingezet is het Nationaal Groeifonds (NGF). Het NGF is ingesteld in 2020 om het duurzaam verdienvermogen van Nederland te versterken. Volgens het jaarverslag richtte het NGF zich in 2024 op projecten in de domeinen kennisontwikkeling (24 projecten voor 3,9 miljard euro), onderzoek, ontwikkeling en innovatie (36 projecten voor in totaal 7,2 miljard euro) en infrastructuur (11 projecten, 2,1 miljard euro). Het NGF is feitelijk een enorme investering in de samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties op geselecteerde domeinen. Ze is weliswaar incidenteel, maar zo groot dat er jaren nodig zijn om deze middelen goed te bestemmen en te benutten. Campussen worden niet rechtstreeks gestimuleerd, maar mogelijk wel indirect, als onderdeel van bredere consortia of innovatieprogramma's die met de NGF tot stand komen en waarbij de consortia zelf in de lead zijn. Van NGF-projecten als Groenvermogen NL, Quantumdelta, Biotech Booster en Photondelta is bekend dat er diverse innovatiecampussen bij betrokken zijn. Veel NGF-projecten hebben ook een ruimtelijk zwaartepunt en bieden zo aanknopingspunten voor regionaal-economisch beleid gericht op (onder andere) campussen.
- ▶ Ook het beleid gericht op verbetering van het vestigingsklimaat, gecoördineerd door het ministerie van EZ, biedt aanknopingspunten voor regionale innovatiecampussen. Het vestigingsplaatsbeleid richt zich op het creëren van voldoende en geschikte ruimte voor economische activiteiten in Nederland. Dit is recent uitgewerkt in de Ruimtelijk Economische Visie (REV). Kernpunten daarin zijn onder meer het behoud van fysieke ruimte voor bedrijvigheid, bescherming van strategische locaties zoals zeehavens, kennisregio's en logistieke knooppunten en het benutten van regionale sterktes. Elke regio krijgt ruimte om zijn economische sterktes te ontwikkelen. Onderdeel van het vestigingsplaatsbeleid is ook het human capital-beleid. Aansprekende campussen kunnen ook een manier zijn om internationale topwetenschappers en andere internationale kenniswerkers aan

Nederlandse regio's te binden. Hier geeft vooral de rijksoverheid gemixte signalen af. Enerzijds bevordert ze het aantrekken van internationaal talent. Bijvoorbeeld via het aantrekken van wetenschappelijk toptalent dat de Nederlandse kenniseconomie kan versterken of actualisatie van de Kennismigrantenregeling, gericht op een versnelde toelatingsprocedure voor hoogopgeleide migranten van buiten de EU/EER. Tegelijkertijd wordt het aantrekken en behouden van internationaal toptalent mogelijk belemmerd door de (voorgenomen en niet controversieel verklaarde) Wet Internationalisering in Balans (WIB), die de instroom van internationale studenten kan beperken en zo een negatieve impact kan hebben op het aantrekken van kenniswerkers via het hoger onderwijs. Met de afschaffing van de partiële buitenlandse belastingplicht (2025) en versoering van de 30%-regeling (vanaf 2027) wordt het aantrekken en behouden van internationaal toptalent ook lastiger. Ruimer nog dan het vestigingsplaatsbeleid is het beleid gericht op het verbeteren van het investeringsklimaat. Dit beleid richt zich op het aantrekkelijk maken van Nederland voor investeringen, met aandacht voor innovatie, verduurzaming en digitalisering. Belangrijke pijlers zijn onder andere een stabiel en voorspelbaar ondernemersklimaat (bijvoorbeeld door duidelijke regelgeving, goede infrastructuur en betrouwbare instituties), het stimuleren van duurzame investeringen (bijvoorbeeld in klimaatprojecten) en ondersteuning van buitenlandse investeerders, via de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), worden buitenlandse bedrijven bijvoorbeeld actief begeleid bij vestiging in Nederland en bestaande investeerders gestimuleerd hun kennisinvesteringen vooral in Nederland te blijven doen. Ook dit kan een aanknopingspunt zijn voor regionaal beleid gericht op campussen.

- ▶ Het ministerie van OCW stimuleert innovatiecampussen niet rechtstreeks, maar meer indirect via investeringen in onderwijs en onderzoek. Denk aan investeringen in universiteiten, hogescholen en mbo's, die vaak partners zijn op campussen. Of door kennisinstellingen aan te moedigen samen te werken met bedrijven en maatschappelijke organisaties: via het valorisatiebeleid dat samen met EZ wordt vormgegeven, maar ook via het Nationaal Groeifonds. OCW financiert ook onderzoeksinfrastructuren die niet zelden deel uitmaken van innovatiecampussen. OCW werkt samen met EZ aan onder andere de uitvoering van het eerdergenoemde KIC. Via dit convenant worden campussen ondersteund als valorisatiehubs en wordt de rol van kennisinstellingen op campussen versterkt.

- ▶ Een andere beleidslijn die snel aan belang toeneemt is die van het nieuwe industriebeleid zoals dat wordt vormgegeven door het ministerie van EZ in samenwerking met onder andere het ministerie van Klimaat en Groene Groei. Met de Kamerbrief strategisch en groen industriebeleid uit juli 2022 wordt een industriebeleid nieuwe stijl geïntroduceerd. Daarin wordt het expliciet ingezet om maatschappelijke doelen te realiseren, zoals die rondom klimaat, digitalisering en economische weerbaarheid. Redenen voor de hernieuwde belangstelling voor (gericht) industriebeleid zijn onder andere de behoefte aan een versterking van het verdienvermogen, strategische autonomie, innovatie voor verduurzaming en regionale ontwikkeling. In latere uitwerkingen van de Kamerbrief staan strategische autonomie en het aanbrengen van een versnelling van de investeringen in verduurzaming centraal. Beide zijn in de praktijk al aanleidingen voor het initiëren, uitbouwen en inrichten van innovatiecampussen. Ook de betekenis van het welbekende rapport Draghi voor Nederland moet hier genoemd worden. Recent heeft TNO – in opdracht van de Tweede Kamer – de analyse uit dit rapport vertaald naar de Nederlandse context. TNO pleit in het rapport *Het Nederlandse concurrentievermogen in het licht van het Draghi-rapport* voor het verkleinen van de innovatiekloof, onder meer door gericht te investeren in arbeidsproductiviteitsgroei en brede welvaart. Ook pleit TNO voor decarbonisatie en het aantrekkelijker maken van groene industrie, het versterken van strategische autonomie en investeren in kritieke technologieën en defensiecapaciteit. Feitelijk is dit rapport ook pleidooi voor innovatie.

Bijlage 3

Sleutelvragen voor beoordelen campusinitiatieven

In deze bijlage hebben wij de sleutelvragen gebundeld die we gebruiken om (voorgenomen) campusinitiatieven in Zuid-Holland te beoordelen, te ondersteunen en strategisch te positioneren. De vragen helpen bij het duiden van het potentieel, de meerwaarde en de randvoorwaarden van een campus, en vormen daarmee een praktisch toetsings- en gespreksinstrument.

Sleutelvragen legitimiteit

1. Past de campus binnen de campusdefinitie? Heeft de campus een fysiek karakter binnen begrensd gebied?
2. Hoe draagt de campus bij aan:
 - het verhogen van R&D- en innovatie-intensiteit in Zuid-Holland;
 - de oplossing van de productiviteitsopgave;
 - verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
 - het oplossen van een maatschappelijke transitie met grote betekenis voor Zuid-Holland?
3. Hoe is vormgegeven aan de combinatie van leren, innoveren, experimenteren en werken (en eventueel wonen)?
4. Hoe draagt de campus bij aan het versterken van bestaande en/of opkomende sectoren en (dus) de economische structuurversterking van Zuid-Holland?
5. Welke thematische focus is gekozen (domein/technologie of maatschappelijke opgave) en is die voldoende helder en onderscheidend?
6. Hoe breedgedragen en bottom-up is het voorstel en hoe zijn onderwijs-/kennisinstellingen en bedrijven betrokken?
7. Hoe open is de campus? Hoe is kennisdeling en -spreiding ingebouwd?



Artist impression van Rotterdam Square, campus Erasmus MC
Beeld: Erasmus MC

8. Hoe draagt de campus bij aan leven lang ontwikkelen (LLO) en het verbinden van (v)mbo, hbo en wo?
9. Bindt de campus studenten en afgestudeerden aan de regio? Leidt de campus op voor de regio?
10. Heeft het beroepsveld direct baat bij de campus? Hoe is de aansluiting met de *Human Capital Agenda 2025-2030*?
11. Fungeert de campus als startpunt van nieuwe, innovatieve bedrijvigheid?
12. Hoe draagt de campus bij aan een onderscheidend vestigingsklimaat in Zuid-Holland?
13. Is de campus goed ruimtelijk ontsloten en bereikbaar (ook voor studenten)?

Sleutelvragen portfolio

1. Gaat het (bij voorkeur) om de doorontwikkeling van een al bestaande campus?
2. Hoe wordt aangesloten op de strategische regionaal-economische agenda?
3. Hoe is de verbinding/samenwerking met andere campussen voorzien? Hoe wordt overmatige overlap met bestaande campussen voorkomen? Is sprake van duidelijke toevoeging aan het bestaande campuslandschap?
4. Hoe is in crossovers tussen technologieën/thema's/sectoren voorzien?
5. Is er sprake van goede mix beginnende/opkomende en volwassen campussen?
6. Richt campus zich op opkomende technologie/thema/sector? Sluit deze technologie/thema/sector aan bij nationale sterkten?
7. Hoe draagt campus bij aan balans tussen versterken bestaande versus ontwikkelen nieuwe sterktes?

Sleutelvragen financiering

1. Hoe is de afstemming tussen betrokken financiers vormgegeven (als meerdere financiers betrokken zijn)? Is duidelijk wie wat financiert?
2. Is het aannemelijk dat 'het veld' bepaalde wenselijke campusactiviteiten niet volledig zelf kan/wil bekostigen?
3. Heeft de campus een heldere governance inclusief aanspreekpunt?
4. Is de omvang van eventuele gevraagde incidentele financiering behapbaar?
5. Is duidelijk wat binnen een campus wordt gefinancierd (project, infrastructuur of netwerk)?
6. Is er sprake van unieke/kostbare faciliteit die bij voorkeur wordt gedeeld?
7. Is bekend waar de voordelen van de campus neerslaan en wie dus kan meefinancieren?
8. Is het voorstel voldoende concreet (doelgroep, knelpunt, activiteiten)?



Colofon

**Dit document is een publicatie van de provincie Zuid-Holland,
Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland.**

ONDERZOEK & ANALYSE

Dialogic – Pim den Hertog, Luuk Brouwers

EINDREDACTIE

Regel6 – Mirjam Streefkerk

VORMGEVING & REALISATIE

Bureau Peppr – Christiaan Streefkerk

© 2025 Provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam Den Haag en Economic Board Zuid-Holland.

