

## Brightlands Campus Greenport Venlo

### Handen en voeten aan het Kennislandschap

7 januari 2016



## Inhoudsopgave

1.	Leeswijzer.....	4
2.	Redenen voor samenwerking .....	6
2.1	Wat vooraf ging.....	6
2.2	Primair betrokken partijen en gezamenlijk belang in hoogwaardige campus .....	7
2.3	Focus .....	9
2.4	Overige samenwerkingspartijen .....	9
2.5	Bright Innovation Network Greenport Venlo (BING).....	10
2.6	Gefaseerde groei.....	12
2.7	Missie .....	12
2.8	Visie.....	13
2.9	Ambitie.....	14
3.	Regio Venlo nader bekeken .....	16
3.1	“Greenport Venlo” .....	16
3.2	Provinciaal ‘Plan van aanpak programma Greenport Venlo’ verder gebracht.....	17
3.3	Kennislandschap .....	18
3.4	Ondernemerschap in de regio .....	21
3.5	Uitdagingen.....	24
4.	Transformatie naar open-innovatie eco-systeem: een campus.....	26
4.1	Visie: een campus is hét instrument.....	26
4.2	Benodigde ingrediënten Campus Venlo .....	26
5.	Inhoudelijke focus Campus .....	32

5.1	Drie sectoren twee crossovers.....	32
5.2	Kernthema's.....	33
5.3	Relatie met andere Brightlands Campussen.....	37
6.	Campusorganisatie .....	39
6.1	Positionering Campusorganisatie in de Regio Venlo .....	39
6.2	Interactie Campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo .....	43
6.3	Vormgeving Campusorganisatie .....	44
6.4	Het ingroeiscenario.....	48
6.5	Capaciteit en kosten .....	51
6.6	Profiel CEO .....	52
6.7	Vervolgstappen .....	53

Het Campusplan Greenport Venlo sluit aan bij het beleid en visie die de Kennis-As partners voorstaan met betrekking tot Kennis-As Limburg, nieuwe economische dynamiek in de regio en nieuwe verdienmodellen, ook voor het MKB. Limburg positioneert zich als een euregionaal, nationaal en internationaal sterke en economisch vernieuwende regio en geeft die ontwikkeling samen met ondernemers en kennisinstellingen vorm. We maken sterker waar we sterk in zijn.

## 1. Leeswijzer

De regio Noord Limburg heeft de lang gekoesterde wens om met de revenuen van de Floriade in 2012 een nieuwe impuls te geven aan de economische ontwikkeling in het gebied. Zo'n impuls kan alleen gegeven worden als er focus aangebracht wordt. Er is een vliegwiel nodig om de juiste partijen snel met elkaar in verbinding te brengen en zo innovatie, kennisontwikkeling en -verspreiding te versnellen. Daarmee wordt het bedrijfsleven gefaciliteerd en de economische structuur en het vestigingsklimaat van de regio versterkt.

In de regio Venlo moet een innovatief ecosysteem komen dat opgebouwd is uit diverse gerelateerde elementen die met elkaar interacteren. Deze onderdelen lopen uiteen van onderwijs (van middelbaar beroepsonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs), onderzoek (van fundamenteel tot toepassingsgericht) en valorisatiestructuren tot een innovatiegedreven bedrijfsleven.

Voor alle initiatieven onder Brightlands Greenport Venlo worden aparte businessplannen ontwikkeld onder verantwoordelijkheid van de daartoe eerst aangewezen partijen; zoals ook al is gebeurd waar het gaat om de ontwikkeling van nieuwe opleidingen die het ecosysteem versterken.

Dit Campusplan beschrijft de oriëntatie en feitelijke inrichting van de onderzoeksgedreven campus. Deze campus moet een omgeving en infrastructuur realiseren waarbinnen een kernmechanisme tot ontwikkeling kan komen van zichzelf voortdurend vernieuwend en aanpassend fundamenteel onderzoek. Dat onderzoek zorgt voor een permanente en onuitputtelijke stroom van stimulansen voor nieuwe opleidingen en van kansen voor het aantrekken van nieuwe bedrijven, voor spin-offs, voor start-ups, voor doorvertaling naar toegepast onderzoek et cetera. Daarnaast kan vanuit de campus de innovatie in de regio en het daarvoor benodigde toegepast onderzoek, passend binnen de gekozen focus, worden gefaciliteerd.

In dit Campusplan worden ook onderzoeksthema's beschreven waarmee de oriëntatie van de campus wordt gedeut. Daar waar zinvol en opportuun zal aansluiting gezocht worden met initiatieven, mogelijke onderzoeksinstituten en onderzoeklijnen waarvoor door diverse partijen aparte businessplannen zullen worden vervaardigd.

In hoofdstuk 2 worden de redenen van de partners voor deze samenwerking, gerelateerd aan de eerdere ontwikkelingen, de keuze voor een onderzoeksgedreven campus als uiting van die samenwerking en de gedeelde missie, visie en ambities beschreven.

In hoofdstuk 3 wordt een blik geworpen op de uitgangssituatie en het beleidsmatige kader. De voor deze regio typerende kenmerken vormen de kracht en de uitdagingen van deze regio en geven de gewenste aanpak.

Het initiëren van een hoogwaardige R&D Campus als vliegwiel en de voor succes benodigde eigenschappen worden beschreven in hoofdstuk 4.

In hoofdstuk 5 komt de inhoudelijke focus van waaruit de Campus zich verder zal ontwikkelen aan de orde, alsmede de wijze waarop dit zal interacteren met aanpalende sectoren als maakindustrie en logistiek en de ook inhoudelijke relatie met de overige Brightlands campussen en cross-overs.

Hoofdstuk 6 beschrijft de structuur van de beoogde Campusorganisatie en de begroting voor de eerste 3 jaar van de Campusorganisatie.

## 2. Redenen voor samenwerking

### 2.1 Wat vooraf ging

Noord-Limburg is van oudsher een economisch ondernemende regio met een sterk MKB, dat excelleert in de breedte van de sectoren agrofood, logistiek en maakindustrie. Deze combinatie is uniek en de faam van Venlo reikt ver Europa in. Alles wat in Nederland gekweekt en geteeld wordt, is in Noord-Limburg te vinden. De regio vormt samen met aansluitende regio's, waaronder Niederrhein, het grootste tuinbouwgebied van Noordwest Europa. De intensieve veehouderij is sterk vertegenwoordigd. De regio is één van de logistieke hotspots van Nederland. De maakindustrie telt tal van bedrijven die in hun sector wereldspelers zijn. Er wordt aanzienlijk meer geld verdiend met de export dan in de regio zelf. Veel bedrijven hebben een relatie met de agrofoodsector.

In de regio **Greenport Venlo** is sprake van een intensieve samenwerking tussen bedrijvigheid, overheid, onderzoek, onderwijs en de omgeving op het gebied van food, fresh en flowers gericht op economische structuurversterking van de regio. De afgelopen jaren zijn in het kader van de regionale ontwikkeling van Greenport Venlo verschillende initiatieven gestart waarmee stappen zijn gezet op het gebied van innovatie en versterking van de agro-logistieke keten.

De Floriade 2012 heeft de regio Noord-Limburg op de kaart gezet en bijgedragen aan versterking van samenwerking in Noord-Limburg. Veel ondernemers trekken nog steeds profijt van de Floriade. Een goede follow up is echter nog niet duurzaam verankerd. In de stichting Greenport Venlo (inmiddels niet meer actief) werkten overheden en ondernemers samen om de regio te promoten. Als uitvloeisel van "Vercoulen verbindt" kwam het Greenport Venlo Innovatie Center tot stand, dat door ondernemers bestuurd wordt. De overheden riepen Klavertje 4 en Development Company Greenport Venlo in het leven om bedrijfsvestigingen te accommoderen. Een aaneengesloten goed bereikbaar **werklandschap** werd gecreëerd. Met de vaststelling van het 'Plan van aanpak programma Greenport Venlo' (oktober 2014) heeft Provincie Limburg in samenspraak met de regio en kennisinstellingen gekozen voor concentratie van taken en vereenvoudiging van structuren. Op basis van een motie in Provinciale Staten werd een Hoger Onderwijs Agenda Venlo opgesteld om het onderwijsaanbod te versterken.

Floriade 2012 =>

Stichting Greenport Venlo

Greenport Innovatie Center  
Klavertje 4  
Development Company Greenport Venlo

Werklandschap  
Kennislandschap  
Hoger Onderwijs Agenda

Met de komst van de Universiteit Maastricht en HAS Hogeschool naar Venlo en het al aanwezige Fontys Venlo kan een nog betere match tussen onderwijs, arbeidsmarkt, onderzoek en bedrijvigheid in de regio worden bereikt. HAS Hogeschool Venlo en Fontys Venlo voorzien met opleidingen en toegepast- en praktijkgericht onderzoek in de regionale behoefte van het bedrijfsleven aan kenniswerkers en kennistransfer. De Universiteit Maastricht biedt sinds 2009 twee masteropleidingen in Venlo en voegde in september 2015 met de komst van het University College en de daarmee samenhangende verdere uitbouw van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek een nieuw essentieel element toe aan de pijlers voor regionale ontwikkeling.

Er liggen goede mogelijkheden om het gebied verder te ontwikkelen en een toppositie te bereiken in agrifood, business en logistiek en om de strategische positie van Greenport Venlo verder te verstevigen.

Een R&D Campus voor de regio, passend binnen het Brightlands concept, wordt door partijen gezien als het middel om positie op voeding, voedsel en gezondheid uit te bouwen. Provincie Limburg en Universiteit Maastricht staan voor het tot stand brengen van een campusorganisatie. Met het tot stand brengen van een campusorganisatie is nog geen sprake van een levendige R&D campus. Op en rondom de campus zijn nog ontbrekende elementen in te vullen van een voldragen ecosysteem gericht op permanente innovatie. We achten het van belang dat Fontys Venlo en HAS Hogeschool Venlo, zich inzetten om een sterke relatie met het MKB te realiseren.

## 2.2 Primair betrokken partijen en gezamenlijk belang in hoogwaardige campus

Binnen Brightlands staat kennis en business development op het gebied van materialen, gezondheid en voeding centraal. Het doel is om via gemeenschappelijke impulsen de Limburgse kenniseconomie tot een technologische internationale top regio te ontwikkelen en daarmee grootschalige economische ontwikkeling en bedrijvigheid te realiseren. Door een samenbundeling van krachten is Brightlands goed op weg om internationaal, met name in EU verband, een belangrijke rol van betekenis te gaan spelen (economische hub in Europa). Om als innovatieve regio duurzaam succesvol te zijn, is die samenwerking essentieel.

Binnen Brightlands wordt gewerkt aan het vinden van gezonde, innovatieve en duurzame oplossingen voor actuele- en toekomstige maatschappelijke opgaven. Provincie Limburg en Universiteit Maastricht hebben gezamenlijk het voortouw genomen om in triple helix verband voorwaarden te scheppen waaronder de versnelling in de ontwikkeling van Limburg daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.



Bron: Ministerie van Economische Zaken / Buck Consultants International, 2009

## Referentiekader Open innovatie

**Kennisinstellingen:** vergrote (internationale) reputatie, preferred partner in research en/of onderwijs, aantrekkingskracht studenten en wetenschappelijk en ondernemend talent.

**Grote Bedrijven:** betere toegang tot kennis (netwerk, internationaal), professionele kennispartner, betere toegang tot talent (wereldwijd), nieuwe bedrijvigheid om de hoek (leverancier nieuwe technologie/acquisitiepotentieel).

**Overheid:** een bruisende kenniseconomie met de bijbehorende werkgelegenheid en belastinginkomsten, verankering sleutelgebieden en maatschappelijke thema's.

De samenwerking tussen deze partijen is gericht op het stimuleren van open innovatie ten behoeve van kennisontwikkeling in de regio. Met als doel aansluiting en verbreding van “de logische as” onderwijs, onderzoek (wetenschappelijk en toegepast) en business. De partijen geven deze samenwerking vorm door het ontwikkelen van hoogwaardige R&D Campussen met een duidelijke focus. Met andere woorden, de Brightlands campussen worden gezien als een manier om vanuit fundamentele vernieuwing te komen tot economische structuurversterking en in het verlengde daarvan een impuls te geven aan het bedrijfsleven.

Brightlands kent een aantal hotspots, Brightlands Chemelot Campus Geleen (materialen), Brightlands Maastricht Health Campus (gezondheid), Smart Services Campus Heerlen (services) en, na implementatie van dit Campusplan, ook Brightlands Campus Greenport Venlo (Voeding, Voedsel & Gezondheid).

Provincie Limburg en Universiteit Maastricht hebben commitment uitgesproken, financieel en inhoudelijk, voor het tot stand brengen van een campusorganisatie Brightlands Campus Greenport Venlo. In deze samenwerking ontbreekt op dit moment in Noord Limburg nog een grote dragende onderneming (of keten van verbonden ondernemingen) om de triple helix compleet te maken. Het in Regio Venlo aanwezige MKB vormt als totaal een belangrijke economische kracht, maar deze bedrijven hebben in de regel te weinig massa om zelf fundamentele innovaties ter hand te nemen en overeenkomstig te investeren. Ook zijn zij onvoldoende geëquipeerd om nieuwe grootschalige ontwikkelingen aan te zwengelen, terwijl dat nu juist de onderscheidende factor is op de wereldmarkt. Voor het MKB zijn praktisch gerichte en direct toepasbare oplossingen vaak een belangrijker drager, waardoor hun rol veelal later in het innovatieproces zal liggen, namelijk in het implementeren en in business omzetten van bewezen oplossingen.

Elk van de partijen heeft een specifieke rol in de samenwerking:

- Rol UM: rol van researchuniversiteit; Vanuit onderwijs en onderzoek wordt kennis gemobiliseerd, valorisatie versterkt en verbinding gelegd met business.
- Rol Provincie: investeren bij marktfalen, verbreden (van R&D voedingsbodem) en verbinden (open innovatiecultuur) teneinde de Limburgse economie duurzaam te versterken.
- Rol dragende onderneming: ondernemersrol. Business genereren door ideeën en patenten te valoriseren naar business en de Business to Business te bevorderen.

Deze samenwerking doet niets af aan het feit dat elke partij zich blijft richten op de eigen core-business. Universiteit Maastricht op onderwijs en onderzoek, de Provincie Limburg op het aanjagen van de economie en de onderneming(en) op het maken van business en omzetten van ideeën naar business.



Brightlands Greenport Venlo staat niet op zichzelf. Het is een onderdeel van het grotere, Limburgse kennis- en innovatielandschap, waarvan (via de Kennis-As) de Brightlands campussen deel uitmaken en het is uiteraard ingebed in het generiek regionaal, nationaal en euregionaal economische beleid.

### 2.3 Focus

Iedere campus is uniek. Brightlands Campus Greenport Venlo onderscheidt zich op basis van de economische kenmerken van het gebied waar de campus ligt. De focus van de campus richt zich op de sterktes en kracht van de regio en vooral op die onderdelen waar de ontwikkelkansen het grootst zijn en die daardoor kunnen zorgen voor nieuw verdienvermogen van de regio.

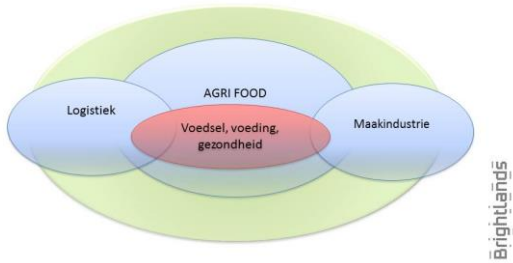
De primaire partijen kiezen ervoor binnen het brede spectrum aan sectoren, die in Regio Venlo vertegenwoordigd en voor de economie in de regio van belang zijn, een duidelijke lijn en focus aan te brengen waarop de ontwikkeling geconcentreerd wordt. Het inhoudelijke focusthema ligt binnen de sector agrifood en is gericht op Voeding, Voedsel en Gezondheid met cross-overs naar logistiek en maakindustrie. Het thema 'vers' is hierbij een overkoepelende karakteristiek waarmee logische verbindingen met (voornamelijk) logistiek worden gelegd. De geografische focuslocatie wordt gevormd door het Campuslandschap.

Binnen dat thema moet de campus excelleren en zich een eigen unieke positie verwerven. Niet door dingen dubbel te doen maar door aanvullend te zijn en aansluiting te zoeken bij partners met toegevoegde waarde.

Vanuit deze kern vindt ook samenwerking en kruisbestuiving met andere sectoren en kennisgebieden plaats (maakindustrie en logistiek). Daarbij is expliciet aandacht voor het aspect Servitization en Biobased.

### 2.4 Overige samenwerkingspartijen

De samenwerking kan niet zonder second tier partijen. Bundeling van krachten versterkt het positioneren van Regio Venlo en het creëren van een hotspot op het gebied van Voedsel, Voeding & Gezondheid.



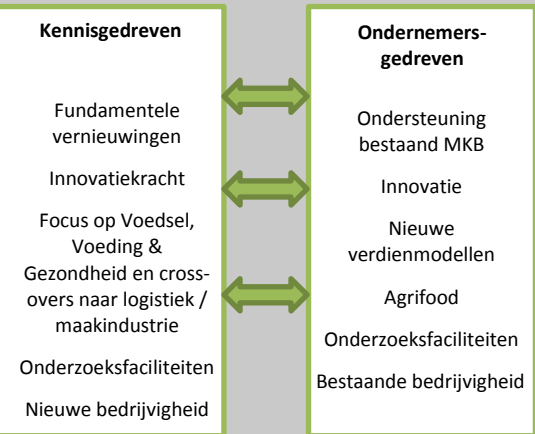
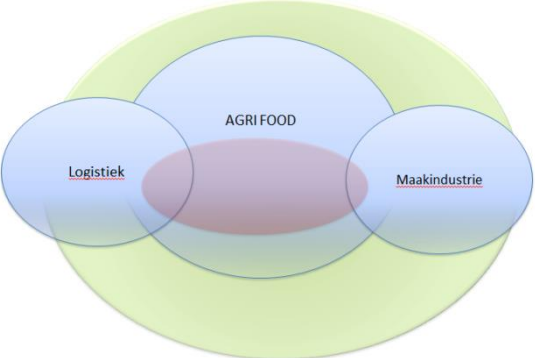
De andere spelers onder het Brightlands label, de Limburgse campussen en Kennis-as partijen, zijn uiteraard als second tier partijen van groot strategisch belang. Verbreding met overheid gerelateerde partijen, zowel regionaal als nationaal als Europees, is van belang. Daarnaast kunnen regionale ontwikkelingsmaatschappijen als het LIOF en andere investeringsfondsen aangemerkt worden als strategische second tier partij.

Met betrekking tot het bedrijfsleven zullen de grotere en kleinere ondernemingen betrokken worden, die actief zijn in de regio op het gebied van voedsel, voeding en gezondheid en haar snijvlakken met maakindustrie en logistiek.

Op het specifieke terrein van onderzoekskennis is in deze fase sprake van een aantal strategische second tier partijen. De wetenschappelijke context van de campus zal aan betekenis winnen als instellingen als TU/e, WUR en/of NWO worden betrokken en een rol gaan spelen op de campus. Voor wat betreft het toegepast onderzoek en toepassingsgerichte samenwerking kan het hoger onderwijs, in het bijzonder HAS Hogeschool Venlo en Fontys Venlo, de brug naar het MKB slaan. De verbindingen tussen de sectoren zijn sterk zodat kennisontwikkeling via de snijvlakken effect zal hebben op maakindustrie en logistiek en daarmee op een belangrijk deel van de economie van de Regio Venlo. Dat geldt ook voor de op te bouwen reputatie en te verbreden bedrijvigheid.

### 2.5 Bright Innovation Network Greenport Venlo (BING)

Voor de Regio Venlo geldt dat er sprake is van een groot aantal kleinere bedrijven en een diversiteit aan sectoren die onderling wel verbindingen en snijvlakken kennen. Deze specifieke kenmerken van de Regio Venlo hebben zoveel volume en potentie, dat het voor de ontwikkeling van het ecosysteem wenselijk is hier een speciaal instrumentarium op in te zetten, naast de ontwikkeling van innovaties die voortvloeien uit de fundamentele vernieuwing gerelateerd aan de campus. Voor de sectoren logistiek en maakindustrie ontwikkelt het LIOF, voor de onderdelen die niet tot de cross overs met de campus in Venlo kunnen worden gerekend, op Limburgse schaal, innovatieondersteuning. Agrifood is een enabler voor de logistiek en maakindustrie.



Voor de brede agrifood sector worden instrumenten ingezet gericht op innovatie, die haar basis vindt in bedrijfsinterne processen of tot stand komt via toegepast onderzoek in samenwerking met HBO-kennisinstellingen als Fontys Venlo en HAS Hogeschool Venlo, waarmee de hele sector in de regio naar een hoger plan kan worden getild. Daardoor kunnen op termijn ook meer van die bedrijven profiteren van fundamenteel onderzoek op de campus. Deze instrumenten worden ontwikkeld binnen het Bright Innovation Network Greenport Venlo (BING). Daarmee draagt Bright Innovation Network Greenport Venlo terdege bij aan de groei van het ecosysteem. Ook dit deel van de organisatie is onderdeel van de Brightlandsfamilie. Bright Innovation Network Greenport Venlo stelt ondernemers uit het MKB in de regio in staat om te innoveren en nieuwe verdienmodellen te implementeren.

Het ligt voor de hand dat bij de totstandkoming van Bright Innovation Network Greenport Venlo partijen als HAS Hogeschool Venlo en Fontys Venlo het voortouw nemen. Activiteiten als voorzien in expertisecentra op het gebied van services (ECBS initiatief Fontys Venlo) en de werkwijzen die in Greenport Venlo Innovation Center zijn ontwikkeld, passen hier prima binnen.

Uiteraard zullen zaken als organisatiestructuur, financiering en verantwoording van dit overwegend ondernemer gedreven netwerk een andere grondslag kennen dan de Campusorganisatie die zich primair richt op kennisgedreven vernieuwing, maar inhoudelijk zal er intensief worden samengewerkt en afgestemd; een proces waarbij de CEO van de campus een verbindende rol dient te spelen. De CEO zorgt voor de feitelijke invulling van de campus. Voor wat betreft de meer ondernemersgedreven activiteiten die een relatie hebben met de campusontwikkeling en op de campuslocatie plaatsvinden, is het aan de CEO om te bezien in hoeverre deze ontwikkelingen vanuit de campusorganisatie worden gefaciliteerd.

De campusorganisatie heeft als opdracht het realiseren van de succesfactoren van een open-innovatie campus, terwijl daarnaast anderen in staat gesteld worden bij de regiokenmerken passende initiatieven te ontwikkelen die niet primair het R&D campusconcept versterken, maar wel goed zijn voor de regio. Op deze wijze kan een breder aanbod gegenereerd worden, vergelijkbaar met initiatieven als de serviceboulevard of CHILL op locatie Brightlands Chemelot Campus. Het Brightlands concept leent zich hier goed voor, zo blijkt ook op Chemelot, waar door diverse entiteiten faciliteiten op het campusterrein tot stand gebracht worden, die voor diverse aanpalende initiatieven ingezet worden.

## 2.6 Gefaseerde groei

Voor het ecosysteem zal sprake zijn van gefaseerde groei.

De sterk vertegenwoordigde agrarische sector, de logistieke sector als de maakindustrie hebben alle te maken met afnemende meeropbrengsten. Oude verdienmodellen vertonen slijtage omdat andere ondernemers/nieuwe verdienmodellen steeds beter in staat zijn scherp te concurreren, onder meer door lagere loonkosten en energieprijzen. Tegen die achtergrond is een fase van transitie nodig, waarin oude technologieën, processen en paradigma's (zoals vertrouwde verdienmodellen) worden losgelaten en vervangen door nieuwe aanpakken. Dit is geen start bij nul. Bestaande kennis en kunde kunnen op nieuwe wijze worden gecombineerd, anders worden toegepast of worden aangevuld met nieuwe kennis en daarmee de basis bieden voor nieuwe verdienmodellen.

De Campus met als boegbeeld de Campusorganisatie zal een meer fundamentele omslag moeten stimuleren en faciliteren. Een transitie naar een nieuw bestel gericht op een hoger opleidingsniveau, onderzoek, innovatie, valorisatie en (nieuwe) bedrijvigheid en waarbij tevens een cultuur van actieve open innovatie op het gebied van Voeding, Voedsel en Gezondheid wordt gecreëerd, vergt langjarige inspanningen van alle partijen in de triple helix. Een principe committent is dus van groot belang. Het gaat dan om een tijdshorizon van minimaal 10 jaar met per onderdeel steeds weer een afweging van zaken die in de dynamiek van de ontwikkeling passen. In deze gezamenlijke investeringsstrategie van overheden en kennisinstellingen spelen ook ondernemingen een wezenlijke rol. Zonder ondernemers zullen er uiteindelijk geen duurzame projecten, innovatie en nieuwe verdienmodellen ontstaan.

## 2.7 Missie

De Provincie Limburg heeft met de presentatie van het 'Plan van aanpak programma Greenport Venlo' (oktober 2014) de basis gelegd voor verdere groei en ontwikkeling in de regio. In het verlengde van dit programma kan de gezamenlijke missie van diverse betrokken partijen in de regio als volgt worden verwoord:

### Missie

Het versterken van de economische kennis- en infrastructuur van de regio. Door middel van kenniscreatie, kennisoverdracht, valorisatie en het stimuleren van open innovatie, worden ondernemerschap en ondernemerskracht in Noord Limburg versterkt waardoor blijvend waardecreatie en hoogwaardige werkgelegenheid toenemen.

**Strategische intenties**

	Versterken regio	Versterken onderwijs & onderzoek	Vergroten profitability
Provincie	X		
UM		X	
Onderneming			X

Deze missie past de individuele missies van de primaire triple helix partijen:

- Provincie Limburg: het creëren van een excellent grensoverschrijdend leef- en vestigingsklimaat en richt zich op de ontwikkeling van een duurzame, concurrerende en innovatieve kennis- en diensteneconomie om welvaart en werkgelegenheid voor de Limburgse bevolking voor nu en in de toekomst te garanderen.
- UM: het vergroten van internationale aantrekkingskracht en het versterken van wortels van de universiteit in de regionale economie.
- De dragende onderneming (of keten van verbonden ondernemingen) zal een hierin passende missie kennen, namelijk het verbeteren van de concurrentiepositie en het verdienvermogen.

Een goede optie kan zijn om de derde rol in de triple helix te laten vervullen door een keten van verbonden ondernemingen. Dit zou een keten van verbonden ondernemingen moeten zijn, die zich ook in onderlinge samenhang bezig houden met innovatie. Een deel van die keten kan bijvoorbeeld zijn: producent van gezonde voeding, leverancier van gezonde voeding in samenwerking met ziektekostenverzekeraar.

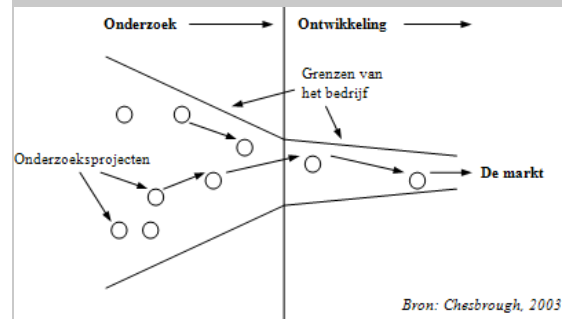
Het verwezenlijken van deze missie is een kwestie van lange adem. Er is een langjarig commitment van partijen nodig waarin scherpe keuzes worden gemaakt en voldoende focus wordt gelegd, omdat er veel uitdagingen te overwinnen zijn.

## 2.8 Visie

De triple helix partijen delen een visie op hetgeen nodig is om de waardecreatie waar partijen voor staan ook te kunnen realiseren.

### Visie

Er wordt een hoogwaardig cluster van internationale allure gevormd, dat de “place to be” is voor bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten met een focus op voedsel, voeding en gezondheid. Vanuit deze kern vindt interactie met sterke sectoren in de regio (agro food, maakindustrie en logistiek) plaats en worden de verbindingen met andere Brightlands campussen gelegd.



De vorming van een hoogwaardige open-innovatie R&D campus is essentieel. De Campusorganisatie zal daarin de centrale marketing en business development (M&BD) rol krijgen en geconcentreerd op het Campuslandschap ook de inhoudelijke fundamentele innovatieslag stimuleren en faciliteren.

Provincie Limburg en Universiteit Maastricht zullen, met als derde triple helix partner een dragende onderneming, die Campusorganisatie tot stand brengen en in lijn met de overige Brightlands campusorganisaties positioneren als regisseur en aanjager van een volwaardige en hoogwaardige R&D Campus die zich kan meten met campussen in binnen- en buitenland.

### 2.9 Ambitie

De ambitie voor de Campus is in de komende 10 jaar te groeien naar een samenhangend kennis- en innovatie ecosysteem met activiteiten met een grensoverschrijdende schaal, een hoog innovatief en valoriserend vermogen, waar onderzoek, onderwijs, valorisatie en (nieuwe) bedrijvigheid in een nauw samenspel kunnen plaatsvinden en waar een levendige cultuur van actieve open innovatie op het gebied van voedsel, voeding en gezondheid bestaat, gepaard aan wetenschappelijke excellentie.

Ook bedrijven in de agrifoodsector en in relevante logistiek en maakindustrie die ambities hebben op de snijvlakken, moeten zich aangetrokken voelen om hun onderzoek, innovatie, opschalings-experimenten, en business development uit te voeren op het Campuslandschap of te participeren in de communities van de campus. Studenten, kenniswerkers en ander talent worden aangetrokken door een state-of-the-art omgeving waarmee ze kunnen experimenteren en samen met ondernemers nieuwe technieken, processen en verdienmodellen kunnen ontwikkelen.

Deze ambitie vertaalt zich in een kwalitatieve strategische doelstelling gericht op:

- Meer, en vooral hoogwaardiger, kennisinfrastructuur
- Meer (open) innovatie
- Een hoogwaardiger infrastructuur (bv shared facilities)
- Meer bedrijvigheid

De eerste drie jaren worden gezien als opstartjaren waarin de campus tot wasdom moet komen; het ingroeiscenario als beschreven in paragraaf 6.2. Daarbij hoort ook het formuleren van operationele doelstellingen die nader onderbouwd, gevalideerd en uitgewerkt worden.

### 3. Regio Venlo nader bekeken

#### 3.1 “Greenport Venlo”

De afgelopen jaren, waarin veel diverse initiatieven zijn ontwikkeld met het doel bijdragen te leveren aan de ontwikkeling van de Regio Venlo, is ook de naam “Greenport Venlo” al dan niet in combinatie met het begrip Campus veelvuldig gebruikt. Met deze termen worden soms sterk uiteenlopende gebieden, organisaties of samenwerkingsverbanden geïdentificeerd. In de context van dit plan duiden we drie belangrijke stromen hierin:

- Greenport Venlo **werklandschap**:
  - o Gebiedsontwikkeling Greenport Venlo, in het bijzonder Klavertje 4
  - o Accommoderen van bedrijfsvestigingen in samenwerking met andere gebiedsontwikkelaars
  - o Development Company Greenport Venlo (gefuseerd met TPN)
  
- Brightlands Greenport Venlo (**kennislandschap**):
  - o Variëteit aan onderwijs (in de binnenstad van Venlo) en onderzoek mede gericht op meer hoog gekwalificeerd personeel, innovatie en valorisatie
  - o breed palet aan sectoren: agrifood, logistiek en maakindustrie
  - o versterkte ondersteuning ten behoeve van ontwikkeling bestaand MKB door toepassing beschikbare kennis en toegepast onderzoek
  
- Brightlands **Campus** Greenport Venlo:
  - o Hoogwaardige open-innovatie R&D Campus
  - o Wezenlijke innovaties en valorisatie gedreven door nieuwe kennis
  - o Focus op Voeding, Voedsel en Gezondheid en de cross-overs met maakindustrie en logistiek
  - o Onder regie van Campusorganisatie (nog op te richten)

Provincie Limburg en Universiteit Maastricht kiezen voor ontwikkeling door inzet op de groei naar een hoogwaardige open-innovatie R&D campus die zich kan meten met andere hoogwaardige campussen waar een geografische concentratie, dit wil zeggen een bundeling van bedrijven, instituten en onderwijs is gevestigd waartussen gezamenlijke R&D en open innovatierelaties centraal staan.



Het werklandschap en het kennislandschap (inclusief Bright Innovation Network Greenport Venlo), zijn minder gefocust op kennisintensiteit en R&D, en passen meer in de veel geziene ontwikkeling van breed-thematische bedrijventerreinen en MKB-loketten. Deze functies zullen meegroeien met de ontwikkeling van de hoogwaardige campus en daarnaast een eigen bijdrage leveren aan de regionale versterking.

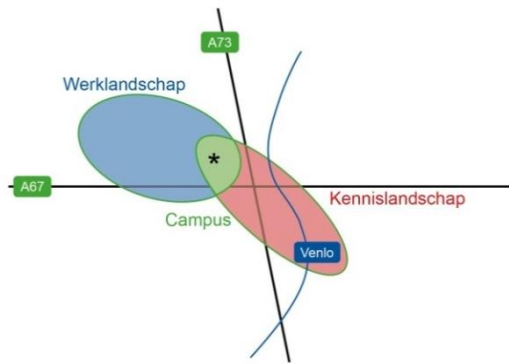
### 3.2 Provinciaal 'Plan van aanpak programma Greenport Venlo' verder gebracht

Als gevolg van keuzes in het verleden kent de regio veel entiteiten en bestuurlijke gremia die elkaar overlappen. Dit heeft geleid tot een ondoorzichtige structuur waardoor besluitvorming soms slagkracht mist. De Provincie Limburg heeft daarom najaar 2014 in samenspraak met de regio en de kennisinstellingen het 'Plan van aanpak programma Greenport Venlo' ontwikkeld. Dat programma kent drie "programmaliijnen" die onderling samenhangen en van het begin af aan structureel en onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden:

- Een kennislandschap met een helder profiel gericht op onderwijs, onderzoek, innovatie en valorisatie.
- Een aantrekkelijk en wervend werklandschap voor bedrijven.
- Het verbeteren van de bestaande infrastructuur en het realiseren van een goed woon- en leefklimaat voor studenten en kenniswerkers.

Deze drie "programmaliijnen" moeten de komende tien jaar leiden tot nieuwe verdienmodellen en daarmee tot nieuwe bedrijvigheid op de cross-overs, maar ook tot een krachtigere positie en groei van rendement en arbeidsplaatsen voor de primaire sectoren agrifood, maakindustrie en logistiek.

Voor het succesvol ontwikkelen van de regio is de samenhang tussen de drie elementen cruciaal. Van deze elementen sluit het Kennislandschap het meest aan bij de ontwikkeling van een hoogwaardige R&D campus die de primaire partners voorstaan.



### 3.3 Kennislandschap

Met de term **kennislandschap** wordt bedoeld de activiteiten en initiatieven in de regio Venlo Greenport die raken aan onderwijs, onderzoek, valorisatie en innovatie in het kader van economische structuurversterking. Binnen het kennislandschap zijn drie elementen belangrijk:

- Een samenhangend onderwijsaanbod in Venlo Stad van HAS, Fontys, Universiteit Maastricht en doorlopende leerlijnen met MBO.
- locatieontwikkeling voor onderzoek, onderwijs, ondernemerschap en innovatie op de doorsnee met het werklandschap (campuslandschap).
- ontwikkeling van een netwerkstructuur waarin onderwijs, onderzoek en ondernemers bij elkaar komen.

Op deze dimensies zijn al veel activiteiten gaande die de regionale ontwikkeling versterken.

#### Onderwijs in Venlo Stad

Fontys is al vele jaren actief in Venlo, met opleidingen in het Nederlands, Engels en Duits en met 3.500 studenten de grootste hoger onderwijs aanbieder in de stad. Fontys studenten kunnen kiezen uit opleidingen binnen de domeinen techniek, logistiek, economie en educatie. Daarnaast biedt Fontys opleidingen aan rond agrotechniek, marketing van agrofood producten en domeinspecifieke logistieke zaken. Technische vraagstukken binnen de agro en food sector worden door het GreenTechLab beantwoord met behulp van onderzoek, procesanalyses, engineering, prototype bouw of een eventuele doorontwikkeling. GreenTechLab is een onderdeel van het Centre of Expertise High Tech Systems and Materials (CoE HTSM). Een technisch Expertise Centre met de focus op de synergie tussen de agro en food sector met techniek. Aan logistieke vraagstukken wordt gewerkt binnen het regionaal Kennis Distributiecentrum (KDC) Venlo wat is vormgegeven via een landelijk overkoepelend Centre of Expertise. Internationalisering staat bij Fontys hoog in het vaandel. Dit thema uit zich in het lectoraat International Business & Management in Euregional Perspective en de bachelor International Fresh Business Management.

In 2009 is de Universiteit Maastricht in Venlo begonnen met twee masteropleidingen: *Global Supply Chain Management and Change* en *Health Food Innovation Management*. Deze opleidingen sluiten inhoudelijk aan bij twee belangrijke regionale speerpunten: agro-food-health en logistiek. De kwaliteit en aantrekkelijkheid van deze opleidingen heeft zich inmiddels bewezen. In totaal volgen tegen de 100 (internationale) studenten jaarlijks deze opleidingen. De masteropleidingen sluiten naadloos aan op de Topsectoren Life Sciences and Health, Agro&Food en Logistics. De arbeidsmarktperspectieven voor afgestudeerden van deze opleidingen zijn dan ook gunstig. Dit blijkt ook uit het grote aantal afstudeerdonderzoeken dat bij Limburgse bedrijven (maar ook bij bedrijven buiten Limburg) wordt verricht door studenten van de master *Health Food Innovation Management*. Op termijn heeft de Universiteit Maastricht de ambitie om haar masteronderwijs in Venlo verder uit te breiden.

De masteropleidingen ontbrak het tot nu toe aan een eigen aanvoerroute. Daaraan is met de start van een nieuwe bacheloropleiding een einde gekomen. De bachelor *Liberal Arts and Sciences* (een nevenvestiging van het *University College Maastricht*) zal de doorstroom naar de bestaande (en mogelijke toekomstige) masteropleidingen in Venlo vergroten. Dit *University College Venlo* versterkt het algemene academische klimaat in Venlo. UM, gemeente Venlo en de Provincie Limburg willen naast deze versterking van het hoger onderwijs in regio Venlo ook de regionale economie verder ontwikkelen. Om die doelstelling te realiseren worden specifieke accenten gelegd en wordt een praktische, vooral ook op valorisatie, toepassing en bedrijvigheid georiënteerde richting uitgezet in het onderwijs en onderzoek.

HAS Hogeschool Venlo heeft ca 250 studenten en is in september 2013 gestart met twee bachelor programma's: Bedrijfskunde & Agribusiness en Toegepaste Biologie. In september 2014 is de derde opleiding, Fresh Food & Innovation gestart, gevolgd door International Farm Management in september 2015. HAS kennistransfer heeft in korte tijd een breed netwerk van regionale bedrijven opgezet.

Dit zijn ook belangrijke ingrediënten voor de stad Venlo in de ontwikkeling van een stedelijke uitstraling met betrekking tot onder andere onderwijs, cultuur en wonen.

### Locatieontwikkeling

De activiteiten vinden nu gespreid over een groot gebied plaats, van de binnenstad Venlo tot en met de tuinbouwgebieden. Concentratie op een fysieke locatie versterkt en versnelt de ontwikkeling van innovatie en bedrijvigheid. Een locatie die zich hier uitstekend voor leent, is beschikbaar op de overlap van het Kennislandschap en het Werklandschap, namelijk in de Innovatoren en Villa Flora en het circa 15 hectare aanpalend terrein; Brightlands Campus Greenport Venlo.



In de start en doorgroeifase is er voor bedrijven plek op het campusterrein. Wanneer deze bedrijven wensen verder op te schalen, dan kan dit in eerste instantie in het Business Park Greenport Venlo (circa 30 ha van het voormalige Floriadeterrein). Bij een verdere doorgroei worden ze geacommodeerd binnen het omliggende werklandschap.

Bijzondere aandacht is er voor de twee landmarks binnen het toekomstige campusterrein; de Innovatoren en de Villa Flora. De waarde die deze twee locaties hebben voor de uitstraling van Brightlands Campus Greenport Venlo, noopt tot een zorgvuldige invulling ervan. De Villa Flora heeft alles in zich om uit te groeien tot centrum waar bezoekers uit binnen- en buitenland kunnen ervaren wat Brightlands Campus Greenport Venlo te bieden heeft. Een conceptmatige ontwikkeling van Villa Flora is om die reden noodzakelijk. De Villa Flora vormt zowel qua gebouw als qua invulling als 'landmark voor voeding en gezondheid' in belangrijke mate het gezicht van de campus en zal ook de campusorganisatie huisvesten.

Op dit Campusterrein ontwikkelen zich het laatste jaar al enkele initiatieven, maar het zal nog de nodige inspanningen vergen om als centrum te kunnen worden aangemerkt. Het campusterrein kan uitgroeien tot een fysieke ontmoetingsplek waar spelers elkaar tegen komen; uitgenodigd door aanwezige faciliteiten, activiteiten, kennis, ondernemers en kenniswerkers.

### Community building

Een duidelijke fysieke locatie met ruimte voor nieuwe initiatieven is essentieel, maar niet voldoende. Door de aard van de regio, de sectoren en de spelers, is er al snel sprake van versnippering; zowel fysiek als inhoudelijk. Het verbinden en koppelen leidt tot versterking en vernieuwing. Per definitie vinden niet alle activiteiten binnen één organisatie of op één locatie plaats, ook niet de activiteiten die voor kennisontwikkeling en innovatie essentieel zijn. Spelers werken samen, maar blijven zich wel richten op hun kracht en corebusiness, waarbij iedere partij zijn eigen taken en verantwoordelijkheden behoudt en uitvoert. Die samenwerking gebeurt zoveel mogelijk effectief en efficiënt, als partijen elkaar vinden binnen een netwerkstructuur. Het hub en spokes model kan hierbij als uitgangspunt gehanteerd worden, waarbij de Campusorganisatie zoveel als mogelijk de 'hub' (het centrum van het netwerk) is en bedrijven met R&D faciliteiten in de omgeving als 'spokes' worden aangemerkt. Directe onderlinge verbanden worden uiteraard niet uitgesloten. De Campusorganisatie zal haar positie hierin ook moeten verdienen en waarmaken.

Belangrijk onderdeel van die netwerkstructuur is ook de samenwerking en afstemming met de gebiedsontwikkeling. De Campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo werken aan community building die valorisatie van onderzoek en innovatie versnelt.

### 3.4 Ondernemerschap in de regio

De regio Venlo kent een grote verscheidenheid aan ondernemerschap, rijk vertegenwoordigd in het MKB. Veel van de bedrijvigheid speelt zich af in de sectoren agro food, logistiek en maakindustrie. Er is ook al een aantal vernieuwingen in dat ondernemerschap zichtbaar. Deze zijn deels tot stand gekomen door inzet op MKB ondersteuning en gerichte inzet op innovatie waardoor beschikbare kennis bereikbaar werd en goed kon worden benut.

De campusorganisatie zal verdere ontwikkelingen stimuleren waar deze door onderzoek en vernieuwende kennis gedreven zijn en mits die zich afspelen in het focusgebied inclusief de snijvlakken met de aanpalende sectoren. Op de crossovers met maakindustrie en logistiek is er ook samenhang met de inzet van het LIOF.

De Campusorganisatie zal zich ook inzetten voor gedeelde faciliteiten die mede voor deze gebieden meerwaarde kunnen hebben. Een aantal van de nieuwe initiatieven en activiteiten is nu al in triple helix tot stand gekomen en zelfs al op het toekomstige "Campuslandschap" gesitueerd. Kern daarvan is dat innovatie-ideeën van ondernemers gematcht worden aan kennis- en onderzoeksprogramma's van kennisinstellingen. De overheid faciliteert dit. Aan die facilitering zijn uiteraard nadrukkelijk voorwaarden verbonden met het oog op beschikbaar komen van kennis voor andere ondernemingen en de mogelijkheden om een koppeling aan universitair onderwijs en onderzoek tot stand te brengen.

Dergelijke initiatieven passen binnen het beoogde Brightlands concept. Of deze in de te ontwikkelen netwerkstructuur gehangen worden, of dat er zelfs mogelijkheden tot organisatorische inbedding in de Campusorganisatie zijn, zal later uit nadere analyses en businesscases moeten blijken. Een sprekend voorbeeld daarvan is de Brightbox.

#### Bright Box

- Een samenwerkingsverband tussen Botany, HAS Hogeschool en Philips Lighting met betrokkenheid van Provincie Limburg
- Biedt een expertisecentrum voor daglichtloze meerlagenteelt (onderzoeksfaciliteit voor high tech tuinbouw)
- Aanbod van een dergelijke faciliteit past binnen campuspropositie in het kernthema Future Farming: nauwe samenwerking en een mogelijk gezamenlijke propositie in de toekomst



### Innovatiecentrum

Een ander voorbeeld van stimuleren van ondernemerschap is de NV Greenport Venlo Innovation Center (GVIC). Met steun van de Provincie, regio en Ondernemend Limburg heeft het GVIC de afgelopen jaren 340 innovatietrajecten begeleid en daarbij een methodiek (functionaliteit) ontwikkeld die van waarde is voor de campus en de regio en in ieder geval een plek moet krijgen in Bright Innovation Network Greenport Venlo en daar doorontwikkeld kan worden. Die functionaliteit kent de volgende aspecten:

- Werk programmatisch zodat je focus krijgt en binnenkomende vragen en ideeën snel kunt beoordelen. Voorbeelden van die programma's zijn "voeding en gezondheid", "teeltsystemen", "bioraffinage" en "logistiek"
- Ontwikkel een cultuur van vraag gestuurd en ondernemer gedreven werken
- Leg zo veel mogelijk focus op zelscheppende ondernemingen, dan is de spin off het grootst
- Organiseer een loket zodat ondernemers je makkelijk kunnen vinden en regel een goede, snelle intake. En streep direct af wat niet past
- Zorg voor programmamanagers, die inhoudelijke kennis en kennis van het ondernemersveld hebben zodat ideeën snel gematcht kunnen worden aan kennis(instellingen) en eventueel andere ondernemers als samenwerking interessant of nodig is om tot innovatie en markttoetreding te komen.
- Zet goed business developers in met kennis van ondernemen, ondernemers, marktpotenties en financiering. Houdt oog voor de goede mix van private-publieke financiering, verwordt niet tot een subsidieloket.
- Leg connecties met interessante bedrijven en initiatieven buiten de regio, als die bij kunnen dragen aan meer bedrijvigheid in de regio
- Communiceer gericht en breed, bouw aan ketens en communities

Het GVIC is per 1 januari 2016 als entiteit opgeheven. Een aantal lopende innovatietrajecten wordt thans voortgezet met de nadrukkelijke intentie om deze op zo kort mogelijke termijn binnen Bright Innovation Network Greenport Venlo te laten landen. Het de bedoeling om de bestaande functionaliteiten van het innovatiecentrum te behouden.

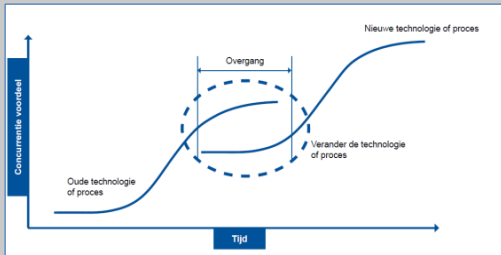
### Bright Cluster Venlo

De Bright Cluster Venlo (BCV), een initiatief van ondernemers en kennisinstellingen is een complex / concept met de volgende karakteristieken

- een Research & Development-faciliteit ten behoeve van techniek, plantenteelt en cross-overs geschikt voor fundamenteel en toegepast onderzoek
- een Smart Product Development Center (PDC). Dit PDC richt zich onder andere op de ontwikkeling van “verticale concepten”
- het is de nucleus van een innovatief ecosysteem ten behoeve van de tuinbouw in combinatie met techniek. Het DNA van de Bright Cluster Venlo is high tech-kennis, internationaal ondernemerschap, ervaring met agrotechniek, verticale clustering, jonge honden, ontwikkelkracht, teeltkennis en – ervaring, reuring, een MKB-feel-good-factor, samenwerking en “ruimte om de mist in te gaan en hulp om dan weer opnieuw te beginnen”.
- het is een showcase en experimenteeruimte ten behoeve van ondernemers, hun klanten en studenten
- Het is een incubator voor start-ups en scale-ups met hulp bij escaleren en accelereren.

### Brightlabs

- Initiatief van ondernemers nieuw high end -chemisch analyse laboratorium op Brightlands campus Greenport Venlo (in de Villa Flora)
- Het laboratorium biedt ondersteuning aan lokale bedrijven, zoals lokale groente- & fruittelers en andere campusbewoners. Het wordt een specialistisch lab om residuen en inhoudsstoffen in voeding te analyseren. De diensten van Brightlabs zullen voornamelijk bestaan uit de uitvoeren van chromatografische analyses, veelal in combinatie met massaspectrometrie.
- Het lab gaat samen met studenten en kennisinstellingen onderzoeksprogramma's opstellen.



Transitie naar nieuwe verdienmodellen is noodzakelijk. Investering in innovatie leidt op langere termijn tot concurrentievoordeel

### 3.5 Uitdagingen

Het bedrijfsleven in Venlo is voornamelijk opgebouwd uit MKB. Hun bestaande verdienmodellen, zeker in de tuinbouw, staan onder druk. Optimalisering van agrarische productie en kostenreductie lopen tegen hun grenzen aan; de concurrentie uit onder andere Zuid-Europa is groot. Veel agrariërs blijven meer producent dan ondernemer. Ook als logistieke hotspot ondervindt de regio groeiende concurrentie. Individuele ondernemers zijn steeds moeilijker in staat antwoord te geven op de veranderingen in de markt. MKB bedrijven hebben vaak te weinig massa om zelf te innoveren en te investeren en blijken onvoldoende in staat nieuwe grootschalige ontwikkelingen aan te zwengelen terwijl dat nu juist de onderscheidende factor is op de wereldmarkt. Dit betekent ook dat er geen grote onderneming in de regio gevestigd is, die de rol van trekker op zich genomen heeft.

Het volume van onderwijs en de onderzoeksprogramma's is nog relatief beperkt. Er vindt nog geen onderzoek van internationale faam plaats.

### 3.6 Conclusie

Er liggen goede mogelijkheden om het gebied verder te ontwikkelen en een toppositie te bereiken in de agro/food business, specifiek op gebied van voedsel, voeding en gezondheid. De weg daarheen kent vele uitdagingen en opgaven.

Het krachtige DNA biedt de regio Venlo uitstekende uitgangspunten om zich zelf te vernieuwen en in te spelen op de uitdagingen, veranderende markt vraag en maatschappelijke opgaven en daarmee de strategische positie van Greenport Venlo verder te verstevigen. De oplossing moet gezocht worden in regie, samenwerking, innovatie, kennisontwikkeling en een schaa sprong om ook voor de komende generaties het verdienvermogen te versterken. Dit zijn typische kenmerken van een open-innovatie ecosysteem: een campus.

In afstemming met de voormalige Stuurgroep Greenport Venlo, waarin de regio Venlo en de hoger onderwijsinstellingen van de regio vertegenwoordigd waren, hebben de provincie Limburg en Universiteit Maastricht besloten om een extra impuls te geven aan de ambitie te komen tot een volwaardige Campus in het gebied van de Villa Flora, Innovatoren en de aanpalende circa 15 hectares. Er zal een organisatie worden opgericht die een belangrijke bijdrage en impuls zal leveren aan deze ontwikkelingen. Deze organisatie zal een aantal afgebakende taken en verantwoordelijkheden krijgen die gericht zijn op het faciliteren en ondersteunen van de gestelde ambities.

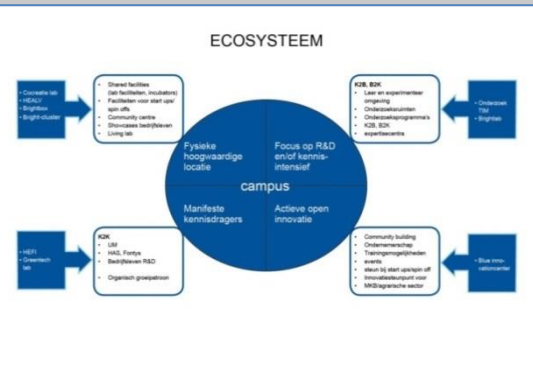


In het voorliggende plan worden de taken, verantwoordelijkheden van deze op te richten Campusorganisatie verder uitgewerkt. Ook wordt een schets gegeven van de organisatiestructuur die hierbij passend is, evenals een eerste doorkijk van de deliverables van de Campusorganisatie in de eerste periode van haar bestaan.

## 4. Transformatie naar open-innovatie eco-systeem: een campus

### 4.1 Visie: een campus is hét instrument

De regio Venlo is ambitieus en om de gestelde doelen te bereiken zal veel inzet en investering nodig zijn. Een belangrijk element hierin is de ontwikkeling van een open-innovatie eco-systeem volgens de “campusgedachte”. Een gebleken succesformule, die in Nederland en daarbuiten al op veel plekken succesvol wordt toegepast. Een succesvolle campus kent een aantal elementen, die als leidraad kunnen gelden om de taken en verantwoordelijkheden voor de Campusorganisatie te definiëren. Deze elementen zijn ontwikkeld door Buck Consultants International en worden ook door het Ministerie van Economische Zaken gehanteerd.



### 4.2 Benodigde ingrediënten Campus Venlo

De kernelementen voor een succesvolle campus zijn (BCI, 2012):

- fysieke locatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden & onderzoeksfaciliteiten;
- focus op R&D en/of kennisintensieve activiteiten;
- actieve open innovatie;
- manifeste kennisdragers.

In Venlo is een aantal van deze kenmerken aanwezig, maar die moeten verder vormgegeven worden om ook daadwerkelijk bij te kunnen dragen de regionale ontwikkelingen.

### Duidelijke visie met breed draagvlak

Bij het bepalen van de visie voor de campus is het van belang dat deze een heldere focus heeft. De ontwikkelingen in Venlo op gebied van agrifood, maakindustrie en logistiek zijn breed, té breed om als focus voor de campus te kunnen dienen. Afbakening is noodzakelijk en moet gebaseerd worden op kracht en sterktes en daarmee kunnen zorgen voor nieuw verdienvermogen van de regio.

De Universiteit Maastricht die als researchuniversiteit het campusconcept draagt, biedt excellentie als het gaat om voeding en gezondheid. Daarnaast is Life Sciences de ruggegraat van ontwikkeling in Limburg zoals dat langs Brightlands zich uitkristaliseert. Binnen het brede spectrum wordt een duidelijke lijn en focus aangebracht waarop de ontwikkeling zich zal concentreren; namelijk het thema 'voedsel, voeding en gezondheid' en de cross overs met logistiek en maakindustrie.

Brightlands Campus Greenport Venlo wil zich ontwikkelen tot dé campus op gebied van voedsel, voeding, gezondheid. Venlo moet de 'place to be' worden, internationaal aanzien krijgen en aantrekkingskracht ontwikkelen voor internationale kenniswerkers en bedrijven. De inhoudelijke kern van de campus en het verbindende thema 'vers' biedt aanknopingspunten voor interactie met andere sterke sectoren in de regio Venlo, zoals maakindustrie en logistiek en biedt mogelijkheden voor het ontwikkelen van cross-overs met de andere Brightlands campussen in Limburg. Verderop wordt deze inhoudelijke focus verder beschreven. De Campusorganisatie speelt een belangrijke rol in het uitdragen van de visie en er draagvlak voor te creëren.

### Triple helix

Een campus dient te werken volgens het principe van de triple helix. Een construct waarin overheden, bedrijfsleven en kennisinstelling(en) samenwerken. Het voorliggende campusplan is ontwikkeld door twee partijen uit de triple helix, te weten: de overheid en de kennisinstellingen. Het ontbreekt in de Regio Venlo op dit moment aan een grote speler uit het bedrijfsleven op gebied van voedsel, voeding en gezondheid. De 'founding fathers' van de campusontwikkeling zullen zich inspannen om een grote (internationale) onderneming (of een keten van verbonden ondernemingen) aan de ontwikkeling van de campus verbonden te krijgen. Tegen deze achtergrond krijgt de Campusorganisatie opdracht om binnen twee jaar een grote partner vanuit het bedrijfsleven te vinden om de triple helix compleet te maken.

De regio Venlo kenmerkt zich door een krachtig en divers MKB in de sectoren agrofood, logistiek en maakindustrie. Om het midden- en kleinbedrijf een duidelijke stem in de ontwikkeling van Greenport Venlo te geven, is het initiatief genomen om tot een Economic Development Board (EDB) te komen. De belangrijkste taak van de EDB is om een economische agenda voor de regio te formuleren en een visie te ontwikkelen op de lange termijn ontwikkeling van Noord-Limburg. Op basis daarvan kan de EDB uitstekend fungeren als klankbordgroep voor de campusontwikkeling en adviesgroep voor Bright Innovation Network Greenport Venlo.

### Fysieke locatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden & onderzoeksfaciliteiten

De locatie voor de Brightlands Campus Greenport Venlo wordt gevormd door de Innovatoren en de Villa flora en de aanpalende circa 15 hectare (van het voormalige Floriadeterrein). Voor dit gebied en het omliggende business park en werklandschap wordt op dit moment gewerkt aan de oprichting van een krachtig ontwikkelbedrijf met één of twee onderliggende exploitaties. Dit ontwikkelbedrijf zal zich naast de ontwikkeling en uitgifte van bedrijfsterreinen bezig houden met de vastgoedaspecten van de campus, verhuur van ruimtes etc. zodat de campusorganisatie zich kan concentreren op inhoudelijke ontwikkelingen, het vinden en binden van de juiste bedrijven, talent en dergelijke. Het ontwikkelbedrijf kan zijn connecties en acquisitiecapaciteit ten behoeve van de campus inzetten. Om te borgen dat zich op het campusterrein alleen bedrijven, instituten en initiatieven vestigen die passen binnen de totale campusontwikkeling krijgt de CEO van de campus een zwaarwegende ‘say’ voor wat betreft de feitelijke invulling. Dat garandeert een goede inhoudelijke afweging en voorkomt “dominantie” van vastgoed en grondexploitatie.

### Manifeste Kennisdragers

Buck beschrijft de voor de creatie van een hoogwaardige open-innovatie R&D campus benodigde “aanwezigheid van manifeste kennisdragers”, hier geduid als researchuniversiteit, helder. “Een grote manifeste kennisdrager is fysiek en substantieel met onderzoeksactiviteiten aanwezig op de campus. Type kennisdragers zijn een R&D centrum van een groot internationaal opererend bedrijf, (technische) universiteit, universitair medisch centrum/ziekenhuis, groot onderzoeksinstituut. Manifest wil zeggen dat het bedrijf/instituut een substantiële omvang en sterke reputatie heeft op een specifiek thema of technologie.”

UM is bereid als researchinstelling de rol van initiatiefnemer op zich te nemen en zal daarbij ook andere wetenschappelijke partijen als TU/e en WUR betrekken. Fontys en HAS werken vanuit hun expertise aan toegepast onderzoek en toepassingsgerichte samenwerking met midden- en kleinbedrijf. Onlangs is het eerste onderzoeksinitiatief van de Universiteit Maastricht gestart in de vorm van Healthy Eating and Food Innovation (HEFI). Binnen dit onderzoekscentrum wordt onderzoek gedaan naar de bevordering van gezond eten als naar het verkrijgen van kennis omtrent de gezondheidseffecten van voeding en de ontwikkeling van nieuwe, gezonde voedingsproducten. Universiteit Maastricht ziet mogelijkheden voor het ontwikkelen van meer onderzoekslijnen die het kennisfundament en de innovatiekracht van de campus verder zullen versterken. De onderzoeksactiviteiten van HAS en Fontys richten zich vooral op toegepast onderzoek en kennisontsluiting en sluiten in die zin goed aan bij de behoeften van het MKB.

### Kennistransfer en open innovatie

De centrale gedachte van een campus is het creëren van een open innovatie ecosysteem. Bedrijven en organisaties hebben vaak meer overlap en gezamenlijk belang dan zij zelf zouden verwachten. Zij kennen elkaar niet altijd voldoende om deze kansen te benutten. Aanwezigheid van onderzoekers en ondernemers op eenzelfde plek moet leiden tot onverwachte nieuwe verbindingen. Open innovatie wil zeggen dat kennis die wordt ontwikkeld ook weer ten goede komt aan het ecosysteem. Dit betekent dat bedrijven en onderzoekers een echt commitment aangaan en niet vrijblijvend kunnen meeliften op ontwikkelingen waaraan zij zelf niet bijdragen. De Campusorganisatie moet hierin een rol gaan spelen, als een centraal aanspreekpunt voor bedrijven, onderzoekers en faciliteiten. Door het actief bouwen aan een campus community kan de Campusorganisatie zorgen voor een georganiseerde vorm van toevallige ontmoetingen. De Campus biedt een fysieke plaats voor uitwisseling van kennis en ideeën, maar zorgt ook voor verbindingen met partijen in de omgeving. Immers, niet alle bedrijven zullen zich daadwerkelijk op de Campus kunnen of willen vestigen, maar wel onderdeel willen zijn van een open innovatie ecosysteem. Ditzelfde geldt voor onderzoekers en onderzoeksfaciliteiten.

De Campusorganisatie gaat R&D activiteiten stimuleren, waarbij nadrukkelijk gezocht wordt naar combinaties van verschillende disciplines. Immers, (wetenschappelijke) doorbraken vinden meestal plaats op de grenzen van disciplines. Ook gaat de Campusorganisatie actief op zoek naar verbindingen op inhoud en organisatie met de andere Brightlands campussen. De Campusorganisatie krijgt de taak om constant bezig te zijn met het zoeken naar en benutten van kansen door mensen en organisaties met elkaar in verbinding te brengen. Behalve deze rol in initiëren van innovatie, gaat de Campusorganisatie ook actief op zoek naar mogelijkheden voor valorisatie van ontwikkelde kennis. Dit kan in de vorm van het faciliteren van start-ups, maar er zijn ook andere wegen denkbaar, bijvoorbeeld door een bestaand bedrijf te ondersteunen bij het ontwikkelen van een nieuw product.

### Kritische massa, place to be

Om een speler van betekenis te worden zal de Campus voldoende massa moeten hebben. In Venlo is op dit vlak ook al veel aanwezig. Er is een veel bedrijvigheid, met name in het MKB, er is een divers en groeiend onderwijsaanbod, de eerste onderzoekers beginnen zich te vestigen. De campus moet massa genereren door actief op zoek te gaan naar bedrijven die zich op de Campus willen vestigen. Dat moet gaan werken als een vliegwiel, meer bedrijven die zich vestigen maakt de Campus aantrekkelijker voor weer andere bedrijven. Het bieden van onderzoeksfaciliteiten en het verbinden van ondernemers en onderzoekers draagt verder bij aan de aanzuigende werking van de Campus. Hiervoor zijn dus ook verbindingen met de kennisinstellingen nodig. De ontwikkelingen in het kennislandschap Venlo in bredere zin

zijn hierbij ondersteunend en kunnen in wisselwerking met de Campus groeien. Deze ontwikkelingen zijn daarmee nadrukkelijk geen onderdeel van de Campusorganisatie als zodanig, en blijven integraal onderdeel van de betrokken kennisinstellingen.

De Campusorganisatie zal een actieve rol spelen in de acquisitie van nieuwe bedrijven die zich willen vestigen het gebied van de Campus. Het is hierbij van belang dat de juiste bedrijven worden aangetrokken die ook een actieve bijdrage leveren aan het open innovatie ecosysteem dat de Campus moet zijn op gebied van voedsel, voeding en gezondheid. De Campusorganisatie zal hierbij aansluiten bij initiatieven die al op andere Brightlands campussen worden georganiseerd (zoals bootcamps).

### Onderzoeksfaciliteiten

Er zijn onderzoeksfaciliteiten aanwezig, dan wel in ontwikkeling, in het gebied waar de Campus zich verder zal ontwikkelen. Tot nog toe lag daar echter geen uitgewerkte visie en focus aan ten grondslag. Het efficiënt (laten) benutten en door ontwikkelen van deze faciliteiten is een belangrijke taak voor de Campusorganisatie. Hiervoor zal de Campusorganisatie een duidelijke visie en focus moeten ontwikkelen, zodat er een heldere propositie komt voor de onderzoeksfaciliteiten vanuit de focus voedsel, voeding en gezondheid en cross-overs in het gebied van de Campus. Hiervoor is inzicht nodig in welk onderzoek zal bijdragen aan de innovaties van morgen. Maar er is ook inzicht nodig in de behoeften van bedrijven en kennisinstellingen. Onderzoeksfaciliteiten die een diepte investering vragen zullen een zelfstandige businesscase moeten opstellen, deze investeringen zullen niet vanuit de bedrijfsvoering van de Campusorganisatie worden gefinancierd.

### Marketing en branding

In Venlo wordt al jaren gewerkt aan de ontwikkeling van de regio. De organisatie van de Floriade heeft een sterke impuls gegeven aan de bekendheid en profilering van de regio. Venlo is een van de meest succesvolle Greenports van Nederland. Tegelijkertijd is het 'merk' Brightlands in Limburg ontwikkeld om de campussen in gezamenlijkheid sterk te positioneren. Het ligt dan ook voor de hand dat de marketing en branding van de Campus in Venlo onderdeel wordt van de marketing- en brandingstrategie van Brightlands. Daarnaast zal de Greenport Campus ook zelf haar eigen marketing moeten verzorgen, vooral daar waar het gaat om inhoudelijke communicatie, bijvoorbeeld rondom events. Daar waar mogelijk zal de campus profiteren van en aansluiten bij de kansen die de Greenport-status biedt.

### Funding (aanwezigheid van (durf)kapitaal)

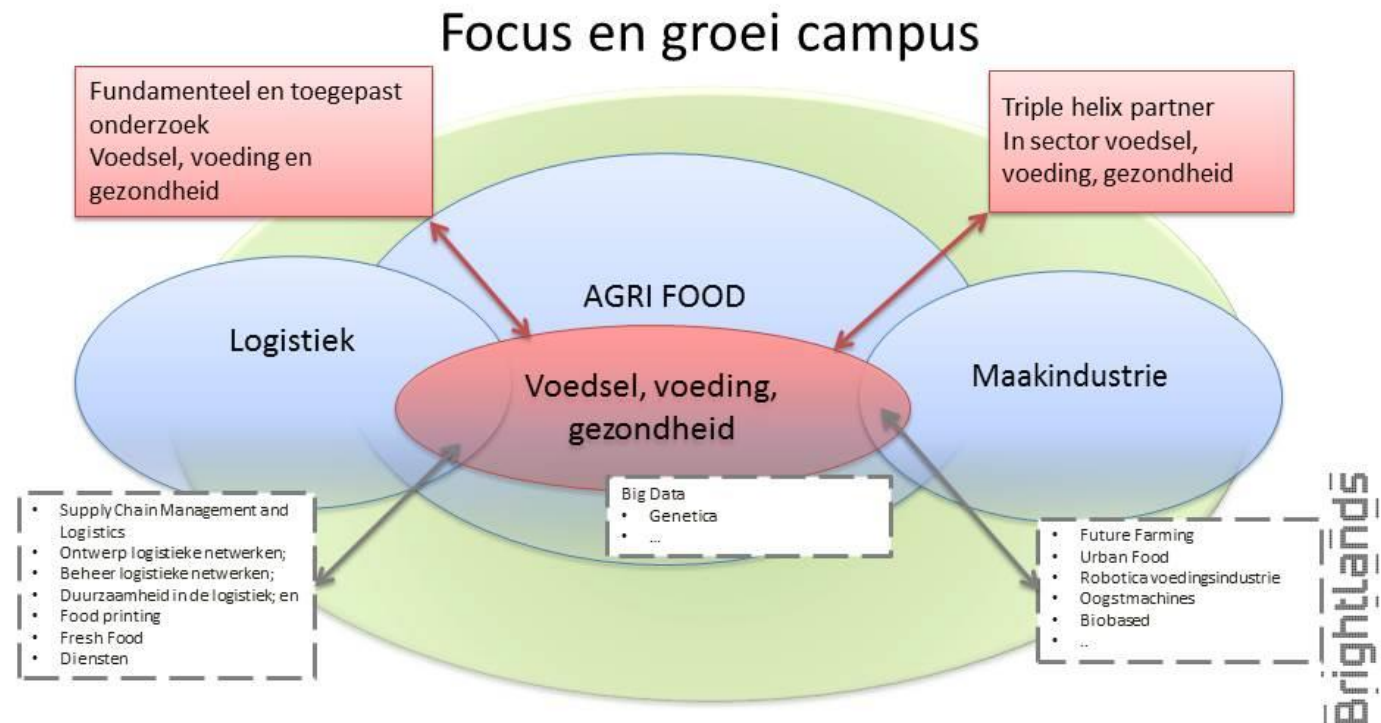
Voor het ontwikkelen van innovatie, ontwikkelen van nieuwe producten en voor het creëren van nieuwe bedrijvigheid is het van belang dat er (durf)kapitaal beschikbaar is. De Campusorganisatie zal zich daarom ook moeten inzetten om de reeds bestaande fondsen en subsidie regelingen te benutten (denk hierbij aan het Limburg Business Development Fund voor MKB-ers en andere innovatiefondsen). Ook zal de Campusorganisatie de weg moeten kennen naar nationale en (inter)nationale subsidieregelingen. Vooral voor kleine bedrijven is het immers lastig om de weg te vinden in de veelheid van regelingen en subsidies die beschikbaar zijn.

De Campusorganisatie zal daarom een actieve rol gaan spelen in het bij elkaar brengen van fondsen, durfkapitaal en ondernemers in en rond de Campus, zoals LIOF, LBDF, OP-Zuid, EMR etc. Waar nodig moet de Campusorganisatie een faciliterende rol nemen in het vormen van consortia en allianties waarmee nieuwe financieringsmogelijkheden kunnen worden aangetrokken.

## 5. Inhoudelijke focus Campus

### 5.1 Drie sectoren twee crossovers

Venlo is een van de zes greenports en het tweede tuinbouwgebied van Nederland. Door de strategische ligging van Venlo, dichtbij belangrijke afzetgebieden als Duitsland en Midden-Europa is ook de logistieke sector sterk ontwikkeld. Daarnaast is er veel maakindustrie te vinden.





Deze drie sectoren, agrifood, logistiek en maakindustrie hebben een aantal raakvlakken en er zijn een aantal cross-overs te identificeren die voor alle sectoren van belang zijn. Zo is het thema 'vers' een belangrijke overkoepelende verbinding tussen agrifood en logistiek. Een aantal cross-overs zoals biobased verbinden niet alleen de sectoren in de regio aan elkaar, maar vormen ook verbindingen met de andere Brightlands campussen. De inhoudelijke kern van de campus wordt gevormd door voedsel, voeding en gezondheid. Deze zijn vooral van belang voor de agrifoodsector, maar hebben ook relevantie voor (delen van) logistiek en maakindustrie. Voor het succes van de campus is het van belang dat er een duidelijke keuze wordt gemaakt voor een centrale inhoud. Deze kern dient als het stevige fundament onder een veelheid aan toepassingsgebieden. Wanneer er geen scherpe keuze wordt gemaakt bestaat het risico dat de activiteiten binnen de campus als los zand aan elkaar hangen en er weinig tot geen onderlinge versterking plaatsvindt. Daarnaast is het dan niet mogelijk om een duidelijke positionering te realiseren in de veelheid van initiatieven in de regio en daarbuiten.

Met de keuze voor het thema voedsel, voeding en gezondheid wordt een duidelijke focus neergelegd, die voldoende speelruimte biedt om in de overlap van sectoren innovaties tot stand te brengen. Hieronder worden drie kernthema's beschreven waarbinnen in de eerste fase van de campus vooral gewerkt zal worden. Afhankelijk van ontwikkelingen, zoals de vestiging van nieuwe bedrijven, het opstarten van nieuwe onderzoeklijnen of de ontwikkelingen van nieuwe onderzoeksfaciliteiten, kunnen er nieuwe kernthema's geformuleerd worden of kernthema's worden afgebouwd.

## 5.2 Kernthema's

Kernthema's zijn bedoeld als onderscheidend naar ondernemers, partners en netwerk, maar ook als bindmiddel voor partners en als (financieel) sturingsinstrument voor overheid, campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo. Bij een kernthema gaat het om een geheel van activiteiten en faciliteiten om de ambities in een bepaalde sector, activiteit of onderwerp te realiseren. Een kernthema brengt de onderlinge samenhang en het samenspel tussen actoren in beeld en definieert doelen, middelen en tijdpad. Een kernthema draagt bij aan de vier hoofddoelstellingen van de campus:

- Meer kennisinfrastructuur
- Meer open innovatie
- Een hoogwaardiger infrastructuur
- Meer bedrijvigheid

De inhoudelijke focus van de Campus is Voedsel, Voeding en Gezondheid. Daarbinnen kan nu al een aantal kernthema's geduid worden die naar verwachting een sterke bijdrage gaan leveren aan de ontwikkeling naar een hoogwaardige R&D campus. Op deze kernthema's zijn al onderzoekslijnen gedefinieerd en zelfs een aantal voorzieningen gerealiseerd of in ontwikkeling. De kernthema's bieden kansen op de cross-overs met de andere Brightlands campussen of een of meer sectoren in de regio Venlo.

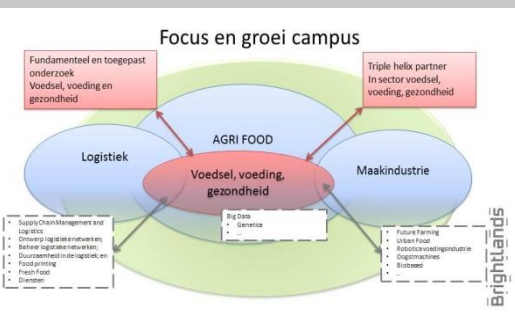
### Thema Gezonde en Veilige Voeding

Dat de juiste of goede voeding bijdraagt aan het gezond houden van de mens is niet voor discussie vatbaar. En tegelijk is het een buitengewoon heikele kwestie, want al te vaak lukt dit helemaal niet, of toch tenminste niet helemaal. 'Hoe houden we de gezonde mens gezond?' was dan ook het centrale thema van de 24-uurs sessie op 28 en 29 maart 2013 waar richting werd gegeven aan het hoofdthema van de Campus. Vraagstukken van voeding en gezondheid (bevordering) gaan over vele facetten. Zo kan men vragen stellen met betrekking tot doelgroepenvoeding, gezondheidseffecten van voeding, de invloed van externe prikkels als eetmoment, eetsetting en de communicatieboodschappen over voedsel en voeding die de consument bereiken en gezondheidsclaims die voor voeding worden gesteld. Dat laatste leidt er ook toe dat vragen rond voedselveiligheid binnen het thema aan de orde komen. Zowel de biologische als juridische aspecten van voedselveiligheid zijn relevant voor de logistiek en maakindustrie.

De Universiteit Maastricht heeft een sterke traditie op het terrein van onderzoek naar voeding. Die positie is primair belegd binnen NUTRIM. Daarnaast wordt ook binnen de faculteit Psychologie en Neurowetenschappen voedingsgerelateerd onderzoek gedaan. Binnen de faculteiten Rechtsgeleerdheid en Economie zijn ook een aantal onderzoekskernen te vinden waarin voeding een rol speelt. Deze bredere vestiging van onderzoek rond voeding was de inspiratie voor het interdisciplinaire en transfacultaire onderzoeksprogramma Eatwell.

Er zijn voor Venlo vooralsnog drie onderzoeksprogramma's voorzien:

- 1) Healthy Eating & Food Innovation (HEFI)
- 2) Competence Center Food Claims (CCFC)
- 3) Research Center for Health Risk Assessment (RCHRA)



Binnen HEFI worden door de Universiteit Maastricht een viertal onderzoekslijnen ontwikkeld:

1. microbiologisch onderzoek in maagdarmsimulators;
2. Fysiologisch onderzoek naar energiebalansen en verzadiging;
3. Gedragsverandering en voeding
4. Smaak en smaakbeleving.

Inmiddels is de eerste onderzoekslijn, het microbiologisch onderzoek, van start gegaan. Dit onderzoek heeft grote aantrekkingskracht voor bedrijven.

Het tweede onderzoeksprogramma, gericht op gezondheidsclaims (CCFC) rond voeding staat in de startblokken. Binnen dit onderzoeksprogramma wordt wetenschappelijk bewijs gezocht op grond van humaan onderzoek voor het gezondheid bevorderende effect van voeding. Waar HEFI zich bezig houdt met mechanistisch onderzoek, zal het CCFC zich richten op de latere fasen in de voedingspijplijn, namelijk het epidemiologische onderzoek binnen de menselijke populatie. Verder zal het CCFC een platform bieden voor het MKB om op eenvoudige wijze toegang te krijgen tot wetenschappelijke kennis om gezondheidsclaims voor hun producten volgens de daarvoor geldende richtlijnen.

Het derde onderzoeksprogramma richt zich op wetenschappelijk onderzoek naar gezondheidsrisico's en de vertaling hiervan naar 'Personalised Health'. Het gaat hierbij om identificatie van genetische, biologische, voedings- en leefstijlfactoren die bijdragen aan gezondheidsbehoud, preventie van ziekten voorkomen van toxiciteit en het versnellen van herstel na ziekte.

Verder zijn de eerste voorzieningen voor onderzoek en innovatie binnen dit thema gerealiseerd. In de Villa Flora heeft de Provincie het Co-Creatie Lab gerealiseerd.



#### Het Co-Creatie Lab, voorbeeld van gedeelde faciliteit

Het Co-Creatie Lab is gesitueerd in de Villa Flora. Het lab wordt ingericht voor de ontwikkeling van foodconcepten. Het omvat een aantal faciliteiten zoals een kook- en smaakcentrum, een collegezaal, verwerkingsruimten en proeffaciliteiten. Het Co-Creatie Lab wordt gebruikt ondernemers, kennisinstellingen zoals UM, HAS hogeschool met de opleiding Fresh Food en Innovation.

### Thema Future Farming

De term Future Farming impliceert dat de primaire sector er in de toekomst anders uit zal zien. Zoals ook in het 'Plan van aanpak programma Greenport Venlo' is beschreven zijn er allerlei ontwikkelingen die een transitie in de agrarische sector aankondigen. Het huidige overheersende verdienmodel 'meer met minder' nadert zijn einde. Verdere verbetering van efficiency in de productie zal niet of nauwelijks meer bijdragen aan het verdienvermogen van de primaire sector. In plaats van 'meer van hetzelfde' gaat de sector over op 'meer met hetzelfde'. Geen waarde toevoeging meer via hogere en efficiëntere productie maar waarde toevoeging door het product zelf in waarde te laten stijgen. De toepassing van nieuwe kennis met betrekking tot kweken en telen heeft niet alleen in de productie in de regio effect. Het is vermarktbaar in de hele wereld en geeft exporteurs uit de regio een voorsprong op de wereldmarkt. Hier liggen uitdagingen voor ondernemingen in combinatie met fundamenteel -en toegepast onderzoek, die een programmatische aanpak rechtvaardigen.

Daarnaast zien we, met name ingegeven door de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid en dierwelzijn, veranderingen in de productiemethoden in de primaire sector. Vooral de toepassing van hightech systemen gaat bijdragen aan een beter maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier ligt een interessante cross-over naar de regionale maakindustrie. Met BrightBox is de eerste stap gezet in het realiseren van dit programma.

### Thema Alternatieve Grondstoffen en voedingsbronnen

Er zijn twee belangrijke redenen om Alternatieve Grondstoffen en Voedingsbronnen als thema voor de Campus in Venlo te benoemen. In de huidige wereld wordt een transitie naar een duurzame en bio-based economy steeds dringender. Toenemende schaarste van grondstoffen in de toekomst noopt tot hergebruik en alternatieve toepassingen voor bijproducten van bedrijvigheid. Om in het kader van die transitie economische meerwaarde te creëren is nog veel fundamenteel en toegepast onderzoek nodig.

De toenemende vraag naar voedsel als gevolg van de groeiende wereldbevolking dwingt tot herbezinning op de bestaande voedselketens. Het gebruik van dierlijke eiwitten bijvoorbeeld is niet de meest efficiënte manier om aan de voedselbehoefte van de wereldbevolking tegemoet te komen. Onderzoek naar en vermarkting van alternatieve eiwitbronnen is een zwaartepunt voor dit thema.

Een combinatie van de Brightlands Chemelot Campus en Brightlands Greenport Venlo kan een belangrijk concurrentievoordeel leveren. De bundeling van expertise van deze twee campussen kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vinden van waardevolle oplossingen voor de problemen van de hedendaagse voedselketen. Er liggen mogelijkheden voor het opwaarderen van grondstoffen en voedingsstoffen, waarbij techniek uit de ene sector ook in de andere sector bruikbaar blijkt en zo waarde kan creëren. Ook kunnen nieuwe cyclische ketens ontstaan, waarbij restproducten de basis vormen voor andere toepassingen. Trefwoorden hier zijn bio raffinage, plantaardige eiwitten en insecten.

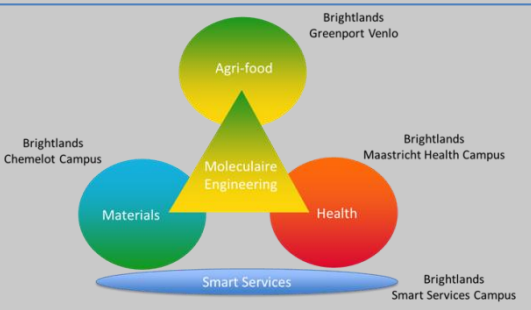
### 5.3 Relatie met andere Brightlands Campussen

Zoals in paragraaf 2.2 reeds is aangegeven maakt Brightlands Campus Greenport Venlo deel uit van het grotere, Limburgse kennis- en innovatielandschap Brightlands, waarvan via de Kennis-As de Brightlands campussen deel uitmaken.

Naast Brightlands Campus Greenport Venlo zijn er nog 3 campussen: Brightlands Maastricht Health Campus, Brightlands Chemelot Campus Geleen en Smart Services Campus Heerlen. De merknaam Brightlands, met als pay-off Knowledge Crossing Borders, staat voor de unieke samenwerking tussen kennisinstellingen, overheden en bedrijven op de thema's Gezondheid, Materialen en Voedsel. Door een samenbundeling van krachten is Brightlands op weg om internationaal, met name in EU verband, een belangrijke rol van betekenis te gaan spelen.

De campussen vormen inhoudelijk een complementair geheel. De vier campussen werken allemaal aan dezelfde globale doelstellingen waarbij ze inhoudelijk een complementair geheel vormen:

- meer, en vooral hoogwaardiger, kennisinfrastructuur;
- meer (open) innovatie;
- een hoogwaardiger infrastructuur;
- meer bedrijvigheid.



Molecular Engineering wordt daarbij als verbindend thema gezien. Kennis van de werking van processen op moleculair niveau is al langer gemeengoed. Kenmerkend voor de ontwikkelingen in de eerste 15 jaar van deze eeuw is dat men die moleculaire processen niet alleen kan begrijpen, maar ze ook technisch kan manipuleren. Dit vermogen ligt nu ten grondslag aan een oplossing voor bijna alle vraagstukken en thema's die met biologische processen te maken hebben: verbetering in voedselkwaliteit, nieuwe voedingsproducten, gezondere voeding of genezing van ziekte. Om die reden kan de molecular engineering met recht worden gezien als een onderliggend kennis en innovatie fundament waarop alle campussen ten slotte rusten.

In de komende decennia mag verwacht worden dat hier grote innovaties uit zullen voortkomen, waarmee ook een deel van de grote uitdagingen van onze tijd tegemoet kunnen worden getreden. De transitie van een op fossiele brandstoffen draaiende maatschappij naar een duurzame biobased samenleving, de gezondheid van een steeds ouder wordende mens of het voeden van de groeiende wereldbevolking, zijn allemaal voorbeelden hiervan.

Iedere campus heeft in deze innovatieve omgeving haar eigen focus bij onderzoek, onderwijs en valorisatie. De Brightlands Campus Chemelot concentreert zich op nieuwe materialen die ingezet kunnen worden in de maakindustrie en gezondheidszorg. Brightlands Maastricht Health Campus richt zich op medische biotechnologie, hart- en vaatziekten, neurowetenschappen (Brains Unlimited), nieuwe behandelmethoden en regeneratieve geneeskunde. Bij Brightlands Campus Greenport Venlo ligt een eerste focus op agri voedsel, voeding en gezondheid. De Heerlense campus faciliteert een wezenlijk onderdeel van al het onderzoek op de campussen. Modern onderzoek genereert en maakt gebruik van enorme hoeveelheden data. De Smart Services Campus in Heerlen faciliteert ontwikkelingen op het gebied van opslag, veiligheid, toegankelijkheid, ontsluiting en toepassing van deze "big data".

Met molecular engineering als ondergrond zijn er natuurlijke synergiën tussen de foci van de verschillende campussen. Tussen Brightlands Maastricht Health Campus en Brightlands Campus Chemelot kan het gaan om de toepassingen van biomedische materialen en regeneratieve medicijnen. Tussen Brightlands Campus Greenport Venlo en Brightlands Chemelot Campus zijn crossovers te verwachten met betrekking tot innovatieve grondstoffen of nieuwe eiwitbronnen in het voedsel. Tussen de Brightlands Maastricht Health Campus en Brightlands Campus Greenport Venlo gaat het om gezonde voeding voor de gezonde en zieke mens.

## 6. Campusorganisatie

### 6.1 *Positionering Campusorganisatie in de Regio Venlo*

De Brightlands Campus Greenport Venlo is zowel een fysieke plek als een grotere netwerkstructuur als een uitvoeringsorganisatie. De positionering van de Campus en de Campusorganisatie in het grotere geheel van kennisinstellingen, bedrijvigheid en werklandschap is essentieel. Bijzonder daarbij is de verbinding tussen campusorganisatie en het Bright Innovation Network Greenport Venlo.

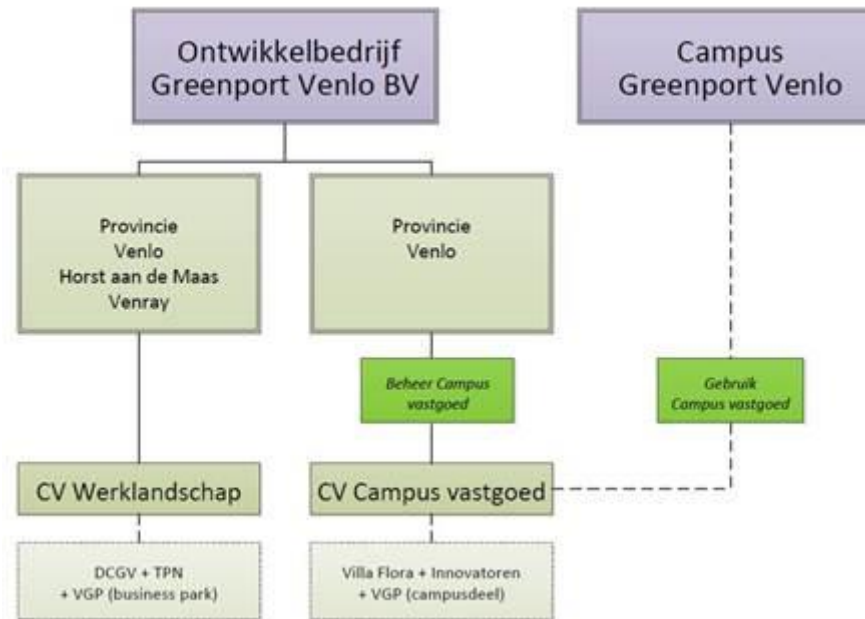
De Campusorganisatie vervult vanuit een centrale positie een ondersteunende en faciliterende rol in de ontwikkeling van de Campus. Met de focus op Voeding, Voedsel en Gezondheid zal zij de activiteiten op dit gebied naar een hoger plan brengen, en oog hebben voor de kansen die de snijvlakken met daar goed vertegenwoordigde sectoren (logistiek en maakindustrie) bieden. Daarnaast kan de campusorganisatie een verbindende en faciliterende rol naar Bright Innovation Network Greenport Venlo vervullen.

#### Fysieke omgeving

Het “Werklandschap”, het grotere gebied waarbinnen de Campus ligt en dat gericht is op de vestiging van bedrijven, kent een eigen entiteit met een eigen structuur en aansturing; het Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo. Het snijvlak met het zogenaamde Kennislandschap, dat zich uitstrekt tot de binnenstad van Venlo en zich kenmerkt door een veelheid aan inhoudelijke kennisinitiatieven op zowel onderzoek als onderwijs, vormt de campus.

Voor zowel het Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo als de Campusorganisatie, is het van belang dat er voldoende en inhoudelijke passende bedrijven naar de campus zullen komen. De Campusorganisatie is gericht op het vinden van kennisintensieve bedrijven en activiteiten die vanuit de inhoud, het ontwikkelperspectief en versterking van de R&D toegevoegde waarde hebben voor de campus als ecosysteem. De CV Campus Vastgoed heeft als taak het zo (kosten)effectief mogelijk exploiteren van het vastgoed. Gezien het gedeelde belang bij acquisitie en de uiteenlopende doelstellingen (maximaliseren vierkante meters versus maximaliseren inhoud), zal er nauwe afstemming moeten plaatsvinden over de acquisitie van nieuwe ondernemingen. Het inhoudelijke oordeel van de Campusorganisatie heeft een zwaarwegende ‘say’ bij de inhoudelijke beoordeling van bedrijven die zich op het campusterrein willen vestigen.

Het ontwikkelen van een goede systematiek voor acquisitie met voldoende checks and balances moet op korte termijn ontwikkeld worden. Onderzocht moet worden op welke wijze invulling gegeven wordt aan het uitgangspunt dat de invulling en het gebruik van het Campus Vastgoed (gebouwen en terreinen) een bijdrage moet leveren aan het verdienmodel van de Campusorganisatie.



Door de zowel fysieke als organisatorische verankering van de Campus en de Campusorganisatie in dit grotere geheel, krijgt de Campusorganisatie een positie van waaruit zij haar stimulerings- en versnellingsstaak kan waarmaken. De ontwikkeling van en focus op Voeding, Voedsel & Gezondheid vraagt zo'n centrale plek van waaruit alle benodigde verbindingen te leggen zijn.



### Governance en positionering

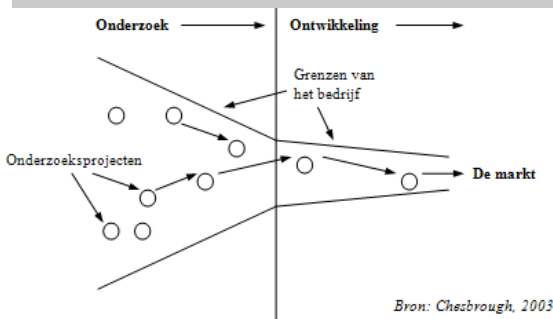
De positie van de Campusorganisatie komt ook naar voren in de relaties en verhoudingen ten opzichte van activiteiten in de regio die onder het label Brightlands passen. Om de beoogde spin in het web te zijn, moet de Campusorganisatie die relaties leggen en onderhouden. Het hub- en spoke model biedt aanknopingspunten voor de uitwerking. De samenwerking moet actief vormgegeven worden, waarbij ook een zekere afbakening essentieel is om effectief en efficiënt te kunnen werken. De centrale rol betekent niet dat alle activiteiten die de regio versterken door de Campusorganisatie uitgevoerd moeten worden. Bright Innovation Network Greenport Venlo, gericht op ondernemersgedreven innovatie, krijgt een eigen plek binnen het Brightlands concept en kan desgewenst – voor zover de ontwikkelingen / activiteiten op de campuslocatie plaatsvinden – vanuit de Campusorganisatie worden gefaciliteerd.

De totale propositie van Brightlands Greenport Venlo wordt vormgegeven in verschillende entiteiten en samenwerkingsverbanden. Elk hiervan kent zijn eigen aansturing en verantwoordingslijnen toegespitst op de specifieke structuur, taken en doelstellingen. Om te borgen dat al deze onderdelen elkaar blijvend versterken, aanvullen en synergie brengen, is onderlinge afstemming een must, hetgeen wordt vormgegeven door het **Strategisch Afstemmingsoverleg**, een gremium op strategisch bestuurlijk niveau. Dit naar analogie van het Campus Strategisch Overleg op de Brightlands Smart Service Campus in Heerlen. Dat wil zeggen geen formele zeggenschap van dat gremium in de diverse entiteiten, maar wel invloed. In dit strategisch afstemmingsoverleg hebben in elk geval Provincie Limburg en Universiteit Maastricht zitting.

Brightlands Greenport Venlo kent twee andere adviesorganen op de triple helix-basis die met name oog hebben voor de twee hoofddoelen van de beoogde ontwikkeling, excelleren en nieuwe bedrijvigheid op het vlak van voedsel, voeding en gezondheid met de cross-overs naar de maakindustrie en logistiek.

#### Adviesrollen Brightlands Greenport Venlo

	Versterken regio	Versterken onderwijs & onderzoek	Vergroten verdienvermogen
Lokale overheden	X		
Scientific Advisory Board		X	
Economic Advisory			X



### *Academic Advisory Board (AAB)*

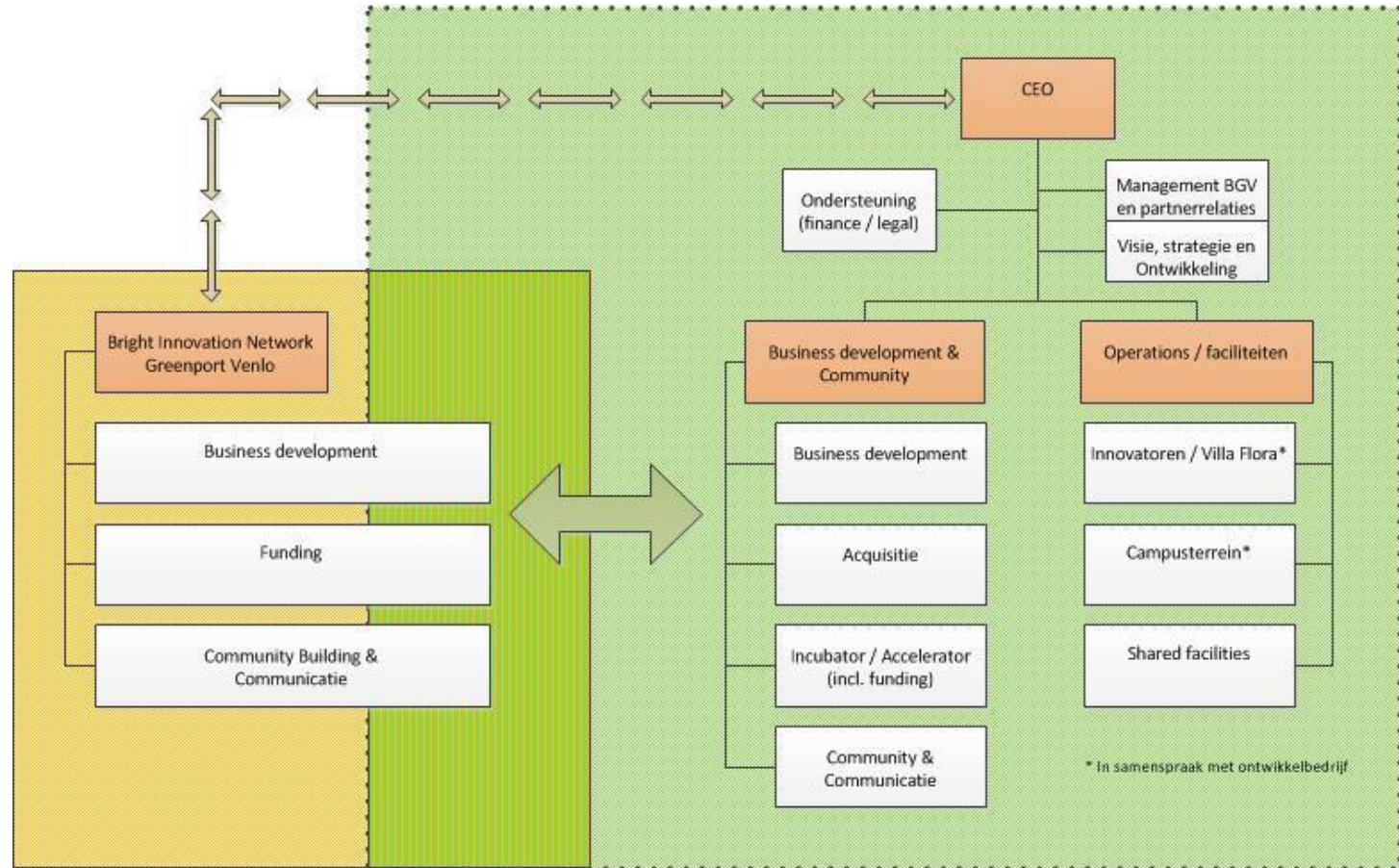
De kennisinstellingen hebben bij de invulling van hun primaire taak een verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van al hun activiteiten. Er wordt daarvoor veelal gebruik gemaakt van accreditaties en externe adviesraden van deskundigen. Voor het uitwerken van de lange termijnvisie van de R&D Campus op het gebied van Voedsel, Voeding & Gezondheid speelt de in te stellen 'Academic Advisory Board' een belangrijke rol. Hierin nemen deskundigen van internationale statuur op dit specifieke domein zitting. Deze board heeft ook een belangrijke rol bij het tot stand brengen van de roadmap voor de R&D Campus en de connecties om de juiste partners en bedrijven aan de campus te binden. AAB heeft een adviserende rol m.b.t. de kennisgedreven activiteiten van de campus.

### *Economic Development Board (EDB)*

Een belangrijke doelstelling van de ontwikkeling van Brightlands Greenport Venlo is het vergroten van het verdienvermogen en het versterken van de concurrentiekracht in de regio. De basis hiervoor wordt gelegd bij ontwikkeling van nieuwe kennis, maar de effectiviteit wordt uiteindelijk bepaald door de mate waarin deze toepassing vinden door en binnen het (lokale) bedrijfsleven. De 'Economic Development Board' kan op grond van zijn economische regio-agenda en zijn netwerk van bedrijven naast het werklandschap de campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo adviseren met betrekking tot de speerpunten, kansen en gewenste intensiveringen. De EDB heeft met name een adviserende rol m.b.t. de ondernemersgedreven activiteiten. Om de afstemming en synergie tussen het lokale bedrijfsleven en de campusorganisatie te borgen, zal de CEO van de Campus ook zitting nemen in de EDB.

6.2 Interactie Campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo

De dynamiek tussen de Campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo kan als volgt worden geschetst.



### 6.3 *Vormgeving Campusorganisatie*

Op termijn zal de Campusorganisatie toegroeien naar een volwaardig ondernemerschap waarin alle taken die nodig zijn om tot een succesvolle R&D Campus te komen, zijn geborgd. De organisatiestructuur die bij die stip op de horizon past, wordt hierna beschreven. Ingeschat wordt dat het ongeveer drie jaar zal kosten om daar de goede basis voor te leggen. De benodigde capaciteit en middelen in de opstartfase, de eerste drie jaar, waarin sprake zal zijn van een ingroeiscenario, wordt daarna geschetst.

#### De stip op de horizon

De taken voor de Campusorganisatie die geïdentificeerd zijn als noodzakelijk om van de R&D Campus in Venlo een succes te maken, kunnen in een aantal hoofdmoten ingedeeld worden.

1. De centrale ontwikkelrol is een essentiële in de lange termijn strategie, structurele en strategische samenwerkingen en ontwikkeling en zeker ook de financiële houdbaarheid.
2. Een tweede hoofdtaak betreft Business development en Community Building waarin de interactie met de (potentiële) deelnemer voorop staat en zowel nieuwe (samenwerkings)verbanden worden gestimuleerd als ook nieuwe bedrijvigheid wordt aangetrokken en/of ontwikkeld.
3. De derde poot betreft operationele taken die aan fysieke faciliteiten gerelateerd zijn en die zowel acquisitie als ontwikkeling en exploitatie van gedeelde (onderzoeks)faciliteiten beslaan.
4. Innovatie, valorisatie en business development, mede op instigatie van ondernemers in de regio.

De eerste hoofdtaak, de centrale ontwikkelrol, zal geen directe inkomsten genereren; de tweede hoofdtaak zal in elk geval deels zelfvoorzienend moeten zijn, mogelijk mede via het vastgoed, en de derde hoofdtaak zal een solide financiële basis voor de Campusorganisatie moeten vormen. In samenhang geven zij Campusorganisatie de positie en de mogelijkheden voor een sterke ontwikkeling.

### Centrale Ontwikkelrol

De Campusorganisatie heeft de centrale ontwikkelrol en geeft integraal sturing aan de ontwikkelingen van de Campus. Deze taak ligt primair bij de directie. Het is van belang hier ook de brede context van Werklandschap (inclusief business park) en Kennislandschap en de ondernemer gedreven initiatieven bij te betrekken. De posities en ontwikkelingen van stakeholders van de Campus binnen dit geheel zullen van invloed zijn op de campusontwikkeling en de Campusorganisatie zal dit geheel moeten overzien. De Campusorganisatie moet ook de bredere ambities en strategie van de aandeelhouders en andere primaire partners kennen om deze vervolgens waar mogelijk en passend binnen de Campus actief te ondersteunen en faciliteren.

De Campusorganisatie moet met haar aandeelhouders en primaire partners een lange termijn visie en strategie voor de Campus ontwikkelen en deze ook consistent uitdragen. Het actief managen van shareholder en stakeholdersrelaties is hiervoor essentieel. Bij die stakeholders horen naast bedrijven de gemeenten uit de Greenport Venlo. Vanuit deze basis kan de Campus ontwikkelen en groeien. Een belangrijke toegevoegde waarde van de Campus is het bieden van een goed ontwikkeld en open eco-systeem. Hiervoor is het stimuleren van strategische en liefst structurele publiek-private samenwerkingen noodzakelijk. Aan de Campusorganisatie de opdracht om mogelijkheden te signaleren en de ontwikkeling hiervan te stimuleren en faciliteren, met als doel deze partijen samenwerkingsverbanden te laten aangaan die de activiteit op en de aantrekkelijkheid van de Campus versterken.

De Campusorganisatie zal een “hub en spoke model” verder ontwikkelen en implementeren, waarbij de centrale positie van de Campusorganisatie invulling krijgt en effectiviteit kan verhogen en synergie kan brengen.

Om de Campus en de Campusorganisatie ook na de aanloopfase waarin stimuleringsmiddelen van de aandeelhouders beschikbaar zijn, te kunnen continueren, moeten lange termijn verdienmodellen voor structurele financiering ontwikkeld worden.

Ook de interne organisatie, de aansturing en de ontwikkeling van de Campusorganisatie zelf, ligt bij de directie.

### Business Development en Community

De (dagelijkse) interactie met klanten, partners en ondernemers uit de regio is essentieel voor de ontwikkeling en de betekenis van de Campus. De taken rond business development en community building rol zijn meer uitvoerend en operationeel van aard dan in de centrale ontwikkelrol. Hier vinden mensen vanuit verschillende organisaties en rollen elkaar en ontstaan nieuwe verbindingen en worden deze uitgebouwd en inhoud gegeven. Hier opereren campusorganisatie en Bright Innovation Network Greenport Venlo samen. Nieuwe initiatieven en ondernemerschap worden gestimuleerd en gefaciliteerd en de Campus-community vormgegeven. Vanuit die Campus-Community zal de Campus verder doorgroeien en aan betekenis winnen.

Binnen deze rol van de Campus zijn drie aspecten essentieel, die deels in elkaar overvloeien en vanuit de Campusorganisatie worden gefaciliteerd. Het gaat om *Business Development*, de *Incubator en Accelerator* rol en *Community & Communicatie*.

*Business Development* start met de acquisitie van nieuwe klanten/ spelers in Venlo. De Campusorganisatie zal werven voor verschillende rollen op de Campus. Zo zal zij op zoek gaan naar bedrijven en instellingen die de noodzakelijke onderzoeks- en ontwikkeling infrastructuur mee willen realiseren en exploiteren. Er zullen bedrijven geworven moeten worden, die verworven kennis omzetten in business. Het gaat ook om (nieuwe) bewoners die m2 afnemen op het Campusterrein en zo een continue aanwezigheid en activiteitsniveau borgen. Daarnaast worden organisaties geworven die als deelnemer actief gaan participeren in campusactiviteiten en daar ook financieel aan bijdragen. Ook worden organisaties gezocht die partner worden van de Campus en op diverse niveaus interacteren.

Naast acquisitie van klanten gaat het bij business development ook om het inspelen op innovatie- en valorisatievragen van het aanwezige (regionale) MKB. Dit deel van de business development wordt uitgevoerd door Bright Innovation Network Greenport Venlo.

Om aantrekkelijk te zijn voor diverse partijen zal vanuit Business Development ook aandacht zijn voor het ondersteunen en faciliteren van interactie tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven. Op dit snijvlak liggen kansen voor innovatie en vernieuwing, met bovendien meer kansen voor daadwerkelijke implementatie op een termijn die overzienbaar is.

Het stimuleren van nieuwe initiatieven en nieuwe combinaties tussen partijen voor wie de Campus interessant is en die op hun beurt interessant zijn voor de Campus, is belangrijk in zowel de acquisitie als het bevorderen van de activiteiten en bedrijvigheid. Het vernieuwingspotentieel hierin lijkt groot. Bovendien leiden dit soort nieuwe verbindingen ertoe dat het eco-systeem tot stand komt en ook open innovatie een kans maakt. Vanuit Business development worden dit soort initiatieven gestimuleerd en wordt geholpen bij de ontwikkeling.

Een tweede aspect is de *Incubator en Accelerator* rol. De Campusorganisatie heeft de taak ondernemerschap te stimuleren en startups te creëren, aan te trekken en te faciliteren. Er moet voldoende volume gegenereerd worden om als Campusorganisatie inhoudelijke expertise te kunnen bieden voor ondernemers op het gebied van Voedsel, Voeding & Gezondheid die willen starten of na die eerste startfase een volgende stap willen zetten. Juist die focus maakt het mogelijk om voor deze ondernemers meerwaarde te kunnen bieden. De bedrijvigheid op de Campus neemt zo toe door de groei van het aantal kleine ondernemers en dat is voor het eco-systeem essentieel. Daarbij zal de Campusorganisatie ook een rol spelen in het vinden en opzetten van funding voor (nieuwe) bedrijvigheid en initiatieven/ samenwerkingen op dit gebied.

Indien de Campusorganisatie deze diensten aan de nieuw te starten ,door te ontwikkelen ondernemingen of zich transformerende ondernemingen deels levert in ruil voor een aandelenpositie, wordt voorkomen dat de Campusorganisatie de prille ondernemers te zwaar moet belasten, terwijl zij tegelijk op basis van deze inspanningen op lange termijn financiële resultaten kan realiseren. Uiteraard moet hierbij ingecalculeerd worden dat slechts een deel van deze starters fors zal doorgroeien en dat deze resultaten pas materialiseren bij verkoop.

Als voldoende expertise opgebouwd is, kan de Campusorganisatie ook streven naar een rol in de vermarkting van nieuw ontwikkelde IP en concepten in opdracht van de eigenaren. Het tegen een resultaatafhankelijke fee naar de markt (laten) brengen van nieuwe kennis die op en rond de Campus ontwikkeld is, kan dan op termijn een bron van inkomsten vormen. Ook het initiëren van een startup rond nieuwe kennis, bijvoorbeeld om die eerst verder door te ontwikkelen alvorens die daadwerkelijk naar de markt te brengen is, behoort tot de mogelijkheden.

Een derde aspect in de interactie betreft *Community & Communicatie*. De Campusorganisatie zal een platform ontwikkelen voor ontmoeten, uitwisselen en samenwerken. Daarmee wordt het eco-systeem gevoed en ontwikkeld. Door georganiseerde en toevallige ontmoetingen wordt een bodem gelegd voor het ontstaan nieuwe verbindingen. Een toegankelijke en uitnodigende fysieke ontmoetingsplek is daarbij van grote waarde. Door het organiseren en aanbieden van evenementen wordt zowel bijgedragen aan het vormen van de community als in het delen van kennis en ervaringen. Het biedt ook een platform om de kansen en mogelijkheden van het focusgebied en de snijvlakken met de aanpalende sectoren onder de aandacht te brengen.

Communicatie en branding/ marketing en public affairs vinden deels hun basis in de Brightlands strategie, met voldoende aandacht voor Campus Venlo specifieke aspecten. Hierdoor wordt deze taak slechts in bescheiden omvang vormgegeven binnen de campusorganisatie. Voor een ander deel komen zij voort uit het Greenport-karakter van de regio. Op dat deel zal de campus wel zelf initiatieven moeten ontplooiën samen met Bright Innovation Network Greenport Venlo en de Regio.

Binnen het cluster **Operations** worden de processen uitgevoerd met betrekking tot ontwikkeling en beheer faciliteiten en en verwante diensten. Een kracht van de Campus is het bieden van shared (research)faciliteiten, al dan niet in eigendom. De start voor die ontwikkeling ligt bij het maken van (samenwerkings)afspraken met bestaande initiatieven. Het inventariseren van bestaande behoeften aan en het stimuleren van de wens tot de beschikbaarheid van shared facilities, is de primaire taak van dit cluster. Deze wordt gevolgd door de ontwikkeling van de faciliteiten, inclusief Business Cases en financiering. De exploitatiefase levert naast financiële stromen ook activiteiten op de campuslocatie en een voedingsbodemp voor nieuwe connecties, samenwerkingen en innovaties.

De omvang van deze activiteit zal in de tijd toenemen, afhankelijk van het tempo waarin de diverse fases doorlopen worden en de faciliteiten worden gerealiseerd.

#### 6.4 *Het ingroeiscenario*

Dit Campusplan voorziet in het oprichten van een zelfstandige entiteit in de vorm van een besloten vennootschap.

Een zelfstandige juridische positionering is in de eerste plaats noodzakelijk om Brightlands Campus Greenport Venlo herkenbaar en aanspreekbaar te laten functioneren; op afstand van Provincie Limburg en Universiteit Maastricht. De rechtsvorm van een besloten vennootschap is gewenst in het kader van een adequate risico-allocaatie, niet alleen ten aanzien van de eigen activiteiten van de campusorganisatie maar ook ter bescherming tegen de organisatie-inherente aansprakelijkheidsrisico's van een universiteit en provincie. Daarnaast is het om zakelijke en fiscale redenen van belang om een BV structuur te kiezen. Een definitieve keuze dient hierin nog te worden gemaakt.

Brightlands Campus Greenport Venlo BV neemt vanaf uiterlijk 1 juli 2016 de campus-relevante activiteiten op zich. Daarnaast treedt de BV op als verbinder en makelaar ten aanzien van campus-relevante initiatieven en processen.



De komende drie jaar moet de Campusorganisatie een stevige basis leggen om de volgende taken op zich te kunnen nemen.

*Greenport Campus Venlo wil zich ontwikkelen tot dé campus op gebied van voedsel, voeding, gezondheid. Venlo moet de 'place to be' worden, internationaal aanzien krijgen en aantrekkingskracht ontwikkelen voor internationale kenniswerkers en bedrijven.*

De campusorganisatie krijgt als taak de visie uit te dragen en hier draagvlak voor te creëren. Het uitwerken van een roadmap met behulp van externe expertise en in afstemming met de Academic Advisory Board, behoort tot een van de activiteiten die in dit kader van de Campusorganisatie wordt verwacht.

*Het ontbreekt in Venlo aan een grote speler uit het bedrijfsleven op het gebied van voedsel, voeding en gezondheid. De regio Venlo kenmerkt zich evenwel door een krachtig en divers midden- en kleinbedrijf.*

De Campusorganisatie krijgt de opdracht om binnen een periode van twee jaar een grote partner vanuit het bedrijfsleven te vinden om de triple helix compleet te maken.

*De hoogwaardige locatie voor de Greenport Campus Venlo is de Innovatoren en de Villa flora met de aanpalende circa 15 hectare. De balans tussen 'vol' komen te zitten en het aantrekken van de inhoudelijk 'juiste' bedrijven voor de campus is hierbij een grote uitdaging.*

De Campusorganisatie krijgt de opdracht om in samenwerking met Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo een acquisitiestrategie te ontwikkelen en te implementeren.

*Manifeste Kennisdrager*

Ten einde de succesfactor voor een robuuste aanwezigheid en invloed van manifeste kennisdragers te borgen in de R&D Campus zal de Campusorganisatie zorgdragen dat er een Academic Advisory Board wordt ingesteld.

*De centrale gedachte van een campus is het creëren van een open innovatie ecosysteem. De Campusorganisatie moet hierin een rol gaan spelen, als een centraal aanspreekpunt voor bedrijven, onderzoekers en faciliteiten.*

De Campusorganisatie krijgt de taak om constant bezig te zijn met het zoeken naar en benutten van kansen door mensen en organisaties met elkaar in verbinding te brengen. Behalve deze rol in initiëren van innovatie, gaat de Campusorganisatie ook actief op zoek naar mogelijkheden voor valorisatie van ontwikkelde kennis.

*Tot nog toe lag geen heldere visie en focus ten grondslag aan de ontwikkeling van onderzoeksfaciliteiten.*

Het is de taak van de Campusorganisatie om op geleide van de te ontwikkelen roadmap te komen tot een visie voor de ontwikkeling van onderzoeksfaciliteiten. Voor onderzoeksfaciliteiten die een nieuwe investering vragen zullen zelfstandige businesscases opgesteld moeten worden, deze investeringen zullen niet vanuit de bedrijfsvoering van de Campusorganisatie worden gefinancierd.

#### *Marketing & Branding*

De Campusorganisatie krijgt de opdracht een marketing- en communicatieplan en een public affairs-strategie op te stellen voor de eigen Campus, passend binnen het Brightlands concept en de Greenport Venlo

*Voor het ontwikkelen van innovatie, ontwikkelen van nieuwe producten en voor het creëren van nieuwe bedrijvigheid is het van belang dat er (durf)kapitaal beschikbaar is.*

De Campusorganisatie zal daarom een actieve rol gaan spelen in het bij elkaar brengen van fondsen, durfkapitaal en ondernemers in en rond de Campus, zoals LIOF, LBDF, OP-Zuid, EMR etc. Waar nodig moet de Campusorganisatie een faciliterende rol nemen in het vormen van consortia en allianties waarmee nieuwe financieringsmogelijkheden kunnen worden aangetrokken.

Tot slot wordt verwacht dat de Campusorganisatie voor het einde van de ingroeifase een solide organisatieplan oplevert inclusief verdienmodellen. Het doel is dat de campusorganisatie vanaf jaar 4 inkomsten gaat genereren en dit zo uitbouwt dat zij na de genoemde periode van 10 jaar eigenstandig kan voortbestaan.

### 6.5 Capaciteit en kosten

Er is een meerjarenbegroting voor de Campusorganisatie met tripartiete financiering opgesteld.

Een deel van de benodigde capaciteit en expertise zal gevonden worden door externe inhuur, ten behoeve van bijvoorbeeld het ontwikkelen van roadmaps en visie op onderzoeksfaciliteiten. Naast de salarislasten en de kosten van deze inhuur wordt een aantal andere kostenposten voorzien.

Al is het niet eenvoudig om daar op dit moment al harde bedragen aan te koppelen, er ligt wel direct een taakstelling om (toekomstige) inkomsten te genereren, waarbij een belangrijke basis gelegd zal worden in de afspraken met de Campus Vastgoed CV.

Financieel overzicht	2016 (vanaf 1 mei)	2017	2018	2019 (tot 1 mei)
<b>Kosten Campusorganisatie</b>				
Salariskosten	160.000	600.000	600.000	200.000
Huisvesting	30.000	65.000	65.000	22.000
Communicatie	55.000	80.000	80.000	30.000
Inhuur externe expertise	100.000	75.000	75.000	25.000
Overige kosten	10.000	20.000	20.000	12.000
Opstartkosten	50.000			
<b>Totaal Kosten</b>	<b>425.000</b>	<b>840.000</b>	<b>840.000</b>	<b>287.000</b>
<b>Inkomsten</b>				
Campusopslag	PM	PM	PM	PM
dienstverlening aan derden	PM	PM	PM	PM
overige verdienmodellen	PM	PM	PM	PM
<b>Totaal Inkomsten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Maximaal tekort</b>	<b>425.000</b>	<b>840.000</b>	<b>840.000</b>	<b>287.000</b>
<b>Maximale bijdrage primaire partijen</b>				
Provincie Limburg	212.500	280.000	280.000	96.000
Universiteit Maastricht	212.500	280.000	280.000	96.000
Dragende Onderneming		280.000	280.000	96.000

## Financiering

Gedurende de ingroefase zicht is er nog geen zicht op significante inkomsten als betaling voor prestaties en diensten die de BV levert. Pas na de startfase zullen significante inkomsten verwacht mogen worden. De kosten zullen in de eerste drie jaar volledig door de oprichters gedragen worden middels kapitaalstortingen. Op het moment dat de derde triple helix partner gevonden wordt, wordt van deze partij verwacht dat ook zij haar aandeel in de dekking van de kosten op zich neemt. Tot die tijd zullen Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg het tekort dragen, met dien verstande dat de Universiteit Maastricht heeft aangegeven dat haar maximale bijdrage € 300.000 per jaar zal zijn. Mocht in 2017 geen derde partij gevonden zijn, zullen omvang en taken teruggebracht moeten worden.

### 6.6 Profiel CEO

De Campusorganisatie heeft een kleine bezetting van hoge kwaliteit en met veel ondernemerszin nodig. De CEO heeft een belangrijke taak in het inrichten van de Campusorganisatie en het realiseren van de ambities. Hiervoor zal een profielschets moeten worden opgesteld. De belangrijkste elementen, mede gebaseerd op ervaringen in de andere Brightlands campussen, zijn hieronder weergegeven.

- Ervaren leider in business en echte ondernemer
- In staat financiële eindverantwoordelijkheid te dragen en BC te realiseren
- Ervaring in politiek-bestuurlijke setting
- Verbindingen leggen met diverse stakeholders
- Affiniteit en ervaring met wetenschap in sector voedsel, voeding en gezondheid

### 6.7 *Vervolgstappen*

Op weg naar de daadwerkelijke oprichting van de Campusorganisatie zal er in de eerste helft 2016, naast technische-juridische uitwerkingen benodigd voor de oprichting van de entiteit, ook al een aantal businesscases geadresseerd en waar mogelijk ontwikkeld moeten worden.

- Businesscase voor de samenwerkingsrelatie met het Ontwikkelbedrijf c.q. de Campus Vastgoed CV, inclusief verdienmodel voor de Campusorganisatie. Daarbij onderzoeken of het mogelijk is een huuropslag of campusfee te hanteren
- Ontwikkeling Bright Innovation Network Greenport Venlo
- Businesscases voor eventuele integratie van bestaande onderzoeksfaciliteiten
- Businesscases voor nieuw te ontwikkelen shared facilities
- Roadmap voor inhoudelijke onderzoeklijnen