

Campus Groningen

Weet groei te versnellen & succes te vergroten

Inhoudsopgave



- Woord vooraf
- Samenvatting



Inleiding - Volwassen status, nieuwe koers

- Impact van een Campus, investeren in de toekomst
- Waarom Campus Groningen
- Waar staat Campus Groningen nu
- Lessons learned: voor welke uitdagingen staat Campus Groningen
- Welke koers kiest Campus Groningen



Hoofdstuk 1. Community Building

- 1.1 Visie en ambities Campus Community Building
- 1.2 Community Building: Het Campus Ecosysteem
- 1.3 Belofte Community Building 2020-2025



Hoofdstuk 2. Integraal gebiedsmanagement

- 2.1 Visie en ambities integraal gebiedsmanagement
- 2.2 Belofte Integraal Gebiedsmanagement 2020-2025



Hoofdstuk 3. Campus services

- 3.1 Visie en ambities campus services
- 3.2 Belofte Campus Services 2020-2025



Hoofdstuk 4. Campusorganisatie & inrichting

- Campus inrichting



Bijlagen

- Bijlage Literatuurlijst



Woord vooraf

Ons strategisch plan voor 2020-2025. Samen ontwikkeld met betrokken organisaties en personen die hebben meegedacht over de doorontwikkeling van Campus Groningen als knooppunt voor leren, werken, zorgen en verblijven.

Onze gezamenlijke ambitie

Campus Groningen is het knooppunt van kennis waar dagelijks meer dan 65.000 mensen samen komen om te leren, werken, onderzoeken, ontwikkelen en zorg te verlenen. Campus Groningen is een unieke concentratie van kennisinstellingen en bedrijven waar kennis delen, innoveren, ontmoeten en samenwerken centraal staan.

Campus Groningen zal doorontwikkelen. Hoe we gezamenlijk gaan bouwen aan het Campus ecosysteem en welke keuzes wij gezamenlijk gaan maken? Het staat in dit document. Met een horizon voor het jaar 2025. De gekozen koers is er echter eentje waarbij we ook over de grens heen kijken.

Samen voorbereid op de toekomst

De strategische partners, te weten: Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Universitair Medisch Centrum Groningen, Gemeente Groningen, Provincie Groningen en bedrijvenvereniging WEST, gingen gezamenlijk met het Campus Management in gesprek om enerzijds de afgelopen drie jaar te evalueren en anderzijds de ambities voor Campus Groningen 2020-2025 vast te stellen. Dit proces van co-creatie, in combinatie met het spiegelen aan nationale en internationale voorbeelden en het betrekken van externe adviseurs, leverde de input op voor het strategisch plan.



Samenvatting

Campus Groningen is het knooppunt van kennis en bedrijvigheid, waar afgelopen jaren impact is gecreëerd door een bijdrage te leveren aan de gezamenlijke maatschappelijke doelstellingen: Healthy Ageing, Sustainable Society, Energie(transitie) en het stimuleren van Ondernemerschap. Campus Groningen faciliteert de strategische doelstellingen van haar partners die gezamenlijk de motor vormen van het innovatieve ecosysteem.

Wat is er bereikt

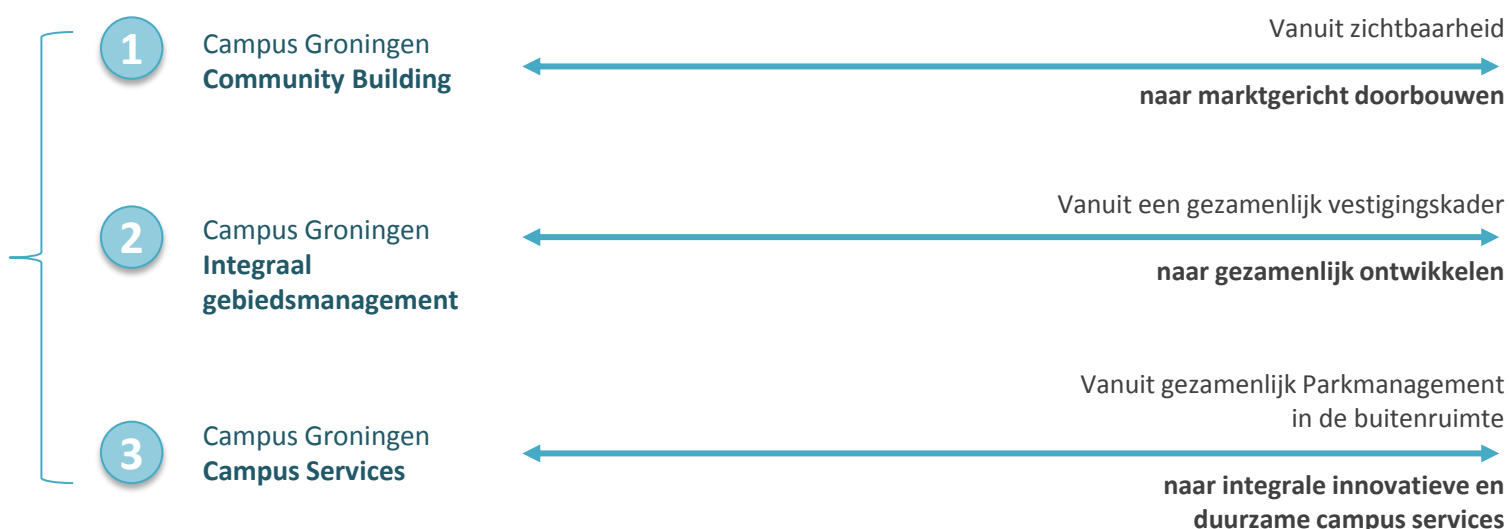
In nog geen vijf jaar tijd is Campus Groningen uitgegroeid tot een van de grotere en belangrijkere campussen van Nederland. Alle vooraf gestelde doelen zijn behaald, waaronder een groei van meer dan 220 nieuwe arbeidsplaatsen, 5 nieuwe bedrijven per jaar en 5 innovatieprojecten per jaar.

Wat hebben we geleerd

Het ecosysteem op Campus Groningen is van belang voor alle betrokken organisaties, voor het aantrekken van talent, voor de stad, de provincie, de regio, Nederland en om voorop te kunnen blijven lopen in onze oplossingen voor wereldwijde uitdagingen. Er is behoefte én potentie voor de uitbouw en het meer marktgericht maken van 'de ketens', het nog slimmer inrichten en gebruik maken van faciliteiten, het creëren van doorgroei in kennisintensieve werkgelegenheid, het samen bouwen aan een aantrekkelijk (*internationaal*) vestigingsklimaat in Nederland, en het sterker maken van de huidige community.

Doelen met impact

Doorgroeien vanuit Campus Groningen, voor de regio. Met meer impact voor de gebruikers, met de maatschappelijke doelen helder in het vizier en samen met de partners verdieping aanbrengen. Doelen waarop de gezamenlijke strategie is gefundeerd. Uitgevoerd in 3 samenhangende en strategische programmalijnen: **Community Building**, **Integraal Gebiedsmanagement** en **Campus Services**. De programmalijnen worden nader uitgewerkt in respectievelijk de hoofdstukken 1, 2 & 3.



Koers Campus Groningen

Samenvatting

WHY: Campus Groningen als strategisch middel om groei te versnellen



HOW: Campus Groningen vergroot het succes door gezamenlijk met haar stakeholders:

- Samen te werken in en aan de **campus community** en een **gezamenlijke brand** (inhoud)
- Samen te werken aan **integraal gebiedsmanagement** (fysiek)
- Actief **Campus Services** met focus op shared facilities (dynamiek)

WHAT: Belofte Campus Groningen 2020-2025

- **750** nieuwe hoogwaardige directe arbeidsplaatsen
- **350** miljoen investeringen in infrastructuur
- **25.000 m²** individuele bedrijfshuisvesting
- Tenminste **1** multinational
- Doorgroei in startups
- Doorgroei **vanuit Groningen, voor de regio**

Drie samenhangende en strategische programmalijnen, voor een gezamenlijke koers. De belofte is om faciliterend aan en in samenwerking met de partners te blijven werken aan **een Campus van Groningen, voor de regio**. Met een doorgroei in werkgelegenheid (750 nieuwe hoogwaardige arbeidsplaatsen), doorgroei in startups (toename incubator/ accelerator faciliteiten), 350 miljoen investeringen (in infrastructuur), ten minste 1 multinational en 25.000m² individuele bedrijfshuisvesting.

Campus Groningen, belofte 2020-2025 | overzicht KPI strategische programmalijnen

De campus ondersteunt en bouwt voort op een **innovatiegerichte community**

door de gezamenlijke visie te vertalen naar

duurzame **gebiedsontwikkeling**

en **slimme faciliteiten**

In 2025 circa
750 nieuwe
**hoogwaardige
directe arbeids-
plaatsen**
in bedrijvigheid
(van 3000 naar 3750)

**Maatschappelijke
impact** vanuit nieuwe
mogelijkheden voor
onderwijs, onderzoek en
valorisatie.



Inleiding

Volwassen status, nieuwe koers



Impact van een Campus, investeren in de toekomst

Een goed georganiseerde Campus ondersteunt onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en kennisvalorisatie door de juiste programmering gericht op verbinding, gezamenlijke ruimtelijke beslissingen en fysiek campusbeleid gericht op ontmoeten. Het zo goed mogelijk faciliteren van ondernemerschap, onderzoek en onderwijs op de campus - nu en in de toekomst - is een continu proces, dat inzet van middelen vraagt en een vast onderdeel is van de bedrijfsvoering van de partners en onafhankelijk management. Strategische keuzes met betrekking tot de campus moeten integraal worden afgewogen en toegepast. Het bepalen van de campusopgaven kan van grote impact zijn op de losse organisatie doelstellingen van de bewoners en is om die reden een verantwoordelijkheid van alle partners ¹⁰.

De Campus als strategisch middel voor samenwerking met industrie

De inzet van een campus als belangrijk strategisch middel is enorm gegroeid. Steeds vaker wordt onderkend dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek sterk afhankelijk is van **de juiste infrastructuur** waar zij geworteld is ^{3,7}. Daarnaast is de samenwerking met de industrie effectiever geworden door het **actief sturen op en openstellen van de campus voor onderzoeksinstituten en bedrijvigheid**. Hiermee wordt innovatie en kennisvalorisatie gestimuleerd en draagt de campus als ecosysteem bij aan de stedelijke en regionale economie ⁸.

Zo blijkt het investeren in een campus eveneens haar effect te hebben op demografisch (**aantrekken en vasthouden jong talent**), sociaal-economisch (**voor de werkgelegenheid**) en sociaal-cultureel (**het draagvlak voor voorzieningen**) vlak ^{4,9}.

De nationale campussen blijken een **gewilde vestigingsplaats** te zijn, het aantal bedrijven groeide in de afgelopen 3,5 jaar tijd **met 30%** tot ruim **2.200**.



Flexibiliteit en gezamenlijkheid in de campusstrategie als antwoord op de toenemende dynamiek

In de afgelopen jaren is de dynamiek op de campus alleen maar toegenomen. De campus communities zijn in de breedte gegroeid, denk aan bijvoorbeeld de strategische toename van bedrijvigheid. De studentenaantallen zijn lastiger voorspelbaar – met name door het grotere aandeel internationale instroom¹⁰. Bewoners op de campus hebben te maken gehad met (forse) groei. Voor een gezamenlijke campusstrategie is het belangrijk om niet alleen van die groei uit te gaan, maar ook rekening te houden met eventuele krimp. Daarnaast zijn de eisen aan diverse faciliteiten en labs niet alleen strenger geworden, maar deze veranderen ook door wijzigende, beleid, focus, onderwijsmethoden en onderzoeksthema's.

Het verkennen van **toekomstige thematische ambities** van de campusbewoners, **de veranderende scenario 's** – met verschillende gebruikersaantallen en/of een veranderende (ruimte)behoefte per gebruiker – doet een beroep op **organisatorische flexibiliteit** en het **meer delen en gezamenlijk slim organiseren van voorzieningen en faciliteiten**, wat samenwerking kan stimuleren ⁶.

Fysieke campus als karaktervolle, flexibele thuisbasis voor haar bewoners

Terwijl er tien jaar geleden nog een tendens was om steeds meer afstandswerken en -leren te stimuleren, lijkt het tij gekeerd en is er momenteel juist de ambitie om de bewoners zoveel mogelijk op de campus te faciliteren. De bewoners zijn gebaat bij meer **fysieke ontmoeting** en samenwerking op de campus. Ook blijkt het creëren van een **thuisbasis** met **eigen identiteit** belangrijk in een gemeenschap ⁵.



Campussen trekken steeds meer bedrijven en zorgen voor **5.700 extra arbeidsplaatsen (+ 22%)** in de afgelopen drie en een half jaar. Ter vergelijking: de totale werkgelegenheid in de gemeenten waar die parken liggen groeide in dezelfde periode met **+ 6%**.



Waarom Campus Groningen

Campus Groningen is een toonaangevende locatie die bestaat uit een brede kennisbasis van vooraanstaande onderzoekers en professoren, grensverleggende ondernemers en innovatieve bedrijven. Samen vormen ze een ecosysteem met internationaal aanzien en bereik.

De campuslocatie biedt de nieuwste R&D- en kennisinfrastructuren, een breed palet aan onderwijs en kent een mentaliteit van samenwerking. Campus Groningen combineert een wetenschappelijk-, toegepast- en ondernemend ecosysteem met faciliteiten die innovatie en expertise samenbrengen. Dit maakt Campus Groningen een unieke plek waar innovatieve startups en toonaangevende bedrijven, vooruitstrevende kennisinstituten, onderzoekers, studenten en investeerders kunnen samenwerken aan de wereld van morgen.

Waar de toekomst geschreven wordt

- Vergroot de **onderzoeksmogelijkheden**
- Kennisintensieve activiteiten in **gezamenlijkheid**

Maakt innovatie en groei tastbaar

- Vergroot de mogelijkheden op het gebied van **innovatie en groei**
- Doorgroeien van kennisintensieve startups en R&D door middel van **de juiste faciliteiten in de juiste omgeving**
- Campus als **proeftuin** van de aanwezige kennis (smart infrastructure, test faciliteiten, etc)

* 1 Van Dinteren & Jansen (2018)

* 2. Buck Consultants (2018)

Hoogwaardige vestigingsplaats

- Biedt een **ontmoetingsplek** voor bedrijven.
- Waarbij we **nationale en internationale** bedrijven kunnen faciliteren
- Creëert een dynamische en **flexibele** plek voor onderwijs, onderzoek en ondernemerschap en stimuleert de **interactie** hiertussen.
- Bevat aantrekkelijke **woonfaciliteiten**

Faciliteert de banen van morgen

- Maakt de kennis en de **banen van morgen** toegankelijk in een aantrekkelijk vestigingsklimaat
- Vergroot de **verbinding** tussen onderwijs (talent) en de beroepspraktijk

Uitgangspunten

Campus Groningen management

Het Campusmanagement is **onpartijdig** en **betrokken**, en handelt **ondernemend** en **impactgedreven**. Het management heeft een netwerk van gespecialiseerde dienstverleners.

Het management acteert vanuit een **dienende rol** waarbij een **aantrekkingskracht voor en op de locatie** het resultaat is.

Het Campusmanagement wordt gesteund door de **stuurgroep** en een **kernteam** dat bestaat uit vertegenwoordigers van de publieke en private sector en op de Campus gevestigde kennisinstellingen.

Het Campus Groningen management organiseert zich vanuit de Campus Groningen Management B.V., dat in brede zin **opereert op het snijvlak van (toegepaste) wetenschap en het bedrijfsleven**.

Waar staat Campus Groningen nu?

Campus Groningen staat in de top 5 campussen van Nederland. Afgelopen jaren zijn we gegroeid en 'volwassen' geworden.

Campus Groningen is sinds 2018 erkend als een van de grotere en belangrijke campussen van Nederland met bijna 200 bedrijven, drie kennisinstellingen (Rijksuniversiteit Groningen, Universitair Medisch Centrum Groningen en de Hanzehogeschool Groningen) en op de Campus ruim 45.000 studenten.

Op de Campus in Groningen wordt nauw samengewerkt aan de (maatschappelijke) doelen **healthy ageing, sustainable society, energietransitie** en het stimuleren van **ondernemerschap**. Door hechte samenwerkingen tussen onze coöperatieve bedrijven en onze brede kennisinstellingen én door een actief beleid op gedeelde open innovatie faciliteiten, hebben we in Groningen iets unieks in handen. Die erkenning zet in 2019 voort met een Certificate of Excellence aan het HANNN. Het is een erkenning voor de jarenlange samenwerking tussen Noordelijke kennisinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties om bij te dragen aan meer gezonde jaren voor de inwoners.

Business Driven development

Vanuit onze brede kennisbasis en ondernemende houding dragen we actief bij aan de behoeftes van de samenleving. Het ruimte geven aan deze brede kennis, maakt dat we in Groningen het **slimme begin** kunnen maken. De Campus heeft een breed aanbod van **open innovatie (starters) faciliteiten** op de diverse thema's om deze ontmoeting te faciliteren, denk bijvoorbeeld aan Energie, Chemie, AgriFood, Pharma en Data. Deze proeftuinen zijn door zowel bedrijven als kennisinstellingen te gebruiken. Dankzij de verbindingen zowel binnen als buiten de regio, vinden nieuwe innovaties -die hun oorsprong kennen op Campus Groningen- snel hun weg naar de markt.

Talent

Belangrijk ingrediënt van deze innovatieve Campus is de aanwezigheid van **hoog en breed opgeleid human capital**. Met onze grote groep studenten is Groningen de stad met de grootste populatie jonge mensen van Nederland en dit blijft niet onopgemerkt. Internationale spelers zoals onder andere Google, Siemens, Avebe en IBM, hebben om deze reden reeds een vestiging geopend om dicht op het vuur te zitten, en zijn de samenwerking op de Campus aangegaan.

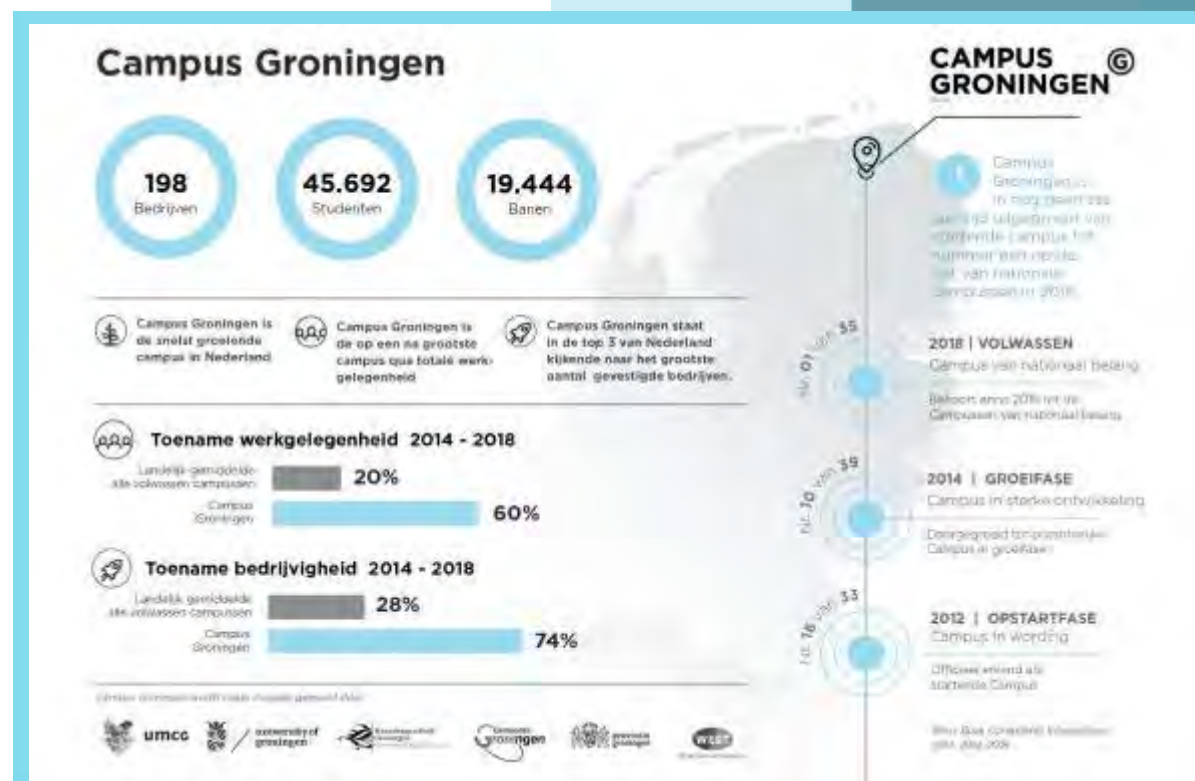
In Groningen hebben we iets unieks in handen. Kijkend naar de maatschappelijke doelen healthy ageing, sustainable society en energietransitie en ten aanzien van ondernemerschap excelleren we in Groningen in **Smart Data & Advanced Materials** om impact te genereren in deze maatschappelijke doelen. Twee focuspunten die aangewezen zijn als sleutel technologieën om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen in Nederland.

De focus op Advanced Materials is de sleutel tot de maatschappij, omdat het resulteert in **nieuwe technologische innovaties**. Die aanpak leidt tot een nieuwe generatie van (duurzame/groene) materialen.

Binnen het Campus Groningen ecosysteem weten we hoe we grote hoeveelheden data moeten verzamelen en verwerken, maar nog belangrijker is dat we weten hoe we de **waarde uit die data** kunnen halen. Kennis van Smart Data wordt toegepast op uitdagingen in Healthy Ageing, Sustainable Society en Energie.

Gerealiseerd Big five 2016-2019

- ✓ **Top 5 campus** van nationaal belang
- ✓ **Totale groei 55** arbeidsplaatsen in bedrijvigheid per jaar
- ✓ Waarvan groei van **5** bedrijven per jaar
- ✓ **5** fysieke ontmoetingsplekken 2020
- ✓ **5** nieuwe innovatie/samenwerkingsprojecten per jaar





Kennisinstellingen op Campus Groningen

(Totaal 3)



university of
 groningen



Hanzehogeschool
 Groningen
 University of Applied Sciences



umcg



Bedrijven community op Campus Groningen

(Totaal 200)

DEMCON

MercachemSyncom

BiOrion



BioBTX



CLIQ



CC DIAGNOSTICS

PHILAE
 PHARMACEUTICALS

bytesnet

PolyVation

innocore

Lode

Spark

ARDENA

Tracer

LEMON

EV BIOTECH

TNO

mp

SIEMENS

charles river

Photanol

AA

axon

RDW

POLITIE

CarbExplore

ASTRON

AGILEBiotics

OLICOM

Biomarker Bay

QPS

AQUILO

POLYGANICS

axtion



Faciliteiten op Campus Groningen

(een greep uit)

EnTranCe

INNO LAB
 THE INNOVATION
 START-UP

ZAP GRONINGEN

HNK

INNO LAB
 THE INNOVATION
 START-UP

Meditech
 Center

d'ROOT
 DATA COMPETENCE CENTER

Start-up
 City

R&D Hotel

Zr Nk Lb

BioTech
 Center

RIO

Nano Lab NL

Campus ecosysteem

Campus Groningen is dé plek voor innovatie, onderzoek en ondernemerschap. Het is de snelst groeiende campus in Nederland met **200 bedrijven**, **3 kennisinstituten** (Rijksuniversiteit Groningen, UMCG, Hanzehogeschool Groningen), meer dan **45.000 studenten** en meer dan **20.000 banen**.

Op de Campus staat **samenwerking** centraal. Samenwerking met een regionaal accent; samenwerking in publiek-private partnerschappen; samenwerking gericht op **groei en innovatie**.

Actieve **netwerkvorming** van deze partijen op en om de Campus, gekoppeld aan onze **down-to-earth mentaliteit** en **ondernemende houding**, zorgt voor zowel sociale als economische impact.

De **onderlinge verbindingen** worden actief versterkt zodat iedereen **optimaal profiteert** van haar aanwezigheid op de Campus.



Lessons learned: voor welke uitdagingen staat Campus Groningen?

Campus Groningen heeft de afgelopen jaren veel geleerd en bereikt. Van onderlinge concurrentie naar slimme bundeling met landelijke zichtbaarheid als resultaat. Van regionale speler naar landelijke bekendheid. Welke stappen moeten we nemen om haar bewoners ook naar de toekomst toe optimaal te blijven faciliteren? De concrete uitdagingen zijn het resultaat van gesprekken met partijen in en om het Campus ecosysteem, aangevuld en afgestemd met het Campus kernteam. De uitdagingen zijn gespecificeerd op de drie programmalijnen van dit strategisch plan.

In Bijlage 1 vindt u een overzicht van de gesproken partijen (*Lijst met betrokkenen bij de totstandkoming*).

Campusbrede uitdagingen 2020-2025

- Gezamenlijk bewust kennisintensieve werkgelegenheid creëren; vanuit logica in het ecosysteem. Het robuust maken van de economie.
- Noodzaak tot kiezen / kleur bekennen in doorgroei;
- Samenwerken / multidisciplinariteit als must;
- Levendigheid buiten kantooruren;
- Ontbreken van grote hoofdvestigingen / aan de campus gecommitteerde multinationals

1. Een veerkrachtige, ambitieuze en innovatieve community (Community building)

- Samenwerken aan de kennisintensieve werkgelegenheid;
- Aantrekken nieuw en slimmer maken van de huidige community;
- het (inter)nationaal profileren van de Campus in aansluiting en samenwerking met de regio.

2. Impact van innovatie op Campus Groningen infrastructuur (Integraal gebiedsmanagement)

- Van case by case toetsingskader naar gezamenlijk bouwen aan het ecosysteem;
- Gezamenlijk kleur bekennen in doorgroei;
- Flexibiliteit en mogelijkheid tot dubbelfuncties in gebouwen om slim in te kunnen spelen op campus dynamiek en groei;
- Vraag naar wonen met hoge kwaliteit ten behoeve van de dynamiek op de campus;
- Een goed bereikbare Campus.

3. Campusservices voor een gezamenlijke toekomst (Campus services)

- Waarde toevoegen (innovatie) en kwaliteit verhogen door gezamenlijk parkmanagement en focus op gezamenlijke voorzieningen en services;
- Van enkel Terreinzaken op een gedeelte van de Campus, naar Terreinzaken + Facility Sharing + Utility Sharing;
- We bieden een 'one-stop shop', aangezien ondersteunende diensten momenteel gefragmenteerd aangeboden worden;
- Levendigheid buiten kantooruren faciliteren;
- Zichtbaar innovatieve locatie (proeftuin);
- Concrete inzet van campus community voor fysieke campus ten behoeve van win-win voor alle partijen.

Rol en toegevoegde waarde Campus Groningen management

- Ondernemerschap in handelen
- Onafhankelijkheid
- Flexibiliteit inbouwen
- Lange termijn denken

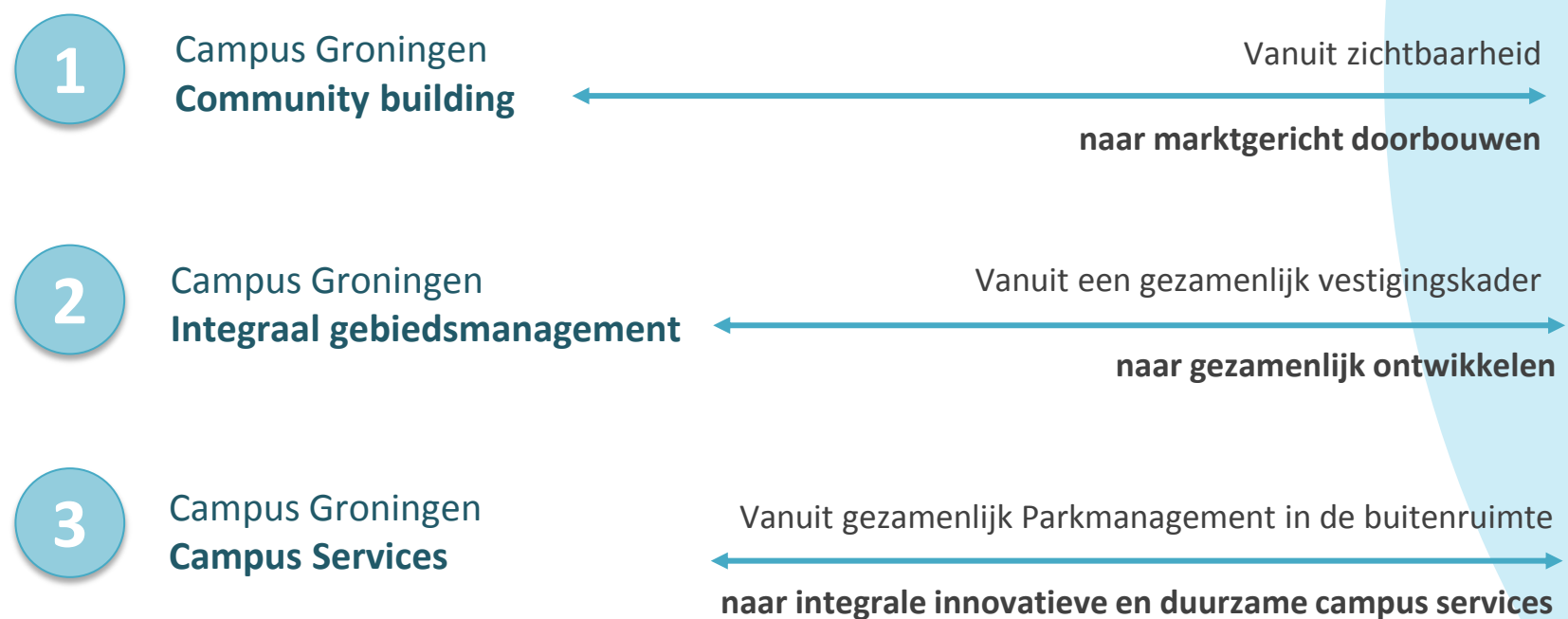
Welke koers kiest Campus Groningen?

Gezamenlijk investeren in de toekomst

Campus Groningen kenmerkt zich door haar cultuur van samenwerking. De partijen op en om de Campus worden uitgedaagd niet alleen verdieping in de eigen organisatie te zoeken, maar ook over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en ervaring op te doen met Campusbrede vraagstukken. Deze vraagstukken bevinden zich op drie strategische programmalijnen ten behoeve van een duurzame campusdoorontwikkeling, te weten: **Community building**, **Integraal gebiedsmanagement** en **Campus Services**.

De drie strategische en samenhangende programmalijnen ondersteunen enerzijds de **bredere ambitie en samenhang**, anderzijds dragen ze bij aan de maatschappelijke uitdagingen waar we ons op hebben toegelegd.

Drie programmalijnen



Samenhang In ambitie & uitvoering

- Vergroot de **onderzoeksmogelijkheden** voor de hierop gevestigde bewoners
- Bevordert kennisintensieve activiteiten in **gezamenlijkheid**
- Biedt een **ontmoetingsplek** voor (inter-/nationale) bedrijven
- Creëert een dynamische en **flexibele** plek voor onderwijs, onderzoek en ondernemerschap en stimuleert de **interactie** hiertussen.
- Bevat aantrekkelijke **woonfaciliteiten**
- Vergroot de mogelijkheden op het gebied van **innovatie en groei**
- Faciliteert doorgroeien van kennisintensieve startups en R&D door middel van **de juiste faciliteiten in de juiste omgeving**
- Fungeert als zichtbare **proeftuin** van de aanwezige kennis
- Maakt de kennis en de **banen van morgen** toegankelijk in een aantrekkelijk vestigingsklimaat

Hoofdstuk 1

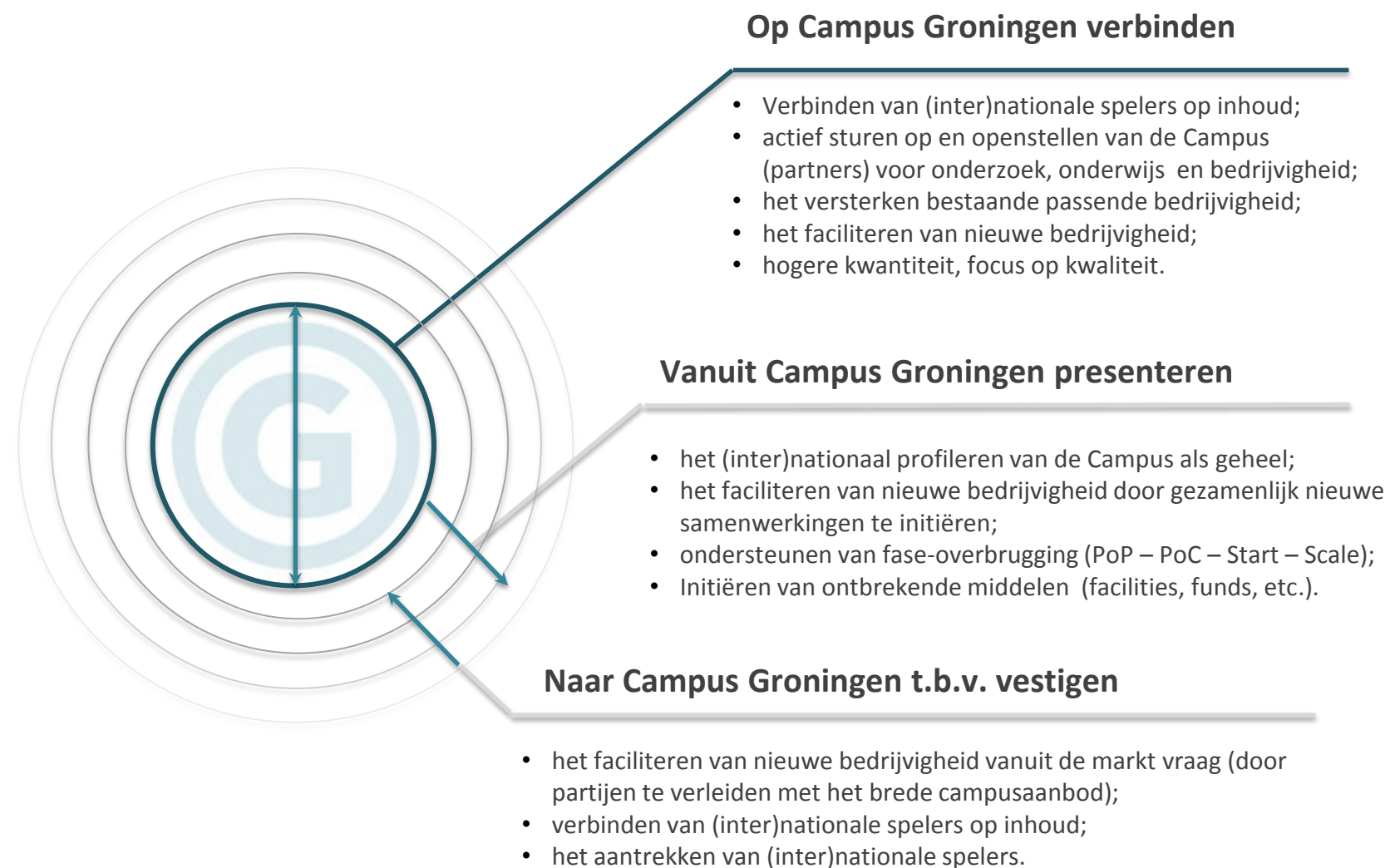
Community building

**Een veerkrachtige, ambitieuze
en innovatieve community**



1.1 Visie en ambities Campus Community Building (programmaliijn 1)

Campus Groningen is een toonaangevende locatie welke bestaat uit een brede community en kennisbasis van vooraanstaande onderzoekers en professoren, grensverleggende ondernemers en innovatieve bedrijven. Samen blijven we strategisch doorbouwen aan het ecosysteem met internationaal aanzien en bereik. Om Campus Groningen als broedplaats van kennis en innovatie tot uiting te laten komen is het belangrijk om voor en namens de community een concrete propositie te formuleren, toegevoegde waarde te creëren en deze duidelijk te profileren, alsmede haar kritische massa te vergroten. Daarmee bouwen we bewust en samen aan kennisintensieve werkgelegenheid.



Activiteiten

Campus Groningen management

Het faciliteren van de juiste programmering ten behoeve van de Campus Community en het ecosysteem met **impact op regionale maatschappelijke en economische uitdagingen** m.b.v. sleuteltechnologieën. Acteren met en positioneren van de ingrediënten op Campus Groningen en het ecosysteem, waarbij magneetwerking op de locatie voor de verschillende partijen het resultaat is.

Op - Campus Innovatie

- Verbinding vanuit uitdagingen (challenges)
- Gastheerschap & frontoffice rol
- (netwerk)Events & Matchmaking
- Community & platform
- Positioneren van o.a. Venture Web; Founded in Groningen; Portals; Flinc/NOM; Triade; RHM;
- Doorverwijzer naar TTOs.

Vanuit - Campus Industrialisatie

- Relaties uitbouwen met kennisintensieve bedrijven vanuit open innovatie op de excellente onderwerpen van de Campus
- Keten naar de regio / Provincie / Nationaal / Internationaal faciliteren samen met NK.
- Positioneren van brede scala van ingrediënten en bewoners op de Campus, dit samen met deze partners en o.a. Marketing Groningen.

Naar - Campus Internationalisatie

- Proactief begrip van marktvraag en acquisitie projecten/programma's met bedrijven van buiten de regio.
- Samenwerken met en positioneren van RUG Industry Relations; UMCG CDI; Hanzehogeschool Groningen BD; Northern Knowledge
- Samen met NOM en NFIA; Chemport Europe; TopDutch, HANNN, Wetsus, etc.

Door- Campus branding

- Branding van het Campus Groningen ecosysteem in de fysieke ruimte, op thema (bidbooks), online en in activiteiten (netwerkevents) t.b.v. impact en interactie.
- Acquisitiegesprekken/presenteren van het netwerk/ecosysteem, netwerkbijeenkomsten en safari's

1.2 Community Building: het Campus ecosysteem

Acteren met en positioneren van het Campus ecosysteem waarbij magneetwerking op de locatie voor de verschillende partijen het resultaat is.

In de veelheid van partijen met diverse doelstellingen, biedt de Campus Groningen vanuit haar infrastructuur een stabiel en ondersteunend anker voor de stad.

Op Campus Groningen

Verbinder van ecosysteem van Bedrijven, Kennisinstellingen, Overheid, Faciliteiten, Fondsen met focus op scharnierpunten



Van Campus Groningen voor de regio

Presenteren van alle ingrediënten op de Campus als "Campus as a service"; Ontwikkelen Key Accounts Strategie

Positioneren samen met RUG Industry Relations; UMCg CDI; HanzeOndernemen;
Samen met NOM en NFIA; Northern Knowledge; Chemport Europe; Startup Visa; TopDutch, Marketing Groningen;

Naar Campus Groningen

Rol Campus Groningen management

Enerzijds faciliteert Campus Groningen Management de **ontwikkeling van de behoeften en ambities** van het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid, anderzijds **geeft zij er concreet vorm** aan. Op deze manier voorziet de Campus in services waar daadwerkelijk markt voor is.

Vanzelfsprekend acteert zij met, en positioneert zij waar relevant, de **reeds gevestigde partijen** op en om de Campus vanuit haar dienende rol waarbij **magneetwerking op de locatie** voor de verschillende partijen het resultaat is.

De toegevoegde waarde ligt in het **onpartijdig en flexibel optreden als verbinder van het ecosysteem**, waarbij zij ondernemend en marktgedreven te werk gaat.

1.3 Belofte Community Building 2020-2025

Directe / (bewuste) kennisintensieve werkgelegenheid

Faciliteren van groei bedrijvigheid

Uit stimulerende en faciliterende activiteiten en de focus op en ontwikkeling van de broedplaats, zal de Campus bijdragen aan de groei van alle bedrijvigheid en het stimuleren van ondernemerschap. Op basis van de eerder gestelde en behaalde doelen m.b.t. werkgelegenheid is het te verwachten dat de werkgelegenheid bij bedrijven op Campus Groningen groeit in vijf jaar **van ruim 3000 tot minimaal 3750 banen**. Daarmee ontstaat een uitgebalanceerd ecosysteem waarin de business community een redelijke body begint te krijgen en de werkgelegenheid toeneemt, om armoede tegen te gaan en inclusie te bereiken. Waarbij we op de lange termijn onderzoeken of middelbaar beroepsonderwijs onderdeel kan worden van de community en we ook vanuit de activiteiten werken aan de juiste werkgelegenheid.

Aantrekken multinationals op beide campuslocaties

Het aantrekken van (inter)nationale bedrijven is belangrijk voor onderwijs, onderzoek en valorisatie. Grote bedrijven organiseren hun onderzoek en innovatie op wereldschaal. Ze zoeken samenwerking met de beste universiteiten en hogescholen, en bij een goede match met de campusbrede visie en een connectie met de stad als motor; is een investering voor een gezamenlijk laboratorium en/of in een eigen onderzoekscentrum op een campus een eventueel vervolg. We hebben de ambitie om de komende vijf jaar één à twee soortgelijke multinationals zoals Avebe met haar R&D, met gemiddeld 50-100 medewerkers, te verleiden naar en te faciliteren op de Campus. Specifiek verwachten we een *Data gerelateerd* bedrijf op de Healthy Ageing Campus, en een *Materialen georiënteerd* bedrijf op locatie Zernike.

Profilering / branding / events

Landelijke propositie met internationale aantrekkingskracht

Het belang van een goede branding van Campus Groningen als kennisknooppunt kwam naar voren in de diverse gesprekken. Via een dergelijke branding, die wordt geïntegreerd in de verschillende (city)marketing trajecten kan de aantrekkelijkheid van de bewoners op de Campus voor (internationaal) talent en voor kennisintensieve (internationale) bedrijven en R&D-instellingen worden vergroot. De Campus werkt hiervoor actief samen met partners als Marketing Groningen, Northern Knowledge en TopDutch.

Met haar speerpunten moet Campus Groningen **top of mind** worden in Europa, waarbij de propositie van Campus Groningen integraal onderdeel uitmaakt van de Nederlandse propositie.

KPIs

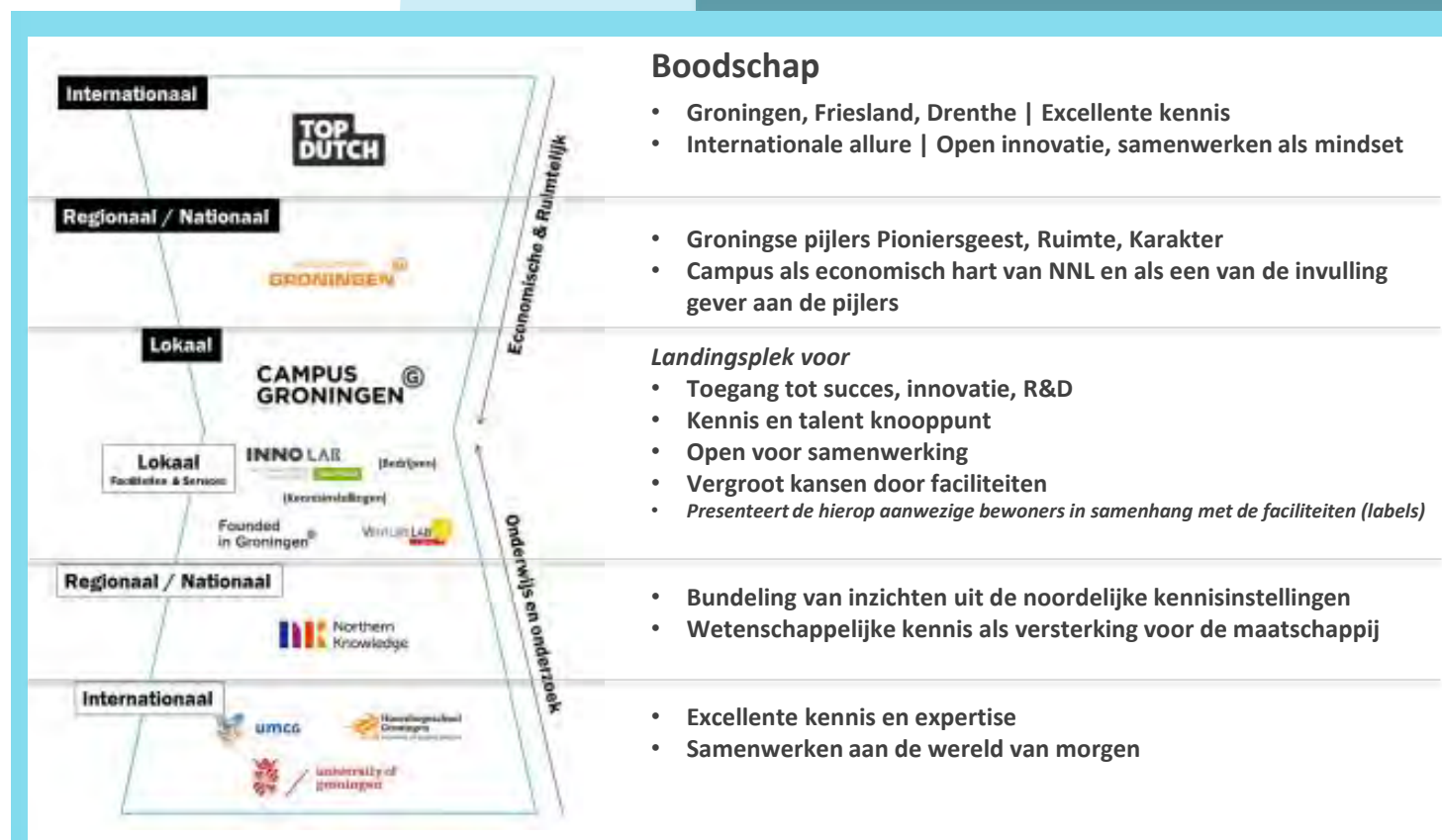
- Aantal arbeidsplaatsen
- Aantal (aangetrokken) bedrijven
- Aantal (nieuwe) start-up bedrijven
- Groei huidige community
- Aantal bijeenkomsten

Vanuit Maatschappelijke thema's in algemene zin:

- Verantwoord ondernemerschap
- Inclusiviteit
- Leven lang leren
- Leefbaarheid
- Aardbevingen
- Armoede bestrijden

Ambitieniveau

- Co2 neutraal
- Nul op de meter
- Circulair



Hoofdstuk 2

Integraal gebiedsmanagement

Impact van innovatie op Campus

Groningen infrastructuur



2.1 Visie en ambities Integraal gebiedsmanagement (programmaliijn 2)

Samen verder bouwen aan een Campus van wereldformaat voor bedrijven, onderzoekers en studenten van wereldformaat. Campus Groningen als aantrekkelijke vestigingslocatie voor de kennis en banen van de toekomst. Dat doet zij door de plannen en behoeften van haar stakeholders samen te brengen tot integraal gebiedsmanagement en hier uitvoering aan te geven.

Wij bouwen daarom de komende jaren aan Campus Groningen vanuit de gedachte dat deze haar bewoners optimaal ondersteunt en versterkt en nieuwe spelers van wereldklasse kan aantrekken en faciliteren. Dat er effectief en efficiënt gebruik wordt gemaakt van de ruimte, energie, apparatuur en materiaal en dat de campus dienst doet als showroom en proeftuin van onze kennis, waarbij onze gezamenlijke (maatschappelijke) impact zichtbaar wordt.

Een **integraal gebiedsmanagement (programmaliijn 2)** op Campus Groningen is essentieel voor het behouden en versterken van een knooppunt van kennis waar de afgelopen periode aan is gebouwd. Daarnaast zal werken aan gezamenlijke ruimtelijke doorontwikkeling nodig zijn om te zorgen voor de volgende stap van Campus Groningen als locatie; een aantrekkelijke (internationaal) vestigingsklimaat waar de kennis en banen van morgen toegankelijk worden gemaakt. **Programmaliijn 2 (Integraal gebiedsmanagement)** is onderdeel van het strategisch plan. De concrete uitwerking (stap 1 & 2) betreft een separate aanvraag ten opzichte van de reguliere aanvraag, maar wordt in samenhang uitgevoerd en opgepakt. *De verdieping van stap 1 & 2 (programmaliijn 2) met bijbehorende aanvraag voor incidenteel ontwikkelbudget, is te vinden in de bijlage.*

Binnen de uitgangspunten houden we rekeningen met de bestaande plannen en de toekomstige plannen van onze stakeholders:

- Stedenbouwkundige visie Zernike Campus Groningen (December 2014)
- Bestemmingsplan Zernike Campus en Healthy Ageing Campus
- Huisvestingsplan UMCG (masterplan UMCG)
- Huisvestingsplan RUG (Het Huisvestingsplan 2015-2024)
- Huisvestingsplan Hanzehogeschool Groningen (Vernieuwen in Verbinding Strategisch plan 2016 – 2020).



Vanuit de toekomstgedachte voor beide campuslocaties is in samenwerking met Draaijer + partners een stapsgewijs plan naar meer sturing opgesteld, **waarbij bij elke stap overwogen kan worden of dit reeds het gewenste eindstation is voor dat moment.**

Activiteiten Campus Groningen management

Campus Groningen wil zich verder ontwikkelen en profileren als aantrekkelijk vestigingsplaats voor bedrijven die echt iets kunnen toevoegen aan de kennisuitwisseling die plaatsvindt op de Campus. Op dit moment zijn er onvoldoende handvatten voor alle partijen op de Campus om gezamenlijk goed te kunnen sturen op het gewenste ecosysteem.

Over dit onderwerp heeft Campus management met veel verschillende partijen gesproken. We hebben hierbij uitvoerig gekeken naar andere voorbeelden in het land (Leiden bio science park, TU Delft, Business en science park Wageningen, Amsterdam Science, OMU Utrecht). Daarnaast is middels een diverse brainstormsessies informatie opgehaald bij de verschillende stakeholders.

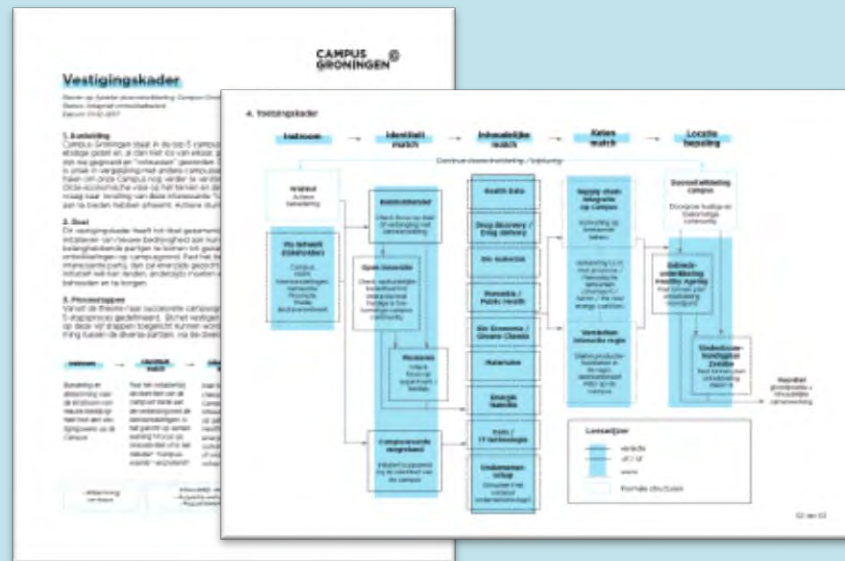
In de rapportage staan de te nemen stappen kort beschreven, waarbij telkens is aangegeven hoe de organisatie van Campus Groningen er na deze stap eruit zal zien. De stuurgroep heeft steeds een beslissende stem in het nemen van een volgende stap, waarbij na elke stap besloten kan worden om niet verder te gaan met de ontwikkeling, maar de voorgaande stap als eindstation te beschouwen. Hiervoor wordt na elke stap een risicoanalyse gemaakt voor de volgende stap.

2020-2021*

De komende periode zal in het teken staan van het verkennen van kansen en consequenties voor integrale doorontwikkeling.

Er wordt toegewerkt naar (potentiele) scenario's waarbij de betrokkenen zich committeren op het gewenste sturingsniveau.

Stap 1 Doorontwikkeling vestigingskader



Stap 2 Dynamische maquette + toetsingscommissie

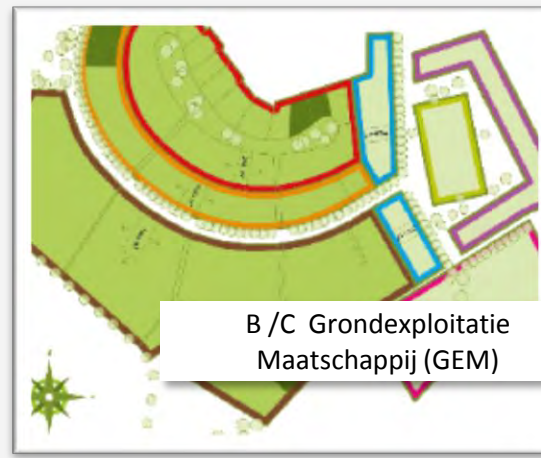


2021-2030

Stap 3 Scenario verkenning, keuze en uitvoering Potentiele scenario's t.b.v. het vervolgtraject (A-F, niet uitputtend)



A. Ontwikkelen vastgoed zonder directe inbreng van grond



B / C Grondexploitatie Maatschappij (GEM)



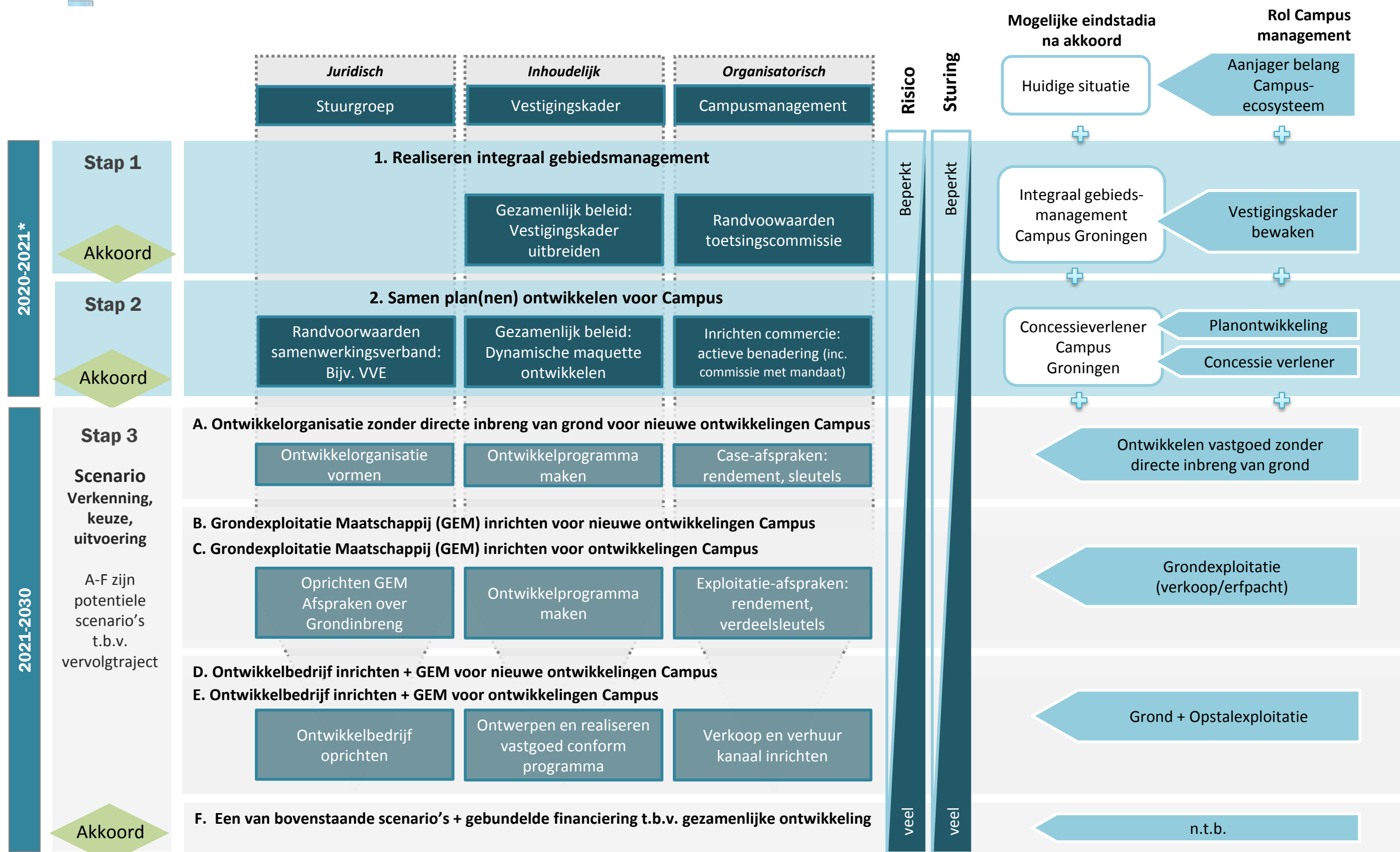
D / E Ontwikkelbedrijf inrichten met inbreng van grond



F Scenario + gezamenlijke financiering

ASR investeert 'honderden miljoenen' in campussen





2.2 Belofte Integraal Gebiedsmanagement 2020-2025

Binnen het proces waarin we stapsgewijs toewerken naar de passende vorm van integraal gebiedsmanagement, stellen we enkele kaders en concrete bouwstenen voor 2020-2025.

Ruimtelijke kaders

Campus Groningen als proeftuin beleving

Met de combinatie van partijen op Campus Groningen hebben we een unieke combinatie van expertise in huis gebundeld rondom de strategisch thema's. Daarmee leveren we een bijdrage aan de transitie naar een duurzame, gezonde samenleving, zowel in het onderwijs en onderzoek, maar ook in de bedrijfsvoering. Hiermee zijn we een inspirerend voorbeeld en geven daar ook zichtbaarheid aan. De campus als locatie leent zich om te worden gebruikt als proeftuin voor innovatie en kan dan ook uitstekend worden ingezet als zichtbare proeftuin.

Interactie in onderwijs onderzoek en ondernemerschap

De belangrijkste succesfactor voor een campus is het zogenoemde campus-ecosysteem. Een sterke campus bestaat uit een samenhang van bedrijven, instellingen, kenniscentra, R&D-infrastructuur en een innovatie-ecosysteem. In het hart daarvan staat reputatie, talent en betrokkenheid van mensen, oftewel een hechte gemeenschap. Die hechte en levendige gemeenschap dient gefaciliteerd te worden vanuit ruimtelijke invulling van de campus in zijn geheel, in faciliteiten en voorzieningen waarbinnen het ecosysteem (gemakkelijk en snel) samenkomen en samenwerken.

Bouwstenen

Incubators

Uit de reguliere activiteiten op de campus ontstaan start-ups en spin-off bedrijven die doorgroeien naar incubator faciliteiten zoals Startup City. Starters in de incubators zullen meer worden gekoesterd in een vibrant community, een hippe, informele omgeving met plug-and-play faciliteiten, loungeplekken, in de nabijheid van ondernemers die als rolmodel fungeren. Het is de verwachting dat de jaarlijkse vraag naar incubator faciliteiten gemiddeld groeit met +/- 200m² per jaar.

Accelerators / thematisch ingerichte innolabs

Er is geconstateerd dat startende bedrijven moeizaam fysiek doorgroeien op de Campus (op enkele uitschieters na). Het Campusmanagement – naast de reeds bestaande en groeiende inhoudelijke programma's, portals, het opzetten van samenwerkingsverbanden en ondersteuning -ook de mogelijkheden verkennen voor het ontwikkelen van accelerator gebouwen. Vanuit de reeds gevestigde Innolab Chemie en Innolab Agrifood, en de aanzuigende werking hiervan op enerzijds hoogwaardige start-ups en scale-ups, anderzijds R&D van regionale en (inter)nationale bedrijven, is de verwachting dat de jaarlijkse vraag naar thematische 'Innolabs' jaarlijks gemiddeld groeit met 500m² - 750m² per jaar.

Individuele huisvesting

We hebben de ambitie om de komende vijf jaar één a twee multinationals te verleiden naar Campus Groningen te verplaatsen. Denk hierbij aan een soortgelijke speler als Avebe, die met haar R&D, met gemiddeld 50-100 medewerkers, op zoek is naar individuele huisvesting.

Wonen

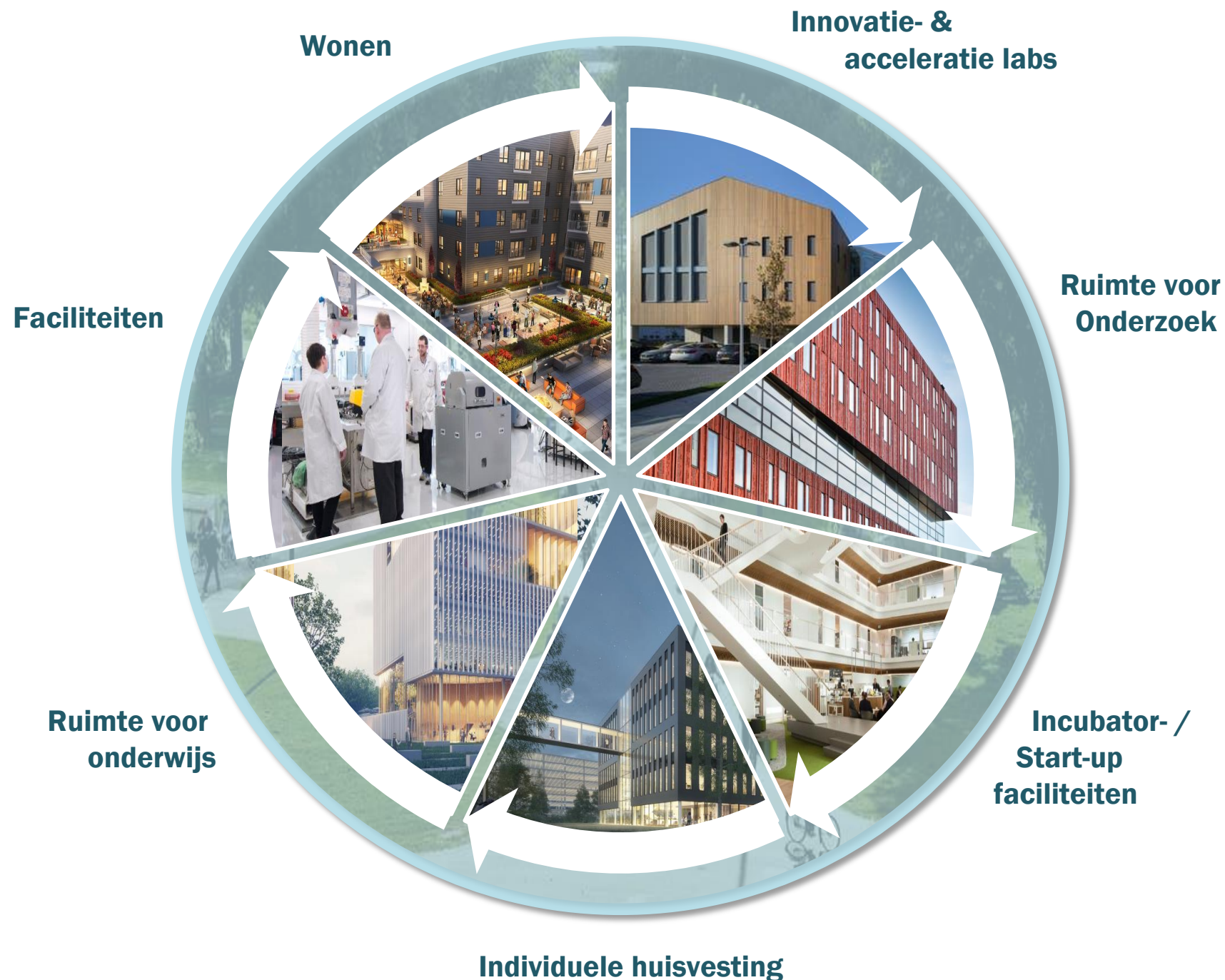
Op basis van de groei van (internationale) studenten enerzijds, anderzijds de vraag om 'Wonen' campusspecifiek te maken (oftewel, gekoppeld aan inhoud), is geprognosticeerd dat er tot 2025 circa 1.000 – 1.500 extra wooneenheden nodig zijn. Daarnaast is er behoefte aan het toevoegen van extra capaciteit tijdens de piekperiode aan het begin van het nieuwe collegejaar. Zernike Campus biedt kansen om zowel voor de piekopvang alsmede voor de langere termijn hier geschikte woonruimte toe te voegen. Hiermee kan kwalitatief goed aanbod worden gerealiseerd als alternatief op de te kleine en te dure kamers op de particuliere kamerverhuurmarkt. Daarnaast zorgt de toevoeging van wonen voor meer functiemenging op Zernike en kan dit leiden tot een meer aantrekkelijke campus.

Ambitie Campus Groningen management

Campusbewoners van wereldklasse verdienen een campus van wereldklasse.

We stellen de ambitie om ruimtelijk door te groeien zodat campuslocatie

- haar **bewoners optimaal ondersteunt en versterkt**
- **nieuwe spelers van wereldklasse** kan aantrekken en faciliteren
- **effectief en efficiënt gebruik maakt van de ruimte**, energie, apparatuur en materiaal
- goed **bereikbaar** is voor al haar bewoners
- een **dynamische en flexibele plek** biedt voor de mix van functies; onderwijs, onderzoek en ondernemerschap en **stimuleert de interactie** hiertussen actief stimuleert.
- **dienst doet als proeftuin** van onze kennis, waarbij onze gezamenlijke (maatschappelijke) impact zichtbaar is op de fysieke campus



Bouwcapaciteit

Beschikbaarheid en ontwikkeling

- **Totaal Campus Groningen**
 - o 155.000m² beschikbaar
 - o 245.000m² ontwikkelruimte
- **Zernike Campus**
 - o 100.000m² beschikbaar*
 - o 200.000m² ontwikkelruimte**
- **Healthy Ageing Campus**
 - o 45.000m² ontwikkelruimte***

* Aantal m² is gebaseerd op beschikbare footprint

**Het aantal m² ontwikkelruimte is tot stand gekomen door de beschikbare ruimte in te zetten voor 70% bebouwing waarbij uit wordt gegaan dat er gemiddeld 2 lagen bebouwing plaats vindt. Uitgangspunt hierbij is om de plannen zo compact mogelijk te ontwikkelen en waarbij goed gekeken moet worden naar een goede invulling. Parkeervoorzieningen moeten mogelijks anders worden georganiseerd en er moet optimaal gebruik gemaakt worden invulling op de kavel. Eventuele uitbreiding van bestaande gebouwen is hierin nog niet meegenomen.

***Dit is een inschatting voor de ontwikkeling op het noordpunt van de HAC, op basis van een mooie stedenbouwkundige invulling met realistische invulling.

Hoofdstuk 3

Campus Services

voor een gezamenlijke toekomst



3.1 Visie en ambities Campus Services (programmaliijn 3)

Een voorwaarde om succesvol en plezierig te werken, te onderzoeken en te ondernemen is het bieden van de juiste voorzieningen en de inrichting, onderhoud en beheer van terreinen en ruimtes, en kwaliteit van de (shared) services. De ambitie is om de campus services maximaal te optimaliseren in het belang van de dynamiek van een innovatieve campus.

Het belang van de inzet van een campus als belangrijk strategisch middel groeit onder de kennisinstellingen. Steeds vaker wordt onderkend dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek sterk afhankelijk is van de juiste infrastructuur. De samenwerking met de industrie is effectiever geworden door het actief sturen op en openstellen van de campus voor onderzoeksinstituten en bedrijvigheid. Hiermee wordt innovatie en kennisvalorisatie gestimuleerd en draagt de campus als ecosysteem bij aan de stedelijke en regionale economie. Kortom, alle campusbewoners zijn gebaat bij fysieke ontmoeting en een hechte community, waarbij de basiszaken goed geregeld zijn. Invoering van gezamenlijk parkmanagement in combinatie met campusservices is cruciaal om bovenstaande te faciliteren.

Een Campus die tegemoet komt aan dergelijke behoeften kan niet zonder goed parkmanagement. Daarbij gaat het om het 'managen' en initiëren van voorzieningen, het beheren van openbare en private ruimten en het beheren van en sturen op de inrichting van een terrein – waarbij dit een zichtbare proeftuin is van de aanwezige kennis en de interactie van de bewoners actief gestimuleerd wordt. De campusbewoners en de overheid hebben hierin een gedeelde verantwoordelijkheid. Samen zorgen zij voor een optimale kwaliteit, meerwaarde en uitstraling van de campuslocaties, nu en voor de toekomst.



Proces Invoering van een gezamenlijk parkmanagement en campusservices is een stap-voor-stap proces waarin alle belanghebbenden hun rol moeten vinden. De factoren tijd, geduld en draagvlak zijn van groot belang. De meerwaarde is -naast het bouwen aan een hechtere, nauwer samenwerkende community- te kenmerken in kwaliteitsverhoging, professionalisering en continuïteit, tegen dezelfde kosten of met een reductie op de kosten.	Kwaliteit	Omschrijving	Aanknopingspunten Campus Groningen
	Campus inrichting	Inrichting van private en openbare ruimten en kwaliteit van gebouwen. Denk aan; stedenbouwkundige uitgangspunten, zorgvuldig ruimtegebruik, profilering van karakterisering van de Campus.	• Zichtbare proeftuin van de aanwezige kennis • Actief stimuleren van interactie in onderwijs, onderzoek, ondernemerschap, zorg en valorisatie • Zichtbaarheid geheel: Duidelijke bewegwijzering, markering, informatievoorziening t.b.v. het gehele campusterrein (1 loket voor de op de campus aanwezige partijen) • Campus Groningen is zichtbaar duurzaam & 'Healthy Ageing' wordt actief in de ruimte gestimuleerd
	Campus (shared) voorzieningen	Campus specifieke services waar campusbewoners gebruik van kunnen maken t.b.v. meerwaarde / versnelling innovatie / valorisatie.	• Actief openstellen van de campus voor de campus ((R&D) faciliteiten, start-ups, ruimten, human capital) • Services gericht op fysieke ontmoeting t.b.v. een hechte community • Laagwaardige faciliteiten duurzaam inzetten t.b.v. functionele ruimtes voor startups
	Algemene (shared) voorzieningen	Diensten en regelingen waar campusbewoners gebruik van kunnen maken opgedeeld.	• Algemeen basispakket bedrijf gerelateerd: Bewegwijzering, groenvoorziening, beveiliging, gladheidsbestrijding, onderhoud wegen, parkeren, inzameling afval • Algemeen basispakket personeel gerelateerd: Sport, horeca, kinderopvang, arbodienst, fietsenmaker etc.
	Algemeen beheer	Onderhoud van private en openbare ruimten en gebouwen.	• Denk aan onderhoud, beheer en schoonmaken van groenvoorzieningen, bebording, wegen, straatmeubilair, verlichting (basispakket bedrijf gerelateerd)

Ambities Campus Services

Wat hebben we reeds campusbreed

Campus inrichting	Campus (shared) voorzieningen	Algemene (shared) voorzieningen	Algemeen beheer
Bewegwijzering	Labs / zuurkasten (privaat)	Horeca (o.a. de Brasserie, Grand Cafe)	
4-mijl route	Clinical trial facilities	Zaalverhuur (o.a. Barn, R&D Hotel)	
Ecofalt asfalt	GMP	Overleg ruimtes/ kantoorverhuur	
Studentenprojecten t.b.v. verbetering campuslocatie		Deelfietsen	

Waar liggen gezamenlijke kansen voor 2020-2025

Campus inrichting	Campus (shared) voorzieningen	Algemene (shared) voorzieningen	Algemeen beheer
Markering	R&D faciliteiten	Zaalverhuur (kennisinstellingen)	Parkeerbeheer
Loketfunctie	Human Capital strategie	Sportfaciliteiten	Groenvoorziening
Zichtbaarheid inhoudelijke thema's / maatschappelijke impact	HPC / Data facility	Beveiliging	Wegen
	Deelauto's	Horeca	Afvalbeheer
	Waterstof (hydrohub)	Schoonmaak	Openbare verlichting
	Biomassa als grondstof	Receptdiensten	Riolering
	Hergebruik van restwarmte	Veiligheid (BHV)	Verkeersveiligheid
	Gedeeld research apparatuur UMCG	Multimedia / repro service	

Inspiratie Campus Groningen management

Hoe doen andere campussen het?

- Onderzochte universiteiten / campussen hebben allen een vorm van gezamenlijk parkmanagement ingevoerd **uiteenlopend van enkele diensten** (Wageningen, Twente, Utrecht) **tot uitgebreid dienstenpakket** (Eindhoven).
- Bepaalde diensten zijn verplicht** (betalen vaste fee), andere optioneel.
- Berekening fee op basis van verdeelsleutel(s)**, bijv. aantal vierkante meter.
- Bij uitgifte (verkoop / verpachten)** worden al afspraken gemaakt over **af te nemen parkmanagement** diensten.
- Op de campus **aanwezige partijen**: universiteit, hogeschool, medisch centrum, bedrijven en wonen.
- Algemeen basispakket**: groenvoorziening, beveiliging, bewegwijzering, gladheidsbestrijding, onderhoud wegen, parkeren, inzameling van afval.
- Er is 1 loket** waar men terecht kan voor vragen over de brede campus, die hier op gevestigde bewoners en haar "dienstenpakket".
- Verantwoordelijkheid** parkmanagement/campus services ligt binnen de campus organisatie en/of facilitair bedrijf.

3.2 Belofte Campus Services 2020-2025

Campus inrichting

Wij bouwen gezamenlijk aan Campus Groningen vanuit de gedachte dat deze haar bewoners optimaal ondersteunt en versterkt en nieuwe spelers van wereldklasse zal aantrekken en faciliteren. Dat er effectief en efficiënt gebruik wordt gemaakt van de ruimte, energie, apparatuur en materiaal en dat de campus dienst doet als proeftuin van onze kennis, waarbij onze gezamenlijke (maatschappelijke) impact zichtbaar wordt. Het is daarom gewenst om in 2020-2025:

- Een **fysieke loketfunctie** in te richten;
- Co-creatie te stimuleren bij de ontwikkeling van de fysieke campus (in infrastructuur én faciliteiten als **innolabs**);
- Te zorgen voor meer bewustwording onder gebruikers en hen in staat stellen een bijdrage te leveren;
- Te werken aan een multipartner-ecosysteem voor innovatieactiviteiten;
- Actieve deelname van onderzoekers, studenten en partners in **‘living lab on campus’** projecten;
- Product- en dienstenontwikkeling, **gedeelde faciliteiten** en toegepast onderzoek;
- **Cross-overs** vanuit de onderwijs met bedrijfsleven in overlappende vakgebieden (Centres of Expertises / IWP).

Versterken van de campus en haar bewoners

De brede groep bewoners van Campus Groningen beschikken over talent in brede zin, enerzijds in de vorm van opleiding / studenten, maar ook binnen het onderzoek, ondernemerschap en bedrijven. Elke groep bewoners heeft haar eigen competenties en deze kunnen breder worden ingezet. Door slimmer in te zetten op overkoepelende human capital doelstellingen, kan dit haar uitwerking hebben op de (persoonlijke en organisatorische) doorontwikkeling van de huidige bewoners, anderzijds kan de kennis en het lerende karakter fysiek tot uiting komen in de proeftuingedachte van de locatie. Het is daarom gewenst om in 2020-2025:

- De behoefte aan een in de Campus ingebedde ‘Human Capital strategie’ wordt gepeild (Brede ‘innovatiewerkplaats’-gedachte);
- Verbinding met studenten in het grotere ecosysteem wordt versterkt;
- ‘Shared cost’ constructies te verkennen.

Campus shared voorzieningen; R&D Facility sharing

Campus Groningen beschikt over hoogwaardige R&D-faciliteiten, voornamelijk bij onderzoeks- en kennisinstellingen, maar ook bij grote bedrijven en in al reeds openbare faciliteiten. Deze faciliteiten worden echter onvoldoende benut, waardoor kansen voor valorisatie, innovatie en samenwerking worden gemist. De bestaande R&D- faciliteiten zijn niet goed ontsloten voor het MKB en zijn - samen met de aanwezige kennis - niet in beeld als vestigingskansen voor (internationale) bedrijven. Het is daarom gewenst om in 2020-2025:

- De behoefte aan R&D facility sharing te peilen;
- De bestaande R&D-faciliteiten die in aanmerking komen voor **gedeeld gebruik** te identificeren en de knelpunten in kaart te brengen;
- Het gedeeld gebruik van R&D-faciliteiten te stimuleren vanuit verschillende invalshoeken (**Digitale Vraag & Aanbod applicatie** (“Air BnB app voor faciliteiten”)).

Algemene shared voorzieningen & algemeen beheer

Campus Groningen heeft momenteel geen menukaart aan voorzieningen klaarliggen en werkt maar gedeeltelijk samen t.b.v. algemeen beheer in de buitenruimte. Het is daarom gewenst om in 2020-2025:

- Parallel aan de ruimtelijk ontwikkelingen, stap voor stap, te gaan werken aan een basispakket t.b.v. Campus Groningen.

Werkwijze Campus Groningen management

Aanpak

1. Er moet **bereidheid zijn bij de diverse stakeholders** om een gezamenlijk “campus services” model in te voeren.
2. **Allereerst moet bepaald welke diensten** je onder Campus Services wilt laten vallen.
Er zal gebruik gemaakt worden van **een groeimodel**: begin eenvoudig en voeg daar gaandeweg meer diensten en producten aan toe.
3. **Ga in overleg** met alle partijen en laat het belang zien van bepaalde gemeenschappelijke parkmanagement taken (kwaliteit / meerwaarde / uitstraling campus).
4. Neem bij de **uitgifte van grond / verpachting parkmanagement mee als verplichting** die bij vestiging hoort.
5. Bepaal hoe de **uitvoering van parkmanagement ingebed** wordt en hoe samenhang geborgd wordt.
6. **Kies een organisatievorm**; Organiseer een (gebruikers)organisatie of maak gebruik van bestaande organisaties hiervoor.

Hoofdstuk 4

Campusorganisatie & inrichting



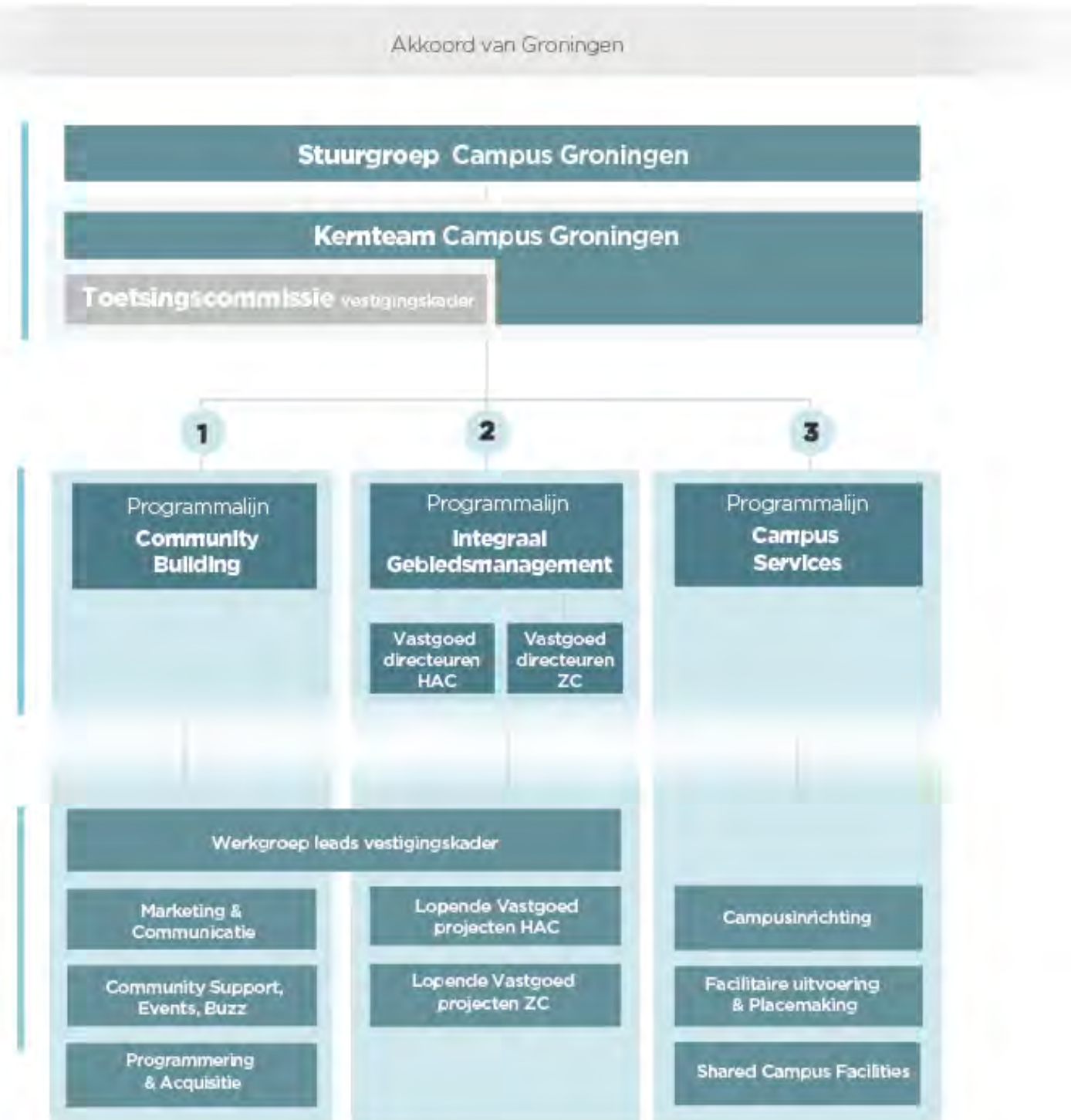
Campus inrichting

	Edward van der Meer <i>Directeur Campus Groningen</i> 050 361 5051
	Lianne Brakenhoff <i>Manager Campus Groningen</i> 050 361 1695 06 46 38 46 90
	Annet de Vree <i>Community Manager</i> 050 361 0989 06 11 02 39 65
	Ronald Hesse <i>Business Developer</i> 06 13 11 11 13
	Amber van der Schaaf <i>Communicatie & Events</i> 050 361 4045 06 12 67 49 10
	Sven Stielstra <i>Business Developer</i> 06 38 14 02 83
	Irene Amsina <i>Jr. Community Coördinator</i> 06 18 56 67 98

Strategisch management
Bundeling vanuit Campusbelang
Strategische inbedding, advies, escalatie en toetsing

Tactisch management
Programmateam per programmalijn
Doelstellingen, aanjaging, afstemming per inhoudsveld

Operationeel management
Werk/ projectgroepen
Resultaten, activiteit en uitvoering



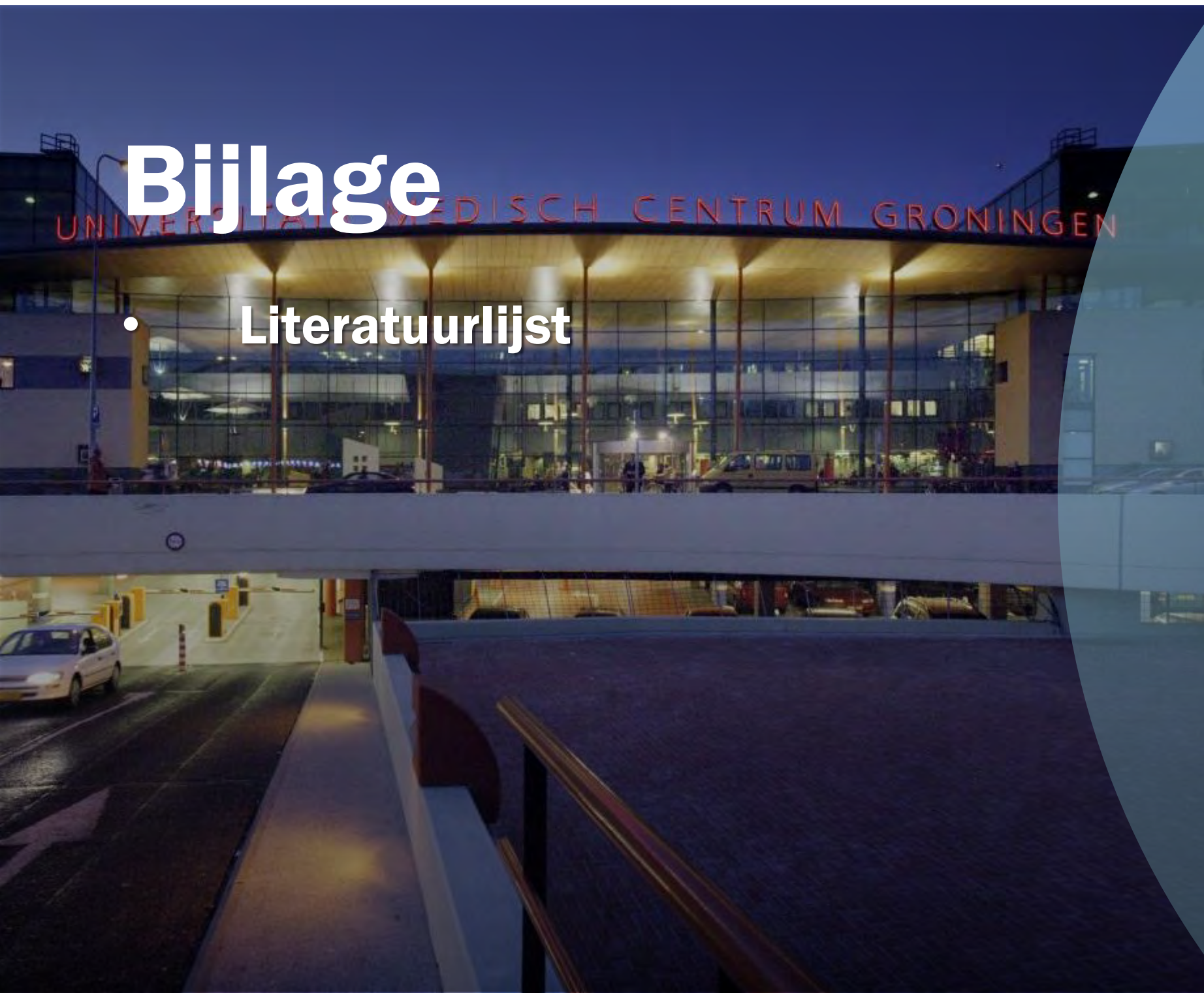
CAMPUS GRONINGEN[®]

Mede mogelijk gemaakt door



Bijlage

- Literatuurlijst



Bijlage Literatuurlijst

1. van Dinteren, Jacques; Jansen, P. **The university as a catalyst in innovation district development**. Pap. IASP World Conf. 11 (2018).
2. Buck Consultants International. **Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland**. (2018).
3. Minguillo, D. & Thelwall, M. **Which are the best innovation support infrastructures for universities?** Evidence from R&D output and commercial activities. *Scientometrics* 102, 1057–1081 (2015).
4. Salvador, E. **Are science parks and incubators good ‘brand names’ for spin-offs?** The case study of Turin. *J. Technol. Transf.* 36, 203–232 (2011).
5. Ponds, R., Oort, F. v. & Frenken, K. **Innovation, spillovers and university-industry collaboration: an extended knowledge production function approach**. *J. Econ. Geogr.* 10, 231–255 (2010).
6. Jongwanich, J., Kohpaiboon, A. & Yang, C. H. **Science park, triple helix, and regional innovative capacity: Province-level evidence from China**. *J. Asia Pacific Econ.* 19, 333–352 (2014).
7. Vázquez-Urriago, Á. R., Barge-Gil, A. & Modrego Rico, A. **Science and Technology Parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain**. *Res. Policy* 45, 137–147 (2016).
8. Clarysse, B., Wright, M. & Van de Velde, E. **Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies**. *J. Manag. Stud.* 48, 1420–1442 (2011).
9. Squicciarini, M. **Science parks: Seedbeds of innovation? A duration analysis of firms’ patenting activity**. *Small Bus. Econ.* 32, 169–190 (2009).
10. TU Delft. **Campus NL. Investeren in de toekomst**; (rapport in opdracht van VSNU en 14 universiteiten), Delft: TU Delft, Faculteit Bouwkunde, afdeling Management in the Built Environment (MBE), (2016)

