2 juni 2016

ZEELAND IN STROOMVERSNELLING

Actieprogramma voor duurzame economische groei, regionale inbedding en bestuurlijke daadkracht

Advies van de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland

Samenvatting

Naar aanleiding van de besluitvorming over de Wet stroom op 6 oktober 2015 is, op verzoek van de Tweede Kamer, door de provincie Zeeland en het ministerie van Economische Zaken de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland in het leven geroepen. Het doel van deze commissie is om een onafhankelijk onderzoek te doen naar mogelijkheden om de economische structuur en werkgelegenheid in Zeeland te versterken.

De Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland heeft een groot aantal gesprekken binnen en buiten de provincie Zeeland gevoerd. Er is gesproken met ondernemers, met vertegenwoordigers van verschillende departementen, met omliggende provincies, met kennis- en onderwijsinstellingen en verschillende andere partijen. Daarnaast zijn verschillende rapporten en adviezen bestudeerd die de afgelopen jaren over Zeeland zijn uitgebracht.

De eerste vraag die de commissie zich gesteld heeft is in hoeverre Zeeland nu een probleem heeft. Zeeland scoort nu en voor de korte termijn goed op macroeconomische parameters (zoals bruto regionaal product, werkloosheidscijfer, inkomen per hoofd van de bevolking en toegevoegde waarde). De onderliggende, structurele factoren die de toekomstige concurrentiekracht van de regio bepalen geven echter een zorgelijk beeld. Demografische ontwikkelingen (ontgroening, vergrijzing en krimp), een haven- en industriecluster met een grote revitaliseringsopgave, beperkte innovatiekracht, beperkte bestuurs- en realisatiekracht en gebrek aan schaal en massa zijn ingrediënten voor een structurele achteruitgang van de regio. Bij ongewijzigd beleid krijgt Zeeland dus al snel met problemen te maken. Het probleem van Zeeland kan worden gezien als ‘urgentie op langere termijn’.

In de tweede plaats heeft de commissie zich de vraag gesteld wat Zeeland momenteel doet om dit beeld te keren. Hierbij valt het volgende op:

- Er is door verschillende partijen veel geanalyseerd en geschreven, er zijn meerdere commissies geweest die allen goede aanbevelingen hebben gedaan. Wat opvalt is dat veel van deze aanbevelingen (nog) nauwelijks tot uitvoering zijn gekomen. Wij leiden daaruit af dat de uitvoeringskracht om gezamenlijk de aanbevelingen op te pakken blijkbaar beperkt is.

- Ook zien we dat binnen veel domeinen sterk op Zeeuwse schaal wordt gedacht. De instelling om Zeeuwse opgaven en agenda’s te verbinden met regionale en landelijke opgaven en agenda’s is beperkt aanwezig.

- In de vele reacties richting de commissie valt op dat er veel verwacht wordt van rijksfinanciering. Het besef dat men zelf de sleutel voor een belangrijk deel in handen heeft komen we in gesprekken nog betrekkelijk weinig tegen.

Zeeland beschikt over een sterk DNA en heeft een sterke uitgangspositie, niet in de laatste plaats door de strategische ligging binnen verschillende agglomeraties. Daarnaast worden er in Zeeland investeringen gedaan (zoals de bouw van een Marinekazerne en de aanleg van windparken in de kust voor Borssele) en worden er vanuit verschillende sectoren en domeinen initiatieven ontwikkeld. Er is dus perspectief en er zijn kansen, maar met de huidige voorstellen en aanpak wordt dit perspectief naar onze verwachting nog onvoldoende gerealiseerd. Het benutten van deze en andere kansen is nodig omdat de omgeving van Zeeland over meer investeringskracht, meer schaal en meer uitvoeringskracht beschikt. De relatieve achterstand op deze regio’s wordt groter als de huidige lijn wordt gecontinueerd.

Het is daarom noodzakelijk actie te ondernemen, nu er nog voldoende perspectief is om het tij te keren. Wel moeten daarbij keuzes gemaakt worden: in de prioriteitsstelling van voorgenomen initiatieven, in het bijstellen van bestaande initiatieven en in het

Samenvatting

starten van nieuwe initiatieven. De opgave is als regio zodanige keuzes te maken dat deze als geheel versterkend werken voor Zeeland op (middel)lange termijn en daarmee een bijdrage leveren aan een structureel beter beeld voor de economie van Zeeland. Keuzes die de diversiteit van de Zeeuwse economie benutten, zodat de Zeeuwse economie als geheel meer robuust wordt. Daarnaast is het nodig om als regio partners te committeren buiten de regio om de initiatieven de gewenste schaal te geven. Wij hebben daarbij een pragmatische en actiegerichte benadering voor ogen gericht op investering. De inhoud van Zeeuwse initiatieven, aansluitend op strategische agenda's op Europese, nationale en landsdelige schaal, is daarbij bepalend voor de krachtenbundeling en verruiming van middelenkaders.

Actie is dus nodig. De commissie doet met dit rapport een eerste aanzet voor een actieprogramma. De acties richten zich op:

1. **SDR / circulair economy / biobased economy** – De biobased economy is een containerbegrip dat concreet moet worden ingevuld. De agro-, chemie- en energie-agenda komen erin samen. Partners uit omringende regio's hebben behoefte aan verbinding met Zeeuwse bedrijven en initiatieven. Het Smart Delta Resources-programma waarmee industriële symbiose wordt nagestreefd vormt een goede basis om die verbindingen te zoeken. Bovendien draagt dit initiatief bij aan de revitalisering en verankering van het industriecluster en aan het realiseren van nationale duurzaamheidsdoelen op het gebied van CO_2-reductie.

2. **Experimenteergebied Energietransitie en Deltatechnologie** – De Zuidwestelijke Delta heeft de potentie om de proeftuin te zijn waarin de waterveiligheidsconcepten van de toekomst worden ontwikkeld met inachtneming van economische en ecologische belangen. Deze proeftuin is niet alleen gekoppeld aan de waterveiligheid maar ook, of juist ook aan andere uitdagingen die op Nederland en de regio afkomen zoals de energietransitie. Naast doorontwikkeling van de Delta Academy en het Delta Platform, zijn de realisatie van projecten (ontwikkeling van Grevelingen en het Volkerak-Zoommeer en de windparken voor de kust van Borssele) en de toekenning Centre of Expertise Wind op Zee en het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Wind op Zee aan Zeeland daarin cruciaal.

3. **University College for Engineering and Innovation (Bèta College)** – Een belangrijk en kansrijk initiatief is de oprichting van het University College for Engineering and Innovation (Bèta College). Dit initiatief kan sterk bijdragen aan de noodzakelijke verbinding van het regionale bedrijfsleven bij de onderwijsinfrastructuur.

4. **Havensamenwerking** – De Zeeuwse havens dienen zich als relatief kleine speler een positie te verwerven binnen grotere havenplannen waar ook de havens van Gent en Rotterdam onderdeel van zijn.

5. **Gezonde regio en toerisme** – Ten aanzien van de zorgsector constateren we dat 'de basis op orde' hoogste prioriteit heeft. Die basis is een voorwaarde voor verdere ontwikkeling en vernieuwing van toerisme. Pas wanneer de basis op orde is, zijn verdere ontwikkelingen die toerisme en zorg verbinden als 'specifiek Zeeuws pakket' mogelijk. Een samenhangend plan is nodig dat bestaande initiatieven verbindt en wordt gedragen door onderwijsinstellingen, de toeristische en medische sector en de overheid.

De randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn:

A. **Vergroting van de bestuurskracht van de regio** – De opgave om de regionale concurrentiekracht van Zeeland te vergroten, vergt een vernieuwende vorm van samenwerken. Zeeland is bij uitstek geschikt als experimenteergebied

voor bestuurlijke vernieuwing. De meerwaarde is ook dat het experiment leerervaringen oplevert voor andere regio's in Nederland.

B. **Vergroting van de uitvoeringskracht van de regio** – Een sterkere verbinding van het regionale ontwikkelingsbedrijf Economische Impuls Zeeland met de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij kan versterkend werken op de schaal en de slagkracht van de regio. Bovendien wordt Zeeland op deze manier onderdeel van een landsdekkend systeem van ontwikkelingsbedrijven.

C. **Coherent werk maken van leefbaarheid** – Adequaat inspelen op demografische ontwikkelingen kan alleen maar door de basiscomponenten werk, wonen, cultuur, welzijn, zorg, onderwijs en (digitale) bereikbaarheid in een samenhangende programmering aan te pakken. Een samenhangend programma ter vergroting van de aantrekkelijkheid van Zeeland voor zowel jongeren, ouderen als nieuwe Zeeuwen is voorwaardelijk voor structureel perspectief.

Naast deze randvoorwaarden zijn er nog twee zaken die aandacht vragen bij de mogelijkheden van de provincie om structuurversterking ter hand te nemen:

Uitplaatsen kerncentrale – Het voor Nederland unieke karakter van de kerncentrale en de onzekerheid door de vooruitgeschoven sluitingsdatum maken dat de kerncentrale de draagkracht van de regio overstijgt en ultimo een rijksverantwoordelijkheid zou moeten zijn. Dit vraagt een coöperatieve houding van de ministeries van Economische Zaken, Binnenlandse Zaken, Infrastructuur en Milieu en Financiën. Het apart zetten van de kerncentrale en het optuigen van een eigenstandige financiering met een gedeeltelijke staatsgarantie levert, indirect, een zeer significante bijdrage aan de mogelijkheden van de regio om zelf economische structuurversterking ter hand te nemen en is bovendien de beste garantie om het maatschappelijk belang (veiligheid en leveringszekerheid) inzake de kerncentrale duurzaam te borgen.

Provinciefonds – Ten aanzien van de verdeling van het provinciefonds ligt er een advies van de commissie Jansen. De commissie begrijpt dat er voor de provincie een gevoel van onrechtvaardigheid blijft bestaan bij de bepaling van de vermogenscomponenten van de huidige verdeelsystematiek, die geen onderdeel heeft uitgemaakt van het advies van de commissie Jansen. Naar het oordeel van de commissie zou spoedige actualisatie van de factoren die ten grondslag liggen aan de bepaling van de vermogenscomponenten door de provincie Zeeland, bij voorkeur samen met partners, nagestreefd moeten worden. De beoogde termijn van 5 jaar waarop de volgende actualisatie zou moeten plaatsvinden is te lang, gezien de impact op de Zeeuwse overheidsfinanciën. Het is aan betrokken partijen (IPO, Zeeland en het Rijk) om een oplossing te vinden voor de tussenliggende periode.

Voor de realisatie van dit actieprogramma zijn commitment en inzet van partijen (binnen de regio, vanuit de omgeving en het Rijk) nodig om zaken in gang te zetten. Concreet zijn trekkers nodig, vanuit de regio en daarbuiten, die bereid zijn om de benoemde acties te concretiseren en verder te brengen. Door het formeren van (bestuurlijke) duo's of trio's die zich committeren aan een actie komt de verbinding tussen regio, omgeving en Rijk het best tot zijn recht.

Ook is het aanstellen van een Zeeland-coördinator noodzakelijk, die als ambassadeur voor het programma optreedt en als doorzettingsmacht fungeert bij knelpunten.

Tenslotte zijn investeringsmiddelen nodig om de plannen ten uitvoer te brengen. Om hierin te voorzien is een fonds van ca. € 100 miljoen nodig, gefinancierd door EU-fondsen, Rijk en regio, publieke en private partijen, waarmee de ontwikkelde investe-

Samenvatting

ringsvoorstellen van cofinanciering kunnen worden voorzien. Daarvan zou op termijn € 25 miljoen bij de provincie vandaan moeten komen, € 25 miljoen vanuit private partijen en € 25 miljoen. vanuit bestaand Europees en rijksinstrumentarium. Er is daarnaast additionele rijksfinanciering nodig die de andere financieringsbronnen kan verbinden. Inbedding van een dergelijk fonds in de governancestructuur van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) kan het Rijk comfort bieden omdat schaal en professionaliteit geborgd zijn. Uiteraard zijn onderbouwde inhoudelijke voorstellen nodig voordat financiering beschikbaar gesteld kan worden. Met dit actieprogramma en de concretisering daarvan in de tweede helft van dit jaar door de regio is de inhoud beschikbaar. De bijdrage die de regio levert aan het realiseren van rijksdoelen rechtvaardigt de additionele rijksinzet.

Dit alles vraagt om een gezamenlijk inspanning van Rijk, omgeving en regio. Wij hebben bij veel partijen de bereidheid aangetroffen om samen met Zeeland op te trekken omdat gemeenschappelijke doelen en realisatie tot meerwaarde leiden. Daarbij geldt dat de regio zelf het initiatief moet nemen om deze partijen te benaderen en gezamenlijk goede plannen te ontwikkelen. Zeeland in stroomversnelling!

Inhoud

1	**Achtergrond, opdracht en aanpak**	**7**
2	**Heeft Zeeland een probleem?**	**9**
3	**Wat doet Zeeland nu?**	**27**
4	**Actie!**	**39**
Bijlage 1	*Actieprogramma*	**49**
Bijlage 2	*Lijst van geïnterviewde personen*	**60**
Bijlage 3	*Samenstelling klankbordgroep*	**62**

1 Achtergrond, opdracht en aanpak

1.1 ACHTERGROND

Naar aanleiding van de uitspraak van de Hoge Raad van 26 juni 2015 over de geldigheid van de Wet onafhankelijk netbeheer en het besluit van handhaving van de ACM, is duidelijk geworden dat de splitsing van energiebedrijf DELTA onvermijdelijk is. DELTA is na Dow de grootste werkgever van Zeeland en biedt daarbij ook relatief veel hoogwaardige werkgelegenheid. Bij de behandeling van de Wet stroom op 6 oktober in de Tweede Kamer zijn twee moties aangenomen die oproepen tot het instellen van een commissie met als doel structuurversterkende maatregelen te genereren die de Zeeuwse economie en daarmee de Zeeuwse werkgelegenheid een verdere impuls geven.

De ontwikkelingen bij DELTA staan niet op zichzelf. Door faillissementen van grote Zeeuwse bedrijven als Zalco (2011), Thermphos (2012), Neckermann (2014) en de sluiting van Philip Morris in Bergen op Zoom (2015) is de werkgelegenheid in de provincie Zeeland steeds meer onder druk komen te staan. Op 11 december 2015 is de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland ingesteld door de Gedeputeerde Staten van Zeeland. De commissie is in nauw overleg met het ministerie van Economische Zaken tot stand gekomen. Het ministerie van Economische Zaken en de provincie Zeeland zijn gezamenlijk opdrachtgever van deze commissie. Het doel van de commissie is om een onafhankelijk onderzoek te doen naar mogelijkheden om de economische structuur en werkgelegenheid in Zeeland te versterken.

De commissie bestaat uit prof. mr. dr. J.P. Balkenende (voorzitter), prof. dr. L.J. Gunning-Schepers, mr. A.J. te Veldhuis, prof. dr. H.W. Volberda en dr. G.J. Wijers. De commissie is ondersteund door een secretariaat bestaande uit prof. dr. Th.W.A. Camps en ir. H.J. Doornbos van Berenschot.

1.2 OPDRACHT

Opdracht van de commissie is:

- Het maken van een analyse van de kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten voor de (sociaal-) economische ontwikkeling van Zeeland in relatie tot haar nabije omgeving op middellange termijn (5-10 jaar). Daarbij worden eventuele knelpunten in beeld gebracht en voorzien van concrete aanbevelingen.

- Het in kaart brengen van de structuurversterkende instrumenten, overige middelen en initiatieven die het Rijk en de provincie/regio kunnen inzetten om kansen te benutten en bedreigingen te keren en daaromtrent aanbevelingen te doen.

- Het betrekken van het advies Campus Zeeland! van de Onderwijs Autoriteit Zeeland en het advies van Redelijk Verdeeld van de commissie Jansen over de herverdeling van het provinciefonds.

De herstructurering van het bedrijf DELTA maakt geen onderdeel uit van de taakopdracht van de commissie. De overall gevolgen van het DELTA-dossier worden wel meegenomen in het algemene beeld en de conclusie.

1.3 AANPAK

De commissie heeft haar werk in de maanden januari tot en met mei 2016 verricht, daarbij ondersteund door een secretariaat en een klankbordgroep (zie bijlage 3). De werkzaamheden van de commissie zijn in drie fasen verricht.

Fase 1: In de eerste fase heeft de commissie de beschikbare rapportages en de lopende initiatieven in kaart gebracht. Op basis van bestudering van bestaand materiaal heeft de commissie een eerste SWOT- analyse opgesteld van de sociaal-economische ontwikkeling van Zeeland voor de middellange termijn. Ook zijn de structuurversterkende instrumenten en initiatieven in beeld gebracht. De resultaten zijn beschreven in een probleemstellende notitie die de commissie afgestemd heeft met de klankbordgroep. De notitie diende als uitgangspunt voor de gesprekken met alle betrokken partijen.

Fase 2: In de volgende fase heeft de commissie tientallen gesprekken gevoerd met partijen binnen en buiten de regio (zie bijlage 2). Daarnaast zijn er enkele werkbezoeken afgelegd door de commissie. Doel was enerzijds meer inzicht te krijgen in de problematiek en inspiratie voor structuurversterkend instrumentarium te inventariseren en anderzijds ook de mogelijkheden te verkennen om de ontstane negatieve situatie om te buigen naar kansrijke perspectieven en nieuw elan. Naast de gesprekken met ondernemers, belangenorganisaties en bestuurders, is er ook met meerdere ministeries gesproken. De commissie heeft gesproken met partijen die een belangrijke rol spelen bij de sociale en economische ontwikkeling van het gebied en met individuele deskundigen. Ook in deze fase is de klankbordgroep betrokken bij de voorlopige analyse en de verkenning van oplossingsrichtingen.

Fase 3: In fase 3 is het conceptadvies bij de klankbordgroep getoetst op juistheid en volledigheid. Ook is het op draagvlak en uitvoerbaarheid getoetst bij betrokken partijen.

Dit advies is het resultaat van de werkzaamheden van de commissie. Het bestaat uit drie delen. Eerst wordt de huidige situatie in kaart gebracht (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen). Ook wordt in beeld gebracht wat de situatie in Zeeland zal zijn op de langere termijn zonder interventies (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt ingegaan op de huidige initiatieven vanuit de regio gericht op economische structuurversterking (hoofdstuk 3). Vervolgens doet de commissie een voorstel voor de inrichting van een actieprogramma voor een duurzaam economisch perspectief voor Zeeland (hoofdstuk 4).

2 Heeft Zeeland een probleem?

2.1 INLEIDING

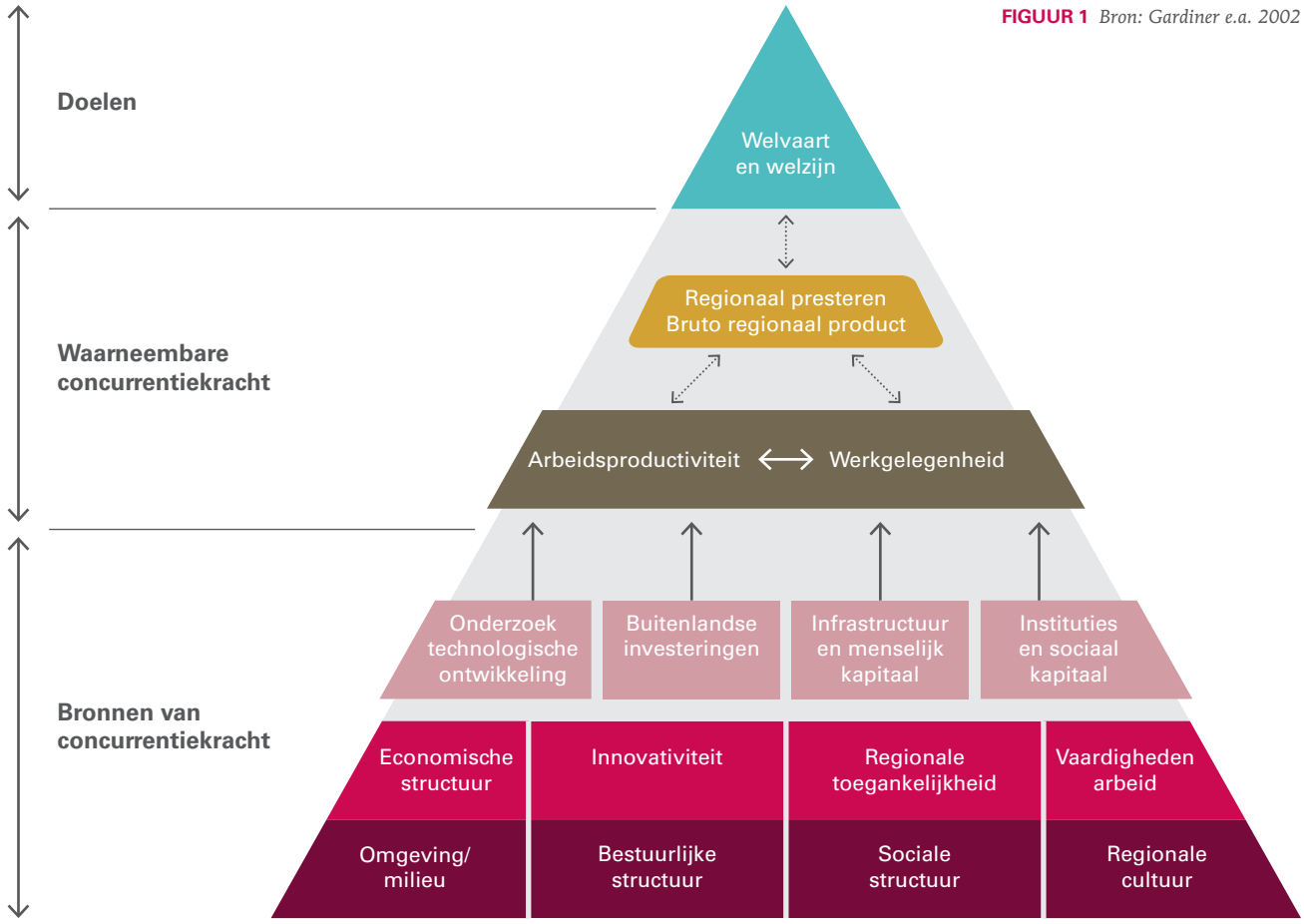
In dit hoofdstuk analyseren we hoe Zeeland ervoor staat en welke (macro-economische) regionale en bovenregionale ontwikkelingen van invloed zijn op de regionale economie en het welzijn van de Zeeuwse bevolking. Centraal in de analyses van dit hoofdstuk staat de vraag: wat is de opgave voor Zeeland?

2.2 CONCURRENTIEKRACHT VAN ZEELAND

Model

De concurrentiekracht van sectoren, landen en regio's is belangrijk voor economisch herstel, innovatie en groei. Met het zogenaamde piramidemodel kunnen de factoren in beeld worden gebracht die bepalend zijn voor het economisch presteren van een regio. Dit model wordt o.a. gebruikt door het Planbureau voor de Leefomgeving (bijvoorbeeld 'De concurrentiepositie van Nederlandse regio's, regionaal economische samenhang in Europa' (2011)). Wij gebruiken deze lijn van denken om meer inzicht te krijgen in de sterkten en zwakten van de Zeeuwse economie. We gebruiken het dus vooral beschrijvend.

FIGUUR 1 *Bron: Gardiner e.a. 2002*



Waarneembare concurrentiekracht

Wanneer we kijken naar enkele belangrijke indicatoren van concurrentiekracht dan ontstaan de volgende beelden van de Zeeuwse concurrentiekracht en de positie van Zeeland ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Door middel van een stoplichtensysteem wordt de huidige status van de indicatoren weergegeven.

- **Besteedbaar inkomen** – Het gemiddeld besteedbaar inkomen in 2013 per huishouden in Zeeland is € 33.700,-. Dat is € 100,- meer dan het landelijk gemiddelde[1]. In eerdere jaren lag dit altijd onder het landelijk gemiddelde. De Zeeuwse alleenwonenden verdienen gemiddeld € 1.400,- meer dan het landelijk gemiddelde. Wel zijn er grote verschillen tussen Zeeuwse gemeenten.

- **Bruto regionaal product** – Zeeland heeft een bruto regionaal product van € 11,724 miljard en draagt voor 2,18% bij aan het BNP. Over de periode 2008 – 2012 daalde het bruto regionaal product per inwoner met iets minder dan 1,5%. Daarmee scoorde Zeeland het best van alle provincies.

- **Arbeidsproductiviteit** – De arbeidsproductiviteit in de meeste sectoren ligt in Zeeland op hetzelfde niveau of iets lager dan landelijk. De hoge productiviteit wordt sterk bepaald door de arbeidsextensieve chemische industrie. De productiviteit van Zeeuws-Vlaanderen scoort sterk boven het Nederlands gemiddelde. Uitzonderingen zijn landbouw, voedings- en genotmiddelen en nutsbedrijven (energie, water, afval).

- **Werkgelegenheid** – Zeeland kent voor Nederlandse en Europese begrippen al lange tijd een lage werkloosheid. De uitgaande pendel van Zeeuwen die werken buiten de provincie draagt bij aan het lage werkloosheidscijfer. Het percentage werkzoekenden ligt in Zeeland eind 2014 lager dan het gemiddelde in Nederland[2]. Het is wel wat harder gestegen dan landelijk. De laatste jaren is de werkloosheid gestegen tot 4,7% van de beroepsbevolking wat relatief laag is (Nederlands gemiddelde bedraagt 6,7%). In de periode 2008 – 2011 steeg de werkgelegenheid in Zeeland, vanaf 2012 is de daling ingezet. De werkgelegenheidsgroei blijft in Zeeland achter bij het Nederlands gemiddelde.

Bronnen van concurrentiekracht

Wanneer we kijken naar de factoren die bepalend zijn voor de waarneembare concurrentiekracht dan ontstaat het volgende beeld:

- **Economische structuur** – Een groot deel van de Zeeuwse economie is direct of indirect gekoppeld aan de zeehavens. Indirect is 18% van de Zeeuwse werkgelegenheid en 46% van de Zeeuwse toegevoegde waarde gekoppeld aan havens[3]. Verder kenmerkt Zeeland zich door een groot aandeel van de horeca. Zeeland is één van Nederlands meest toeristische regio's en heeft dubbel zo veel horecabedrijven als de rest van Nederland[4]. Zorg en handel dragen ieder voor 10% bij aan het bruto regionaal product. De bijdrage van ICT in Zeeland is tegenwoordig juist veel kleiner vergeleken met de rest van Nederland. Er zit wel ruim 10% groei in de Zeeuwse ICT-sector[5].

- **Innovativiteit** – Op het gebied van innovatie is Zeeland niet meer de achterblijver in Nederland die het in 2004 nog wel was. Zeeland is inmiddels een 'innovatieve volger'[6], zoals het grootste deel van Nederland. Alleen Utrecht en Noord-Brabant scoren beter en vormen, Europees gezien, koploperregio's.

1) SCOOP (2014) Economische Atlas Zeeland 2014.

2) ZB (2015) Leven in Zeeland, Statistische Atlas Zeeland 2015.
3) Provincie Zeeland (2015) Kadernota Economische Agenda 2.0.
4) SCOOP (2013) Staat van Zeeland.
5) SCOOP (2014) Staat van Zeeland.
6) Innovation scoreboard 2014.

	Hoger opgeleide bevolking	R&D uitgaven publiek	R&D uitgaven privaat	Innoverende mkb-bedrijven	Innovatief samen-werkend mkb	Mkb introducties product/ proces innovatie	Mkb introducties marketing/ organisatorische innovatie	Kennis-intensieve werk-gelegenheid	Omzet uit nieuwe producten
Zeeland	0,263	0,065	0,300	0,694	0,475	0,637	0,369	0,402	0,496
Zuid-Holland	0,629	0,597	0,355	0,528	0,475	0,653	0,392	0,524	0,541
Noord-Brabant	0,639	0,288	0,601	0,654	0,485	0,668	0,380	0,511	0,556
Vlaams gewest	0,681	0,406	0,505	0,581	0,672	0,709	0,311	0,562	0,491
Groningen	0,716	0,734	0,207	0,555	0,503	0,690	0,389	0,414	0,553
Friesland	0,455	0,012	0,357	0,639	0,485	0,651	0,358	0,258	0,522
Drenthe	0,394	0,073	0,219	0,627	0,518	0,691	0,399	0,364	0,562

TABEL 1 *Regional Innovation Scoreboard 2014*

Het Zeeuwse mkb scoort op het gebied van innovatie op of net onder het Nederlands gemiddelde. Alleen op de indicator in-huis innovatie scoort het Zeeuwse mkb beter. De factor waar Zeeland significant minder scoort dan veel andere regio's vormt de publieke investeringen in R&D. Met Friesland scoort Zeeland hier het laagst van Nederland. Ook is de werkgelegenheid in kennisintensieve activiteiten lager vergeleken met de omliggende regio's, maar hoger vergeleken met de noordelijke provincies Friesland en Drenthe. Ook scoort Zeeland significant minder als het gaat om het aandeel hoger opgeleide bevolking.

- **Regionale toegankelijkheid** – Zeeland kenmerkt zich door een diversiteit aan geografische kenmerken met uitgestrekte en vruchtbare klei- en landbouwgronden. De droge hoofdinfrastructuur (spoor en weg) loopt als een hoefijzer om Zeeland heen. De belangrijkste ontsluiting over land voor Zeeland is de A58 en de spoorlijn als oost-west-ontsluiting voor Midden-Zeeland.
  De Westerschelde is de belangrijkste economische water-as, die de toegang vormt tot Antwerpen en Gent én de Zeeuwse havens met elkaar verbindt. De in noord-zuid richting georiënteerde vaarwegen met de daarin gelegen sluizencomplexen maken deel uit van het Trans European Network (TEN-T) en verknopen de mainports van Rotterdam en Antwerpen met het Duitse achterland en Noord-Frankrijk.

  Qua 'ligging en infrastructuur' scoort Zeeland volgens de analyse van Bureau Louter erg laag vergeleken met andere Nederlandse regio's. Bureau Louter heeft een ranglijst gemaakt van regio's en hierbij staat Zeeland op de 39ste plek van de 46 regio's (Staat van Zeeland 2013, p. 16).

- **Vaardigheden en arbeidsmarkt**
  – De arbeidsmarkt in Zeeland wordt door het UWV (2014) niet meer getypeerd als ruim, maar als gemiddeld. Er is krapte aan personeel in de zorg. In de agrarische sector en sociaal-culturele beroepen zijn er veel meer werkzoekers dan er vacatures zijn. In de Zeeuwse arbeidsmarktmonitor is berekend dat in de periode 2013-2018 de instroom in de arbeidsmarkt het aantal baanopeningen met ruim 5.000 zal overtreffen. Het gaat daarbij vooral om banen vanaf mbo-niveau.

  Zeeland beschikt over een kwalitatief hoogwaardige onderwijsinfrastructuur met een relatief groot aandeel van excellente onderwijsinstellingen, van het primair tot en met het hoger en wetenschappelijk onderwijs. De bestaande infrastructuur is echter

kwetsbaar door zijn omvang en financiële positie. Dit geldt voor vrijwel alle instellingen: Hogeschool Zeeland (4.500 studenten, relatief stabiel), University College Roosevelt (600 studenten, relatief stabiel), Roosevelt Study Center (financiering onder druk), NIOZ en IMARES (financiering onder druk). Bovendien is er sprake van een zeer beperkte aansluiting van de onderwijsinstellingen bij het Zeeuwse bedrijfsleven en de economische agenda van Zeeland. Het Zeeuwse onderwijsaanbod moet meer worden gericht op de versterking van het innovatie-ecosysteem binnen Zuidwest-Nederland in het algemeen en Zeeland in het bijzonder[7].

Omgeving / milieu

Zeeland heeft geen grote stad/steden met een duidelijke metropoolfunctie, maar meerdere karakteristieke (monumentale) steden: bijv. Zierikzee, Middelburg, Veere, Domburg, Goes, Sluis en Hulst. De transport en distributie (van goederen) verlopen via redelijke achterlandverbindingen over weg, rail en water. Een congestievrij wegennetwerk, met name in de oost-west richting. De grootste gemeente Terneuzen heeft ca. 55.000 inwoners, gevolgd door Middelburg en Vlissingen met resp. ca. 48.000 en 44.000 inwoners. Er is (mede daardoor) geen sprake van een natuurlijke ruimtelijke concentratie van functies. Agglomeratievoordelen (o.a. 'melting pot', massa) kent Zeeland daarmee niet. Agglomeratienadelen (congestie, hoge m^2 prijzen, dure arbeid etc.) ook niet. Zeeland is omgeven door een 'hoefijzer' van stedelijke gebieden in Vlaanderen, West-Brabant en Zuid-Holland.

Naast land heeft Zeeland een aantal 'Blauwe Kamers': Grevelingen, Oosterschelde (Nationaal Park), Veerse Meer en Westerschelde (deels goederen-transportader over water, deels Natuurgebied).Op land heeft Zeeland een aantal 'Groene Longen': Kop van Schouwen en de Manteling op Walcheren. Alsmede nationale landschappen, zoals de Zak van Zuid-Beveland, op Walcheren en West Zeeuws-Vlaanderen (o.a. het Zwin).

Bestuurlijke structuur

De visitatiecommissie bestuurskrachtmeting (Calon e.a., 2011) constateert een gebrek aan slagkracht van de provincie op belangrijke opgaven. Kenmerkend voor de handelwijze van de provincie is een verdelende rechtvaardigheid als uitgangspunt bij bestuurlijke beslissingen. Het succes van het 'Zeeuwse model': "De bestuurlijke verhoudingen tussen de provincie en gemeenten in Zeeland zijn bijzonder voor Nederland. In Zeeland wordt deze verhouding aangeduid met de term 'het Zeeuwse model'. Bij het ontbreken van een leidende grote centrumstad in Zeeland heeft het provinciebestuur er voor gekozen om de leidende rol op zich te nemen. Daarmee stelt de provincie zich in feite erg horizontaal op naast de gemeenten in plaats van enigszins op afstand of boven de gemeenten". Dit model is succesvol geweest bij de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en is verbreed naar het ruimtelijk-economisch domein. Daarmee dreigt het model te verworden tot 'Zeeuwse ziekte' (Calon, 2011): "Het is gemeengoed geworden dat de bestuurders van de provincie en van alle gemeenten steeds allerlei zaken gemeenschappelijk bespreken, ongeacht of het er om gaat of alle partijen afhankelijk van elkaar zijn qua taak, bevoegdheden en middelen. Bij bijna ieder vraagstuk schuift iedereen aan en moet zich ook kunnen vinden in het besluit." Calon constateert verder dat in de regio een duidelijke toekomstvisie op de economische positie van Zeeland ontbreekt en dat de daarmee samenhangende (ruimtelijke) keuzes uitblijven. Er is sprake van een 'one size fits all' wijze van besturen.

Eind 2013 hebben de diverse overheden in Zeeland gesproken over de toekomst van het openbaar bestuur en de uitdagingen die daarbij staan te wachten. Het overleg heeft geresulteerd in de oprichting van de Tafel van

7) Advies van de Onderwijs Autoriteit Zeeland (2015), Campus Zeeland.

15, met de bedoeling om samen antwoorden te formuleren op de vraag welke maatregelen getroffen moeten worden om ook in de toekomst een krachtige en dienstverlenende overheid te kunnen waarborgen. Aan de Tafel van 15 wordt deelgenomen door bestuurlijke vertegenwoordigers van de dertien Zeeuwse gemeenten, waterschap Scheldestromen en de provincie Zeeland. De Commissaris van de Koning in Zeeland zit de bijeenkomsten van de Tafel voor. Daarnaast is het 3O-overleg door de Onderwijs Autoriteit Zeeland ingesteld. Dit is een strategisch overleg van overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen waarin economie, werkgelegenheid en het kennis- en investeringsperspectief centraal staat. Hoewel de waardering voor met name het 3O-overleg groot is, komt het werkelijk regionaal samenwerken en het boeken van resultaten nog onvoldoende van de grond, zo blijkt uit een recente verkenning van Platform31 en de VNG[8].

Hierbij wordt ook aangegeven dat doorpakken op deze lijn door te concretiseren, regie te nemen (en te accepteren) en organiserend vermogen te ontwikkelen nodig is om slagkracht te ontwikkelen.

- **Sociale structuur**

  Ontgroening – In de periode vanaf 2008 kreeg de provincie Zeeland te maken met een dalende beroepsbevolking en de demografische verwachting is dat deze daling de komende tien jaar verder zal doorzetten. Veel Zeeuwse jongeren verlaten de provincie om elders te studeren en zij komen niet (meteen) terug. Mensen werken steeds langer maar uiteindelijk gaat van de sterk vergrijsde beroepsbevolking in Zeeland een belangrijk deel met pensioen.

- **Vergrijzing** – De samenstelling van de bevolking qua leeftijdsopbouw verandert ingrijpend. Het aantal jongeren neemt licht af, het aantal personen tussen de 30 en 60 jaar neemt sterk af. Het aantal mensen tussen de 60 en 80 jaar neemt toe en het aantal 80-plussers gaat verdubbelen. Dit is weliswaar een landelijke trend, maar de regionale contrasten zullen hierin toenemen. Vergrijzing zal meer in perifere gebieden optreden.

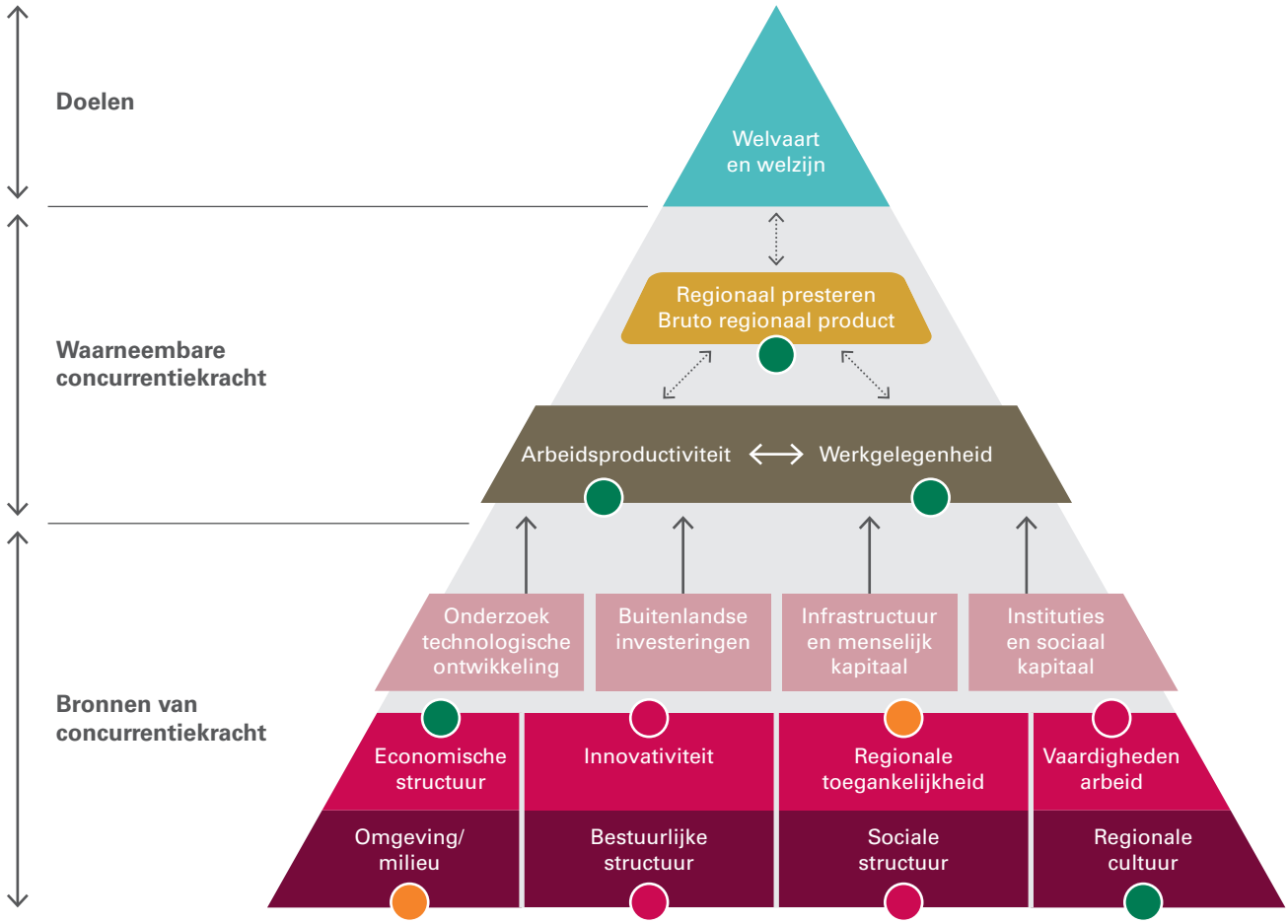
- **Krimp** – Tot 2020 zal er sprake zijn van stabiele tot een licht stijgende bevolkingsomvang ten opzichte van 2015. De daling van het aantal inwoners (autonome bevolkingsontwikkeling) is in 2011 ingezet. Onder invloed van de instroom van vluchtelingen lijkt er de komende vijf jaar een kleine opleving van het aantal inwoners te ontstaan. Ook de komst van een marinekazerne, naar verwachting in 2020, zal bijdragen aan een stijgende bevolkingsomvang. Zeeuws-Vlaanderen en Schouwen-Duiveland blijven ondanks instroom krimpen.

- **Regionale cultuur** – Cultureel erfgoed is voor de provincie van groot belang. Door de Zeeuwse festivalzomer, culturele activiteiten en organisaties blijft Zeeland levendig en aantrekkelijk voor inwoners, het bedrijfsleven en toeristen. Zeeland heeft een aantal festivals met nationale uitstraling, zoals Concert at SEA, Film by the Sea en het Zeeland Nazomerfestival. Deze festivals concurreren om de gunst van bezoekers met het gestegen aantal vergelijkbare evenementen in de rest van Nederland.

Conclusie

Uit deze analyse blijkt dat Zeeland op meerdere macro-economische indicatoren vandaag de dag goed scoort. Op een aantal relevante variabelen is het beeld echter zorgelijk. Op belangrijke factoren die ook in de toekomst moeten bijdragen aan de regionale concurrentiekracht zoals innovativiteit, arbeidsmarkt en bestuurlijke structuur staat Zeeland er niet goed voor.

8) Platform31 (2016) Zeeland, slim strategisch kiezen



2.3 RECENTE ONTWIKKELINGEN BINNEN ZEELAND

Het geschetste beeld van de aspecten die bepalend zijn voor de concurrentiekracht geeft een momentopname weer. Gebeurtenissen uit het recente verleden zijn bepalend voor ontwikkelingen op de langere termijn.

Recente ontwikkelingen

- Energiebedrijf DELTA. Afgelopen april maakte DELTA een recordverlies bekend van ruim € 110 miljoen. Dit verlies wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de huidige lage energieprijzen. Met het bekendmaken van dit verlies is ook een reorganisatie aangekondigd waarmee naar verwachting ca. tweehonderd banen verloren gaan. Voor de aandeelhouders van DELTA, primair de provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten, betekent dit bovendien dat dividendinkomsten wegvallen, zolang het verlies aanhoudt. Dit is een forse slag voor de overheidsfinanciën in de regio: over 2015 werd geen dividend uitgekeerd, over 2014 werd nog een dividend van € 20 miljoen uitgekeerd, de jaren daarvoor was dit ca. € 40 miljoen. Deze middelen werden door de provincie ingezet voor o.a. economische structuurversterking. De provincie is hierdoor, naar eigen zeggen, nauwelijks nog in staat om de rol die zij heeft in het regionaal-economisch domein te vervullen.

  Bovendien: het wegvallen van investeringsmiddelen heeft een multiplieereffect omdat de mogelijkheid van cofinanciering van Europese en nationale middelen afneemt. Hierbij is van belang dat DELTA een bedrijf van-voor-en-door Zeeland is. Positieve effecten stapelen en slaan neer in Zeeland, negatieve effecten eveneens.

- Fosforproducent Thermphos in Vlissingen-Oost is in november 2012 failliet verklaard. Het bedrijf met zo'n 450 werknemers raakte in de problemen door de economische crisis

en door de kostbare omschakeling naar een milieuvriendelijke manier van produceren.

- Zalco (Zeeland Aluminium Company) ging in 2011 failliet als gevolg van hoge elektriciteitsprijzen. Hiermee gingen ca. zeshonderd banen verloren. Weliswaar hebben onderdelen van het bedrijf een doorstart gemaakt, maar daarmee is slechts een fractie van de werkgelegenheid behouden.

- In 2014 is postorderbedrijf Neckermann uit Sint Jansteen failliet gegaan (tweehonderd medewerkers) en op 30 maart 2016 maakte rederij Vroon bekend Zeeland te verlaten en zijn activiteiten te bundelen in West-Brabant.

- Provinciefonds – De commissie Aanpak Verdeelvraagstukken Provinciefonds (commissie Jansen) is door het IPO gevraagd een zwaarwegend en in principe bindend advies uit te brengen over het transparanter maken van het verdeelmodel voor het provinciefonds. Het voorgestelde model gaat uit van een beperkt aantal objectieve maatstaven om de omvang van de uitkering te bepalen. Hierop worden correcties toegepast op basis van de mogelijkheden van provincies om inkomsten te genereren. Als gevolg van de gehanteerde correctie Overige Eigen Middelen (OEM), bedoeld om van vermogende provincies een bijdrage te vragen, levert Zeeland structureel € 10 - € 15 miljoen in. Als peiljaar is hiervoor 2011 genomen, een jaar waarin DELTA € 40 miljoen dividend uitkeerde. Hoewel DELTA op dit moment geen dividend meer uitkeert, blijft de vermogenskorting wel worden toegepast. De bepaling van de factor OEM pakt zeer ongelukkig uit voor Zeeland. De factor OEM is door de commissie Jansen als een gegeven beschouwd. De commissie Jansen heeft als uitgangspunt gehanteerd dat de politiek-bestuurlijke keuzes die aan het huidige verdeelmodel ten grondslag liggen worden gerespecteerd. Zeeland is weliswaar akkoord gegaan met dit uitgangspunt, maar heeft daarbij richting IPO altijd de onredelijkheid aangegeven van de situatie dat zij tot actualisatie van de OEM gekort zou worden voor niet ontvangen inkomsten. Op dit moment is de situatie dat het IPO op basis van het rapport een unaniem advies aan de fondsbeheerder, de minister van BZK, heeft uitgebracht. De minister heeft aangegeven dit advies over te willen nemen.

2.4 ZEELAND VAN BUITEN NAAR BINNEN – EXTERNE ANALYSE

De concurrentiepositie van Zeeland wordt niet alleen bepaald door wat er binnen Zeeland al dan niet ondernomen wordt, maar ook door de ontwikkelingen in de omgeving. Enkele relevante ontwikkelingen zijn:

- Op 16 maart 2016 presenteerde de Duitse Bondsregering een eerste ontwerp voor haar Bundesverkehrwegeplan, het kader waarin de prioritaire Duitse infrastructuurprojecten voor de komende vijftien jaar zijn vastgelegd. Hieruit blijkt dat Duitsland voornemens is stevig te investeren in de ontsluiting van de Noord-Duitse havens. Met het plan is in totaal tot 2030 ruim € 260 miljard aan investeringen gemoeid. De oost-west verbindingen krijgen in dit plan minder prioriteit, wat van invloed is op de kwaliteit van de achterlandverbindingen van de Vlaamse en Nederlandse havens, waaronder ook de Zeeuwse. Een ander voorbeeld hiervan vormt de haven van Gdansk waar de komende vijf jaar € 1,8 miljard geïnvesteerd wordt in de haveninfrastructuur.

- Op 18 januari van dit jaar presenteerde het kabinet het Energierapport. Dit Energierapport geeft een integrale visie op de toekomstige energievoorziening van Nederland. Het kabinet houdt onverkort vast aan de Europese afspraken voor 2020, 2030 en 2050 en aan de afspraken uit het Energieakkoord die samen met milieuorganisaties, bedrijfsleven en overheden zijn gesloten. In de transitie naar duurzame energie stelt het kabinet drie uitgangspunten centraal:
  - Sturen op CO_2-reductie.
  - Verzilveren van de economische kansen.
  - Integratie van energie in het ruimtelijk beleid.

Alleen al de twaalf chemiebedrijven in de zuidwestelijke deltaregio hebben een gezamenlijk energieverbruik van circa 25% van de totale Nederlandse gasconsumptie. Dit betekent dat de beoogde transitie

naar duurzaam voor Zeeland essentieel is, maar ook geldt dat Zeeland voor het Rijk een belangrijke speler kan zijn om de realisatie van nationale en Europese doelen dichterbij te brengen.

- **Schaalvergroting** – Zoals ook geconstateerd wordt door de Vlaams-Nederlandse Denkgroep Toekomstverkenning (2013) neemt het relatieve belang van Nederland en Vlaanderen in internationaal perspectief af en wordt de wereld groter en concurrentiëler doordat het economisch belang van opkomende economieën toeneemt. Strategische beslissingen worden in toenemende mate in het buitenland genomen. Dit is voor Zeeland met name relevant omdat Zeeland weinig hoofdkantoren kent. Dit betekent dat Zeeuwse vestigingen onderdeel zijn van mondiale afwegingen waarin de Zeeuwse belangen in ieder geval geen bovengeschikte positie innemen.

- **Investeringskracht** – De investeringskracht van omliggende regio's is vele malen groter dan die van Zeeland. Dit geldt voor de provincie, voor de havens, voor het ontwikkelingsbedrijf en voor vrijwel alle andere domeinen. Het Havenbedrijf Rotterdam maakt bijvoorbeeld jaarlijks ruim € 200 miljoen beschikbaar voor investeringen. Het Zeeuwse havenbedrijf beschikt nauwelijks over investeringskapitaal. Dit maakt dat ontwikkelingen buiten Zeeland sneller gaan.

- Sectorspecifieke ontwikkelingen in voor Zeeland belangrijke sectoren:

  - **Chemie** – De chemiesector is in een mondiale concurrentiestrijd verwikkeld en staat tegelijkertijd voor de opgave op de energietransitie in te spelen. Wereldwijde concurrentie, grondstoffenschaarste, mogelijk stijgende energieprijzen en het beperken van klimaatverandering vergen grote aanpassingen in de chemische industrie. Gegeven de situatie in Zeeland dat bedrijven hun strategische keuzes op een mondiale schaal maken, versterkt dit de noodzaak de aanwezige (chemische)industrie meer te verankeren in de regio en deze te revitaliseren.

  - **Havens** – De Zeeuwse havens zijn onderdeel van het havensysteem van de Rijn-Schelde Delta. De havens van Rotterdam, Moerdijk, Vlissingen, Terneuzen, Gent, Zeebrugge en Antwerpen vormen, vanuit mondiaal perspectief één havensysteem.

    Dit systeem concurreert met noordelijke havens (o.a. Hamburg, Bremen) en de Zuid-Europese havens (o.a. Marseille). Zeeland Seaports (ZSP), de havens van Vlissingen en Terneuzen, biedt veel voordelen voor het afhandelen van diverse soorten lading, zoals de ligging aan open zee, de diepgang van 16,5 meter, de filevrije achterlandverbindingen en de gespecialiseerde terminals. Het havenbedrijf van Zeeland Seaports is verantwoordelijk voor de economische ontwikkeling, het beheer, de exploitatie en promotie van dit havengebied. Door ingrijpende, mondiale ontwikkelingen op het gebied van energie, klimaat en logistiek staan de Nederlandse en Vlaamse zeehavens voor een aantal grote, gedeelde opgaven. De opgave waar de Nederlandse zeehavens voor staan is in de eerste plaats het realiseren van energie-efficiency en het verminderen van uitstoot in het totale havengebied om zo bij te dragen aan de energietransitie en de Europese klimaatdoelen. Onderdeel hiervan is de versterking van het industrie- en chemiecluster, gericht op het korte termijn concurrentievermogen en behoud van werkgelegenheid. Voor de lange termijn is vernieuwing van de chemie nodig in combinatie met CO_2-reductie. Ook de commissie Willems (2016) heeft hier op gewezen. Daarnaast staan de havens voor een digitaliserings- en innovatieopgave (o.a. realtime informatievoorziening voor gebruikers, optimalisering van logistiek).

  - **Recreatie en toerisme** – Volgens de ING Toerisme Index (2016) is Zeeland de toerisme provincie bij uitstek, met bijna 10 miljoen overnachtingen per jaar. De toeristische markt is sterk in beweging. De gast wordt veeleisender en technologie en internet zijn van toenemend belang voor de sector. Een groot deel van de sector is nog onvoldoende uitgerust

voor deze steeds sneller veranderende markt en werkt nog erg aanbodgericht. De toeristische sector is vanwege zijn samengestelde product mede afhankelijk van andere sectoren. Een belangrijke uitdaging voor de sector is dan ook om het aanbod beter met elkaar te verbinden (zowel fysiek via cross-sectorale coalities als digitaal). Er zijn diverse verouderde (verblijfsrecreatieve) bedrijven die niet meer mee kunnen met de hedendaagse vraag vanuit de markt. De versnipperde eigendomsstructuur vergt gezamenlijkheid in de aanpak van gemeenschappelijke infrastructuren en kwaliteitsverbeteringen.

- **Agro / food** – De Zeeuwse aardappelen, groenten, fruit, zuivel, vlees, zaden en pootaardappelen worden over de hele wereld verkocht. Zo komt tachtig procent van de Nederlandse uienproductie en verwerking uit Zeeland en in Kruiningen zit het uiencentrum van Nederland. Door de productie en export van uitgangsmaterialen, zaden en pootaardappelen, vervult Zeeland een rol als kraamkamer ten behoeve van voedselproductie elders ter wereld. Niet alleen de eindproducten gaan de grens over, het is steeds vaker ook wetenschappelijke en praktische kennis die geëxporteerd worden en die overzee gewild zijn.

De vraag is hoe door de verschillende stakeholders in Zeeland op deze ontwikkelingen wordt ingespeeld. Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd met stakeholders binnen en buiten Zeeland ontstaat het volgende beeld:

- **Schaal en inbedding** – Het valt de commissie op dat binnen veel domeinen sterk op Zeeuwse schaal wordt gedacht. Deels komt dit voort uit denken vanuit eigen kracht, wat positief te duiden is. Er ontstaat echter wel een probleem wanneer de oplossingen ook op Zeeuwse schaal worden gezocht. Op veel terreinen is de scope van de Zeeuwse schaal te beperkt voor effectieve oplossingen. Door gebruik te maken van de kwaliteiten en schaal van omliggende regio's kan hieraan tegemoet worden gekomen. Dit vraagt om denken vanuit eigen kracht, maar ook om de bereidheid samen te werken over grenzen heen. De bereidheid om Zeeuwse opgaven en agenda's te verbinden met regionale en landelijke opgaven en agenda's is echter beperkt aanwezig.

- **Financiering** – In de vele reacties richting de commissie valt op dat er veel verwacht wordt van rijksfinanciering. Deze financiering moet dan het karakter krijgen van subsidie. Het besef dat men zelf de sleutel voor een belangrijk deel in handen heeft, komen we in de reacties en de gesprekken nog betrekkelijk weinig tegen. Denken vanuit eigen kracht betekent ook dat er meer vanuit inhoudelijke benaderingen en eigen investeringen moet worden gedacht.

- **Implementatiekracht** – Er is door verschillende partijen veel geanalyseerd en geschreven, er zijn meerdere commissies geweest die allen goede aanbevelingen hebben gedaan. Wat opvalt is dat veel van deze aanbevelingen (nog) nauwelijks tot uitvoering zijn gekomen. Wij leiden daaruit af dat de uitvoeringskracht om gezamenlijk de aanbevelingen op te pakken beperkt is. Een constatering die wordt ondersteund door de bevindingen van de Onderwijs Autoriteit Zeeland. Uit gesprekken met partijen buiten Zeeland constateren we dat Zeeland als provincie een hoge gunfactor heeft. Aan die gunfactor wordt afbreuk gedaan wanneer de provincie onvoldoende in staat is om consequent uit te voeren wat is afgesproken. Verhoging van de executiekracht van de provincie als geheel (publiek, privaat, maatschappelijk) is daarmee een belangrijke voorwaarde om in de toekomst effectieve samenwerking met andere partijen te borgen. Deze noodzakelijke borging staat op gespannen voet met het in Zeeland dominante paradigma van 'de verdelende rechtvaardigheid' in het openbaar bestuur.

2.5 ANALYSE EN CONCLUSIE

DE **STERKTES** VAN ZEELAND

1 **Strategische ligging als land in zee.** De Westerschelde vormt de toegangspoort en verbindt tot Antwerpen en Gent én de Zeeuwse havens. De strategische positie ten opzichte van de mainports van Rotterdam en Antwerpen met het Duitse achterland en Noord-Frankrijk biedt vele kansen.

2 **Goede havencomplexen.** De havens van Zeeland vormen samen de derde haven van Nederland en een concurrerend en efficiënt havencluster. Met de havens van Vlissingen en Terneuzen (samen Zeeland Seaports) beschikt de provincie over een goede haveninfrastructuur. Wel is het belangrijk te blijven investeren in strategische afstemming met de overige zeehavens, innovatie en vernieuwing.

3 **Hoge kwaliteit onderwijsinfrastructuur.** Zeeland beschikt over een kwalitatief hoogwaardige onderwijsinfrastructuur met een relatief groot aandeel van excellente onderwijsinstellingen, van het primair tot en met het hoger en wetenschappelijk onderwijs. Ten aanzien van innovatie scoort de regio laag op de indicator publieke R&D-uitgaven. Het Zeeuwse mkb scoort goed op de indicator in-huis innovatie. Op de meeste andere indicatoren scoort het Zeeuwse mkb op of net onder het Nederlands gemiddelde.

4 **Congestievrij vervoer over weg en water.** Transport en distributie (van goederen) verlopen via redelijke achterlandverbindingen over weg, rail en water. Een nagenoeg congestievrij netwerk, met name in de oost-west richting. Wel is het netwerk relatief kwetsbaar, doordat er geen goede alternatieve routes zijn voor de A58, de enige snelweg van Zeeland.

5 **Korte lijnen door schaalgrootte.** Door de beperkte schaalgrootte is er sprake van intensieve (bestuurlijke) samenwerking, korte lijnen en een hecht netwerk van organisaties en personen die elkaar vaak goed kennen.

6 **Diversiteit economie.** De regionale economie van Zeeland wordt gekenmerkt door meerdere sterke sectoren (landbouw, havens, logistiek, aquacultuur, toerisme, industrie). De grootste economische kracht van Zeeland ligt bij de industrie en de havens, maar ook zorg, landbouw en horeca zijn belangrijke dragers in termen van werkgelegenheid.

DE **ZWAKTES** VAN ZEELAND ZIJN

1 **Bestuurlijke slagkracht regionale overheden.** Er is een gebrek aan (bestuurlijke) slagkracht op een aantal belangrijke opgaven. Een belangrijke factor die hiermee te maken heeft is het ontbreken van een grote centrumstad of centrumgemeente.

2 **Eilanddenken.** Kenmerkend voor het eilanddenken is een verdelende rechtvaardigheid, maar bijvoorbeeld ook in het onderwijs en de zorg speelt het verdelen van middelen over de verschillende (voormalige) eilanden.

3 **Mismatch opleidingen en arbeidsmarkt (techniek, zorg, groen).** De Zeeuwse onderwijsinfrastructuur mist de aansluiting en afstemming met het lokale bedrijfsleven en de arbeidsmarkt.

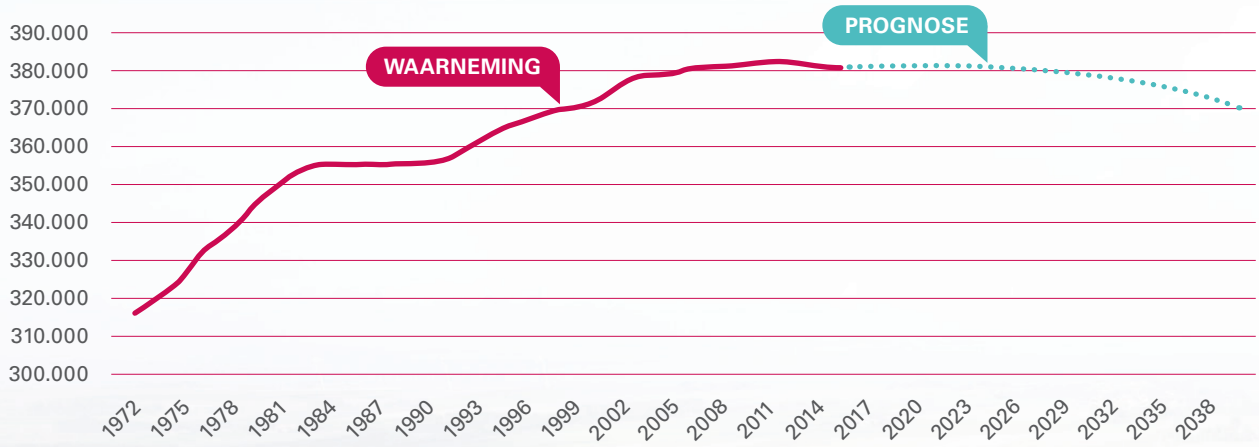
4 **Weinig middelgrote ondernemingen.** In Zeeland zijn ongeveer 32.000 bedrijven gevestigd, van het midden- en kleinbedrijf (mkb) tot aan grote (industriële) wereldbedrijven. In vergelijking met de andere Nederlandse provincies heeft Zeeland weinig middelgrote ondernemingen. Ook is een beperkt aantal hoofdkantoren gevestigd in Zeeland.

5 **Lage investeringen R&D.** Zeeland scoort erg laag in vergelijking met andere regio's op het gebied van investeringen in R&D. Het totaalbeeld voor R&D, innovatie en hoog opgeleiden is zorgwekkend met het oog op de toekomst.

6 **Beperkte verankering.** De mate van regionale verankering van vooral de middelgrote en grote bedrijven lijkt beperkt. Dit maakt de regionale economie kwetsbaar voor onvoorspelbare en onbeheersbare uitstroom.

WIJ ZIEN VIJF **BEDREIGINGEN** VOOR ZEELAND

1 **Demografische ontwikkelingen.** Zeeland heeft, zoals geschetst, te maken met vergrijzing, ontgroening en krimp. In onderstaande figuur is de bevolkingsontwikkeling tot 2038 geprognotiseerd. De huidige beroepsbevolking is sterk vergrijsd, en vanuit het oogpunt van economische structuurversterking is het extra zorgelijk dat Zeeland van Nederland en België de regio is waar de minste (<20%) 30 tot34-jarige hbo'ers wonen en werken. Juist deze groep heeft de grootste kans bepalend te zijn voor de economische groei van een regio. Bovendien komt met het aanhouden van deze demografische ontwikkelingen voor cruciale voorzieningen zoals scholen, zorgvoorzieningen en culturele evenementen op enig moment een ondergrens in zicht. Eenmaal verdwenen komen dergelijke voorzieningen nauwelijks terug.



FIGUUR 2 *Bevolking Zeeland 1972 - 2038 (bron: Bevolkings- en huishoudensprognose 2015, provincie Zeeland)*

2 **Gebrek aan massa.** Enerzijds maakt het gebrek aan stedelijkheid en stedelijke economie Zeeland extra kwetsbaar. Het wordt steeds moeilijker centrumfuncties vast te houden en daarmee mist Zeeland een belangrijke ontwikkelingspool voor nieuwe, innovatieve economie. Anderzijds zijn de sectoren relatief beperkt in hun massa en de ontwikkelkansen hierbinnen missen vaak de slagkracht voor daadwerkelijke structuurversterking.

3 De, in termen van werkgelegenheid, **grote sectoren kennen elk hun eigen opgaven**: de zorginstellingen kampen met een gebrek aan schaal en massa, de recreatie- en toerismesector staat voor een opgave ten aanzien van kwaliteitsverbetering en upgrading van accommodaties, de grote haven- en industriecomplexen in Zeeland dateren uit de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw en staan voor een revitaliseringsopgave.

4 In algemene zin zien we dat de **sterke sectoren** binnen Zeeland betrekkelijk **los van elkaar** opereren. Van een ecosysteem waarin bedrijven ingebed en geworteld zijn in een onderwijs- en onderzoeksinfrastructuur en een systeem waarin bedrijven en instellingen met elkaar samenwerken is nog onvoldoende sprake (zie o.a. Campus Zeeland!). Dit beperkt het innovatievermogen van de regio. Dit maakt het bovendien moeilijker voor bedrijven om aan, met name, technisch personeel te komen. De aantrekkelijkheid van Zeeland als vestigingslocatie verslechtert daardoor. De mogelijkheden van effectieve cross-overs worden belemmerd door kolom-denken.

5 In verschillende adviezen en rapporten (o.a. Campus Zeeland! en De kracht van Zeeland) wordt de **beperkte implementatiekracht** van Zeeland gesignaleerd. Deels heeft dit te maken met de zwakke financiële positie van de provincie. Deze positie wordt door het wegvallen van DELTA-dividenden verslechterd. Door het wegvallen van eigen financieringsmogelijkheden wordt het ook moeilijker om cofinanciering te leveren om andere middelen (nationaal, EU, privaat) aan te trekken. Er ontstaat een omgekeerde multiplier. Naar onze opvatting is er niet alleen sprake van een financieel knelpunt, maar ook van een samenwerkingsvraagstuk: door meerdere gesprekspartners aangeduid als de 'Zeeuwse ziekte'.

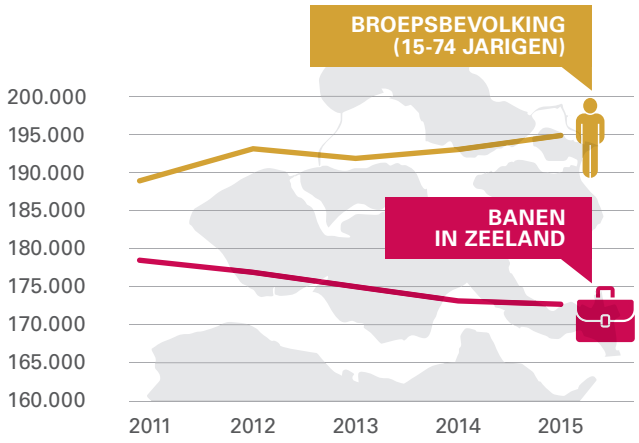
Conclusie

De geschetste ontwikkelingen maken dat Zeeland op termijn steeds minder in staat is om voor zichzelf het tij te keren. Omdat Zeeland vooralsnog goed scoort op macro-economische parameters (bruto regionaal product, werkloosheidscijfer, inkomen per hoofd van de bevolking, toegevoegde waarde) is er naar ons idee sprake van structurele achteruitgang waarvan de toekomstige urgentie onvoldoende wordt onderkend. Heeft Zeeland een probleem? Op dit moment manifesteert zich dat (nog) niet, maar bij ongewijzigd beleid krijgt Zeeland snel met een probleem te maken.

0-scenario bij ongewijzigd beleid

Zonder ingrijpen zal Zeeland geconfronteerd worden met de volgende ontwikkelingen:

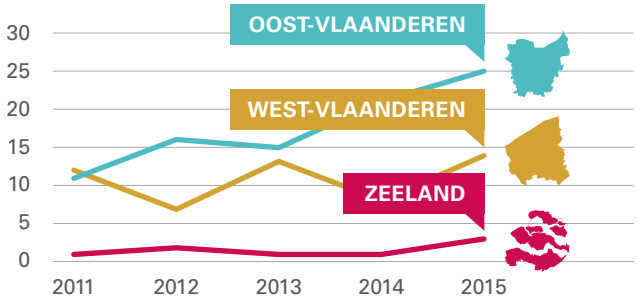
- De bevolkingssamenstelling van Zeeland zal de komende jaren drastisch veranderen: het aantal 65+'ers in Zeeland groeit naar 30% in 2030, het aantal 80+'ers verdubbelt. Het aantal kinderen in de basisschoolleeftijd neemt met 3.000 af in de komende tien jaar. De verhouding tussen beroepsbevolking en het overige deel van de bevolking zal dus verder scheefgroeien, ook ten opzichte van de rest van Nederland. De verhouding tussen waardecreatie door de private productie van goederen en diensten en afhankelijkheid van financiële overdrachten in het publieke domein zal eveneens scheefgroeien. Bevolkingsdaling beperkt zich niet tot een Zeeuws-Vlaams probleem, maar is een vraagstuk voor de meeste gemeenten in Zeeland. Deze ontwikkelingen hebben op veel beleidsterreinen ingrijpende consequenties. Het aantal basisscholen zal nog verder afnemen, en ook het draagvlak voor voorzieningen en sociale infrastructuur neemt af. Zeeuws-Vlaanderen ziet zich als gevolg van krimp op korte termijn geconfronteerd met een sloopopgave. Bovendien dreigen ernstige leefbaarheidsproblemen in verschillende kwetsbare subregio's. Het aantal banen in Zeeland is de afgelopen jaren sterk gedaald en zal waarschijnlijk verder dalen.



FIGUUR 3 *Beroepsbevolking en banen in Zeeland (Bron CBS en RIBIZ, bewerking ZB| Planbureau)*

- Zonder investeringen in vernieuwing van de haveninfrastructuur verliest het havencluster concurrentiekracht ten opzichte van havens die beter in staat zijn om te investeren in innovatie en vernieuwing.

- Zeeland zal flink achter blijven lopen in het aantrekken van buitenlandse bedrijven ten opzichte van de zuiderburen. In de afgelopen vijf jaar kende Zeeland negen buitenlandse vestigers, tegenover 88 in Oost-Vlaanderen (excl. Antwerpen) en 54 in West-Vlaanderen.



FIGUUR 4 *Buitenlandse investeringen 2011 – 2015 (bron: Oxford Intelligence / EY EIM (European Investment Monitor); data over 2015 zijn voorlopig*

- Economische Impuls Zeeland N.V., het ontwikkelingsbedrijf van Zeeland, vervult met beperkte middelen en menskracht een belangrijke rol. Echter, ook Impuls Zeeland zal noodgedwongen grotere (infrastructurele) projecten niet kunnen bedienen omdat de menskracht, middelen en specialistische kennis ontbreken.

- De grote werkgelegenheidsclusters in chemie en energie zijn afhankelijk van hoofdkantoorbeslissingen in het buitenland. In de triple helix besluitvorming vergt deze situatie versterkte slagkracht van overheden en kennisinstellingen. Die slagkracht ontbreekt en vormt in toenemende mate een risico voor het verliezen van deze structurerende clusters.

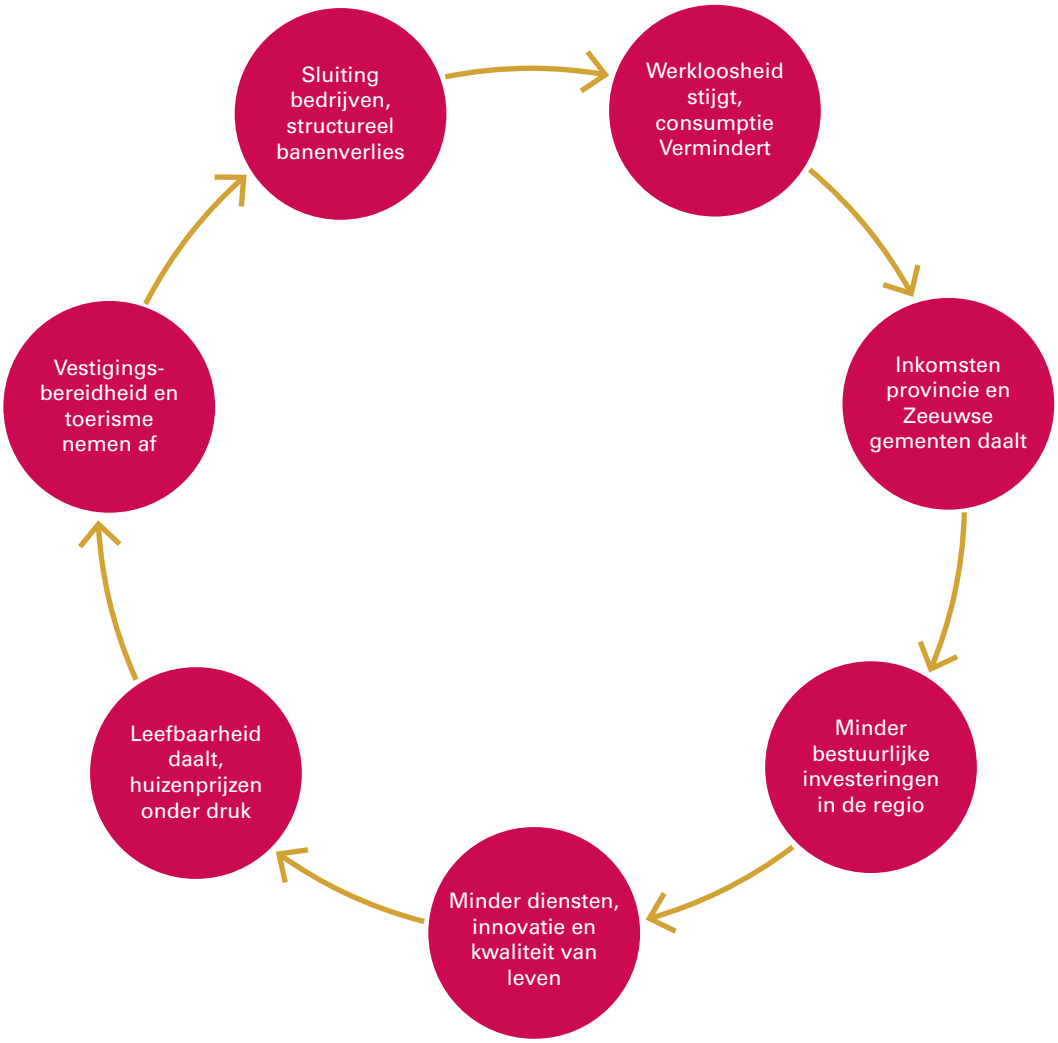
- De aantrekkelijkheid van Zeeland voor recreatief verblijf zal teruglopen wanneer het totale cluster niet van een upgrade wordt voorzien (verblijf, vermaak, voorzieningen).

- De bestuurlijke aandacht en kracht worden onvoldoende om de strategische agenda van Zeeland, in samenhang met de nationale agenda, te prioriteren en uit te voeren (besliskracht en uitvoeringskracht, samenwerking onderling, met 'buren' en met het Rijk).

- Door het verlies aan werkgelegenheid en de daaraan verwante factoren komen de inkomsten van provincie en de Zeeuwse gemeenten onder druk te staan. Tegelijkertijd lopen de kosten voor het in stand houden van sociale voorzieningen verder op. De financiële huishouding van de provincie en de gemeenten verslechtert, waardoor er minder middelen zijn om te investeren in de regio.

Veel van de hierboven geschetste ontwikkelingen staan in relatie tot elkaar en de uitkomsten versterken elkaar negatief. Zonder adequate acties kan dit leiden tot een negatieve spiraal, die steeds lastiger te doorbreken valt.

Zeeland heeft dus te maken met een sluipend probleem. Dit neemt niet weg dat Zeeland over een betrekkelijk goede uitgangspositie beschikt om het tij te keren.



WIJ ZIEN DE VOLGENDE **KANSEN** VOOR ZEELAND

1 **Benutten en combineren.** Zeeland kent een aantal sterke sectoren. De sectoren die sterk zijn kunnen verder worden benut en gecombineerd (sterk toeristisch product en zorgeconomie, landbouw en aquacultuur, enz.).

2 **Betere benutting van regionale samenwerking.** Er is een hecht (bestuurlijk) netwerk, met korte lijnen. Dit biedt kansen voor intensieve (bestuurlijke) regionale samenwerking. Dit geldt ook regio- en grensoverschrijdend. Vanwege de nabijheid van Brugge, Gent en Antwerpen komt er voor Zeeuws-Vlaanderen een arbeidsmarkt beschikbaar van 600.000[9)] banen, wanneer de arbeidsmarkten in de Scheldemond geïntegreerd worden. Het verder versterken van bestaande grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden biedt mogelijkheden om regionale opgaven gezamenlijk aan te pakken.

3 Zeeland biedt (letterlijk) **ruimte als experimenteergebied** voor (technologische) ontwikkelingen rond bijvoorbeeld sociale innovatie, circulaire economie, energiegebruik, deltatechnologie, gezondheidszorg, ouderenzorg, bouwen met de natuur en zorgtoerisme. Dit zijn geen unieke thema's voor Zeeland. Voor Zeeland zijn deze vraagstukken wel uiterst urgent. Bovendien is een experimenteergebied alleen relevant wanneer het bijdraagt aan ontwikkelingen die ook elders spelen. Aansluiting bij landelijke thema's, prioriteiten en inbedding in bredere programma's is een voorwaarde.

9) Atlas voor Gemeenten (2013) Altas van kansen voor de Euregio Scheldemond, Utrecht

4 **Benutten van 'deeltijd'** Zeeuwen (mensen met een tweede huis in Zeeland), het netwerk van high potentials buiten Zeeland (zie Zeeland Connect) als verbinders. Het bewust aantrekken en benutten van de kwaliteiten van de tijdelijke Zeeuwen (toeristen, studenten, flexibel verblijf) en professionals die een tweede carrière nastreven en zich willen vestigen biedt perspectief op een draagvlak voor een hoogwaardig voorzieningenniveau, noodzakelijk voor het behoud van de Zeeuwse economische pijlers (haven- en industriecluster, vrijetijdseconomie en de agro- en foodindustrie) en de verdere ontwikkeling van economische innovaties in Zeeland.

5 Er wordt in en om Zeeland nog steeds **fors geïnvesteerd**. De komst van de Marinekazerne maar ook de aanleg van de windparken Borssele I en II (€ 1,2 miljard) zijn hiervan slechts twee actuele voorbeelden. Door dergelijke projecten niet alleen als bouwproject te zien, maar meer onderdeel te maken van de regionale economische structuur kunnen zij meerwaarde genereren. De Marinekazerne biedt kansen voor verbinding met recreatie en toerisme en onderwijs/training. De windparken voor de kust bieden kansen voor assemblage en maintenance binnen het havencluster.

Verder

Specifiek ten aanzien van het provinciefonds constateren we dat de provincie goedkeuring heeft uitgesproken over de randvoorwaarden en de uitkomsten van het advies van de commissie Jansen. Feit blijft dat er voor de provincie een gevoel van onrechtvaardigheid blijft bestaan bij de bepaling van de vermogenscomponenten van de huidige verdeelsystematiek, die geen onderdeel heeft uitgemaakt van het advies van de commissie Jansen. Naar het oordeel van de commissie zou spoedige actualisatie van de factoren die ten grondslag liggen aan de bepaling van de vermogenscomponenten door de provincie Zeeland, bij voorkeur samen met partners, nagestreefd moeten worden. De beoogde termijn van 5 jaar waarop de volgende actualisatie zou moeten plaatsvinden is te lang, gezien de impact op de Zeeuwse overheidsfinanciën. Het is aan betrokken partijen (IPO, Zeeland en het Rijk) om een oplossing te vinden voor de tussenliggende periode.

De oorzaak van de problematiek ten aanzien van het provinciefonds ligt voor Zeeland bij DELTA, waar voorheen dividendinkomsten uit werden genoten. Daar zou de oplossing dan ook gevonden moeten worden. DELTA bestaat uit verschillende onderdelen: netwerkbedrijf Enduris, waterbedrijf Evides, energieproductiebedrijf EPZ, consumentenactiviteiten binnen DELTA Retail, waar ook de internetactiviteiten zijn ondergebracht en Wholesale waar de Sloecentrale en de groothandelsactiviteiten onder vallen.

De belangrijkste problemen bestaan bij de handel- en elektriciteitsproductie. Productiebedrijf EPZ omvat o.a. de kerncentrale in Borssele en Wholesale bevat de Sloecentrale (gasgestookte centrale). De huidige lage energieprijzen maken dat beide centrales verlieslatend zijn. Vanwege het bijzondere karakter van de kerncentrale is het vrijwel onmogelijk deze voortijdig te sluiten, zodat DELTA voor de verliezen op dient te draaien zolang de stroomprijs onder de kostprijs ligt. De rendementen die bij de rendabele bedrijven (waterbedrijf Evides, netwerkbedrijf Enduris en Retail) gemaakt worden, kunnen dit verlies maar gedeeltelijk opvangen. Over 2015 heeft DELTA zodoende een verlies van € 110 miljoen geschreven. De combinatie van de extreem lage prijzen op de elektriciteitsmarkt en de verplichte splitsing maakt dat DELTA een herstructurering moet doorvoeren. Hiertoe is een plan ontwikkeld in samenspraak met de aandeelhouders. Voor EPZ omvat dit plan een financieringsconstructie om de in principe tijdelijke periode van exploitatietekorten door te kunnen komen. Voor deze financiering is een bijdrage gevraagd aan het Rijk omdat anders EPZ de investeringskracht, waarover de regio zou kunnen beschikken (meer dan) volledig opzuigt. Het marktrisico van de centrale ligt nu bij DELTA en daarmee bij de regio. Het is voor de commissie overduidelijk dat de kerncentrale de draagkracht van de regio overstijgt en een rijksverantwoordelijkheid zou moeten zijn. Dit vraagt een coöperatieve houding van de ministeries van EZ, BZK, IenM en Financiën. Het apart zetten van de kerncentrale en het optuigen van een eigenstandige financiering met een gedeeltelijke staatsgarantie levert, indirect, een zeer significante bijdrage aan de mogelijkheden van de regio om zelf economische structuurversterking ter hand te nemen en is bovendien de beste garantie om het maatschappelijk belang (veiligheid en leveringszekerheid) inzake de kerncentrale duurzaam te borgen.

3 Wat doet Zeeland nu?

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk schetsen we voor de belangrijkste Zeeuwse sectoren en clusters de uitdagingen en de wijze waarop daarop ingespeeld wordt, zonder te pretenderen hier volledig in te zijn. Ook geven we daarbij aan hoe de commissie hier tegen aan kijkt, mede in het licht van de voorgaande sterkten en zwakten van de regio. We maken daarbij onderscheid naar sectoren en clusters die economische activiteit en werkgelegenheid aanjagen of kunnen aanjagen (zoals chemie, recreatie, havencomplex, agro en food) en sectoren die daarvoor meer voorwaardenscheppend zijn (zoals zorg, cultuur en onderwijs). Tenslotte staan we stil bij randvoorwaardelijke aspecten als de bestuurs- en uitvoeringkracht van de regio en infrastructuur.

3.2 BESTAANDE SECTOREN EN CLUSTERS VAN WERKGELEGENHEID

Chemie

Eerder constateerden we dat de noodzakelijke opgave voor de sector is om de concurrentiepositie te verstevigen, te verduurzamen en verder te verankeren in de regio. Het programma Smart Delta Resources (SDR) draagt bij aan het realiseren van deze doelen. Het platform Smart Delta Resources is een samenwerkingsverband van elf energie- en grondstof intensieve bedrijven in de regio West-Brabant, Zeeland en Noord-Vlaanderen. Dit platform ontwikkelt business cases voor uitwisseling van energie- en materiaalstromen, ook wel industriële symbiose genoemd. Het platform heeft als doel de internationale concurrentiepositie van de bedrijven te versterken, het regionale vestigingsklimaat aantrekkelijker te maken en bij te dragen aan duurzame groei van de industrie. Daarnaast draagt dit initiatief significant bij aan het realiseren van de klimaatdoelstellingen, onder andere door reductie van broeikasgassen zoals CO_2 en vermindering van verbruik van fossiele brandstoffen. Het platform wordt actief ondersteund door de provincie Zeeland, Zeeland Seaports en NV Economische Impuls Zeeland als facilitator. Naar onze opvatting is een dergelijk programma cruciaal voor het behoud van en verduurzaming van een voor de regio zeer belangrijke sector. Daar komt bij dat een dergelijk programma een significante bijdrage kan leveren aan de nationale CO_2-reductie doelstellingen. De SDR-partijen zijn grote energie- en grondstoffen intensieve industrieën, met bijbehorende grote resource-stromen.

Havens

Zeeland Seaports (ZSP) heeft een nieuw strategisch masterplan opgesteld dat zich focust op de richting die het havenbedrijf in de jaren 2015 tot en met 2022 gaat. Kort gezegd is de ambitie van Zeeland Seaports om een ‘fit’ havenbedrijf te worden, waarna vervolgens samenwerking kan worden gezocht met een andere haven ter versterking en verdere uitbouw van de positie van de haven.

Naar onze opvatting is intensieve samenwerking met andere havens op korte termijn noodzakelijk om Zeeland Seaports beter in staat stellen de innovatie- en transitie-uitdagingen (en kansen) die er liggen te adresseren. Samenwerking met Gent is vanwege de nabijheid voor de hand liggend en vindt, zeker op nautisch-operationeel vlak, al plaats. Daarnaast zien we samenwerking met Rotterdam als een voorwaarde om als Zeeland Seaports een positie te verwerven binnen een groter havenplan, ook wanneer het (vergaand) samenwerkt met Gent. Voor de Zeeuwse havens geldt dat coöpetitie (partnerships aangaan met concurrenten waar opportuun) met meerdere andere partijen voorwaardelijk is voor versterking van toekomstige mogelijkheden. Dit vraagt om een gezamenlijk strategisch plan van Zeeland Seaports met Gent en een gezamenlijk plan van Zeeland Seaports met Rotterdam.

Dergelijke strategische plannen moeten ook het kader vormen voor het denken over infrastructurele investeringen (o.a. spoor, ov, buisleidingen) die nodig zijn om Zeeland te verbinden met haar

omgeving. Zonder deze strategische afstemming zijn onder- of overinvesteringen van nationale overheden het gevolg. Bovendien kan dan ook de discussie over de tol in de Westerscheldetunnel in perspectief geplaatst worden. Met de opbrengsten van de tolheffing worden immers infrastructurele projecten (zoals de Sluiskiltunnel) gefinancierd.

Recreatie en toerisme

Vooral de vergrijzing in Nederland en de omringende landen zal grotere stromen toeristen tot gevolg hebben. Zeeland kan deze trend benutten en een meer aantrekkelijk gebied worden voor (oudere) toeristen. Daarbij zullen eventuele voorzieningen (festivals, musea) een belangrijk aantrekkingskracht vormen. De gesprekken die de commissie heeft gevoerd met betrokkenen hebben de commissie overtuigd van de kansen die de combinatie tussen recreatie en zorg biedt voor de regio. Dit biedt niet alleen kansen om een betere positie te verwerven op de drukke markt voor oudere toeristen en mantelzorgers. Ook voor veertigers kan het heel aantrekkelijk zijn om bepaalde (dag)behandelingen (zoals bepaalde chirurgische en/of cosmetische ingrepen) te combineren met een korte vakantie ('bijkomen in Zeeland'). Bovendien kan het ook een bijdrage leveren aan het in stand houden van voorzieningen in krimpgebieden. Daarmee is ook voor de leefbaarheid in Zeeland een noodzakelijke voorwaarde om in de zorg de basis op orde te hebben.

Intensievere en transdisciplinaire samenwerking is nodig op basis van een meer programmatische aanpak en regie om de goede initiatieven die er zijn te verbinden en op te schalen. Dit komt niet vanzelf van de grond. De recreatiesector heeft daarbij in dit geval de handicap dat het een groot aandeel kleinbedrijf kent. Randvoorwaardelijke verbeteringen vergen daarom altijd een grotere schaal dan die van de bedrijven zelf. Er zal een trekkende partij uit de regio op moeten staan (en waarschijnlijk georganiseerd moeten worden) om het initiatief te nemen voor het opstellen van een cross-sectoraal strategisch plan voor de verbinding van de toerisme met de initiatieven rond Zeeland als gezonde regio.

Agro/food

In Zeeland is ruim 10% van de bedrijven agrarisch. Het aandeel landbouwbedrijven ligt in Zeeland twee keer zo hoog als in de rest van Nederland. Tachtig procent van de Nederlandse uienproductie en –verwerking komt uit Zeeland en in Kruiningen zit het uiencentrum van Nederland. Met McCain en Lamb-WestonMeyer kent Zeeland verwerkende industrie.

Daarnaast ontstaan nieuwe, innovatieve bedrijven die zichzelf verder ontwikkelen, onder andere in de teelt van gewassen met biobased toepassingen of zilte teelt.

De agro/food sector is voor veel van de hier geschetste ontwikkelingen van cruciaal belang. De landbouw is een onmisbare schakel in een duurzame, circulaire economie en heeft raakvlakken met energie, biobased, klimaat, recreatie, water, zorg, natuur en beleving. Het is voor de sector een belangrijke verantwoordelijkheid en uitdaging om deze verbindingen te leggen en te verstevigen.

In het licht van een wereldwijd toenemende bevolking en toename van stedelijkheid is het voorzien in voldoende en goed voedsel een steeds grotere maatschappelijke uitdaging. Dit vraagt verdere stappen op het gebied van wereldwijde productiviteitsverhoging, het tegengaan van verspilling, kortere lijnen tussen productie, verwerking en consumptie en het verkennen van nieuwe of efficiëntere voedselproductie. Daarvoor is innovatie nodig en daarin kan Zeeland met doorontwikkeling van kennis- en innovatiecentrum De Rusthoeve/Colijnsplaat een goede rol in vervullen. De Rusthoeve/Colijnsplaat kan daarbij als een voorbeeldlocatie dienen voor klimaatneutrale akkerbouw en akkerbouw bij schaars zoet water. Voorwaarde is wel dat dit aansluit op en verbonden is bij grotere ontwikkeling en ambities rond o.a. Biobased Delta (als Bio Innovation Garden), rond zorg en recreatie en/of rond deltatechnologie en dat aangesloten wordt op de voor die domeinen relevante kenniscentra, het Bèta College en de Topsector Agri&Food.

Biobased

Onder de vlag van de Biobased Delta werken ondernemers, kennisinstellingen en overheden uit Zuidwest-Nederland aan de biobased economy. Mede door een grote agro-, tuinbouw- en chemiesector en de geografische ligging op de as Antwerpen-Rotterdam heeft de regio een goede uitgangspositie

in deze nieuwe economie. Concreet gaat het om de volgende, voor Zeeland relevante, ontwikkelingen:

- **Sugar Delta** – Het via bioraffinage verwaarden van suikers in chemicaliën is voor de Biobased Delta een belangrijk speerpunt. Suikers vormen een goede basis voor chemische bouwstenen en producten en in de regio zijn veel spelers actief die suiker kunnen leveren. Dit kan uit suikerbieten komen maar ook uit zetmeel (aardappelverwerkende industrie) en mogelijk uit algen en wieren.

- **Redefinery** – Binnen dit programma wordt gewerkt aan het realiseren van bioraffinage-faciliteiten op basis van lignocellulose (de stof die planten stevigheid geeft). Daaruit worden vervolgens tweede generatie suiker en lignine (de stof die stevigheid geeft aan hout) gewonnen.

Dit zijn veelbelovende programma's, waar, op termijn, grote investeringen mee gemoeid zijn en wat tot veel werkgelegenheid kan leiden in de regio. De schaal voor deze ontwikkelingen in Zuidwest- Nederland: West-Brabant heeft een sterke uitgangspositie met trekkende bedrijven als Cosun (Breda), Suiker Unie (Dinteloord), Cargill (Bergen op Zoom, Sas van Gent) en LambWestonMeyer (Kruiningen, Bergen op Zoom).

Deze ontwikkelingen zijn voor Zeeland en West-Brabant zeer relevant en Zeeland is er, o.a. via ontwikkelingsbedrijf Impuls, bij betrokken. Deze ontwikkelingen bevinden zich in de verkenningsfase en fase van haalbaarheidsonderzoek. Realisatie is, mits financierbare business cases ontwikkeld kunnen worden, voorzien vanaf 2020. Hoewel we op de korte termijn voor Zeeland vooralsnog geen concrete kansen zien, en ook de ervaringen in Zeeland van de afgelopen jaren laten zien dat de voortgang beperkt is geweest mede als gevolg van de huidige lage energieprijzen, is toch de uitdaging voor Zeeland om deze ontwikkeling te blijven stimuleren. Dit vanuit de overtuiging dat deze van strategisch belang is voor de regio voor de langere termijn. Het verbindt verschillende sterkten van Zeeland: agro, chemie en havens.

Het is ook voor Zeeland van belang dat in het buitenland genomen investeringsbeslissingen gunstig uitpakken voor Zuidwest-Nederland.

Uiteraard moeten de Zeeuwse partijen gespitst blijven op de kansen die deze ontwikkelingen voor Zeeland bieden. Mogelijk dienen deze kansen zich aan in de vorm van een grootschalige pilot plant, mogelijk in de vorm van kleinschaliger projecten, kennisvragen of kansen voor mkb en startups. Van dergelijke ontwikkelingen gaat immers pas een duurzame structuurversterkende werking uit wanneer ze zijn ingebed in een regionaal ecosysteem van (mkb-) bedrijven en onderwijsinstellingen. In de regio is hier met de Green Chemistry Campus (Bergen op Zoom) een belangrijke bijdrage aan geleverd. Voor Zeeland is het zaak een klimaat (innovatie, financieel, ruimtelijk en bestuurlijk-juridisch) te creëren om de spin-off van deze ontwikkelingen te stimuleren en te accommoderen. Dit vraagt om aansluiting van bestaande en nieuwe initiatieven als een bèta college en Smart Delta Resources-platform bij deze ontwikkelingen, en om het faciliteren van een regionale innovatie-agenda om kleinschaliger ontwikkelingen op het gebied van biobased, zoals identificeren van kansrijke toepassingsgebieden en onderzoek naar alternatieve biomassa (zoals algen en wieren) te stimuleren.

3.3 VOORWAARDENSCHEPPENDE SECTOREN

Onderwijs en Campus Zeeland!

Met het advies van de Onderwijs Autoriteit Zeeland beschikt de regio over een goede analyse van de onderwijsinfrastructuur van Zeeland en over een samenhangend pakket aanbevelingen. De kernopgaven die in Campus Zeeland! worden geschetst zijn herkenbaar. Kernpunten daarin zijn de verbetering van de aansluiting tussen de onderwijs- en onderzoeksinfrastructuur en de economische structuur van Zeeland. Ook de benutting van de proeftuinpotentie van Zeeland is één van deze kernelementen. Het is een goede zaak dat wordt voorzien in een uitvoeringscapaciteit om dit programma verder ten uitvoer te brengen.

Uitgangspunt, ook als het gaat om het denken over Campus Zeeland!, zou moeten zijn op welke wijze bijgedragen wordt aan de economische structuurversterking van Zeeland. Economische en maat-

schappelijke ontwikkeling in Zeeland kan alleen ondersteund worden door de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, maar zal daar niet door bepaald worden. Het is dus zaak voor de regio die onderdelen uit Campus Zeeland! met prioriteit op te pakken die aansluiten bij de economische structuur en die door de volledige triple helix gedragen worden. Gebeurt dit niet dan zullen de structurele effecten beperkt blijven tot de directe economische effecten van onderwijs- en onderzoeksinfrastructuur. Investeringen in onderwijs moeten naar onze opvatting bijdragen aan verankering en innoverend vermogen van het bedrijfsleven in de regio. Uit de gesprekken en de input die de commissie ontvangen heeft, constateren we dat op dit moment de plannen rond University College Engineering and Innovation (UCEI, het 'bèta college') lijken te voldoen aan deze criteria. Als onderdeel van Campus Zeeland! wordt momenteel een onderzoek uitgevoerd naar de haalbaarheid van een tweede University College in Middelburg met focus op engineering en ondernemerschap.
Binnen de regio bestaat in onze waarneming bij zowel ondernemers (DOW, Damen), onderwijs en overheden breed draagvlak voor dit initiatief. Inmiddels is een charter geformuleerd dat de visie, missie, ambitie, inhoud en richtlijnen van UCEI weergeeft en is er input en support bij de triple helix Zeeland en de beoogde moederuniversiteiten gecreëerd door middel van de vele gesprekken die zijn gevoerd door de kwartiermaker. Wel is een concrete business case nodig om de haalbaarheid van het voorstel te kunnen beoordelen.

Dit geldt ook voor de plannen rond het Delta Platform, de Delta Academy, het Centrum voor Innovatie Vakmanschap Wind op Zee en het Centre of Expertise Wind op Zee. Zeeland heeft met de Delta Academy een uniek pakket hbo-opleidingen op het gebied van water, land en leven in deltagebieden in huis. Het Delta Platform brengt kennisvragers en experts uit kennis- en onderwijsinstellingen, bedrijven en overheidsorganisaties samen om complexe delta-uitdagingen aan te gaan vanuit verschillende invalshoeken en belangen. Hierop bouwt het Centre of Expertise Wind op Zee voort. Vanuit Zeeland is een aanvraag ingediend om het Centre of Expertise Wind op Zee te starten in samenwerking met relevante partners in de energiesector. Een Centre of Expertise Wind op Zee moet zorgdragen voor human capital development, het versterken van de internationale component in onderwijs en onderzoek en valorisatie op dit terrein samen met de topsector Energie. Aandachtspunt hierbij is de verankering bij het bedrijfsleven. Evenals bij het College is deze component het minst duidelijk.

De Zuidwestelijke Delta is, zeker vanuit het oogpunt van klimaatverandering, één van de hotspotgebieden van Nederland. Klimaatverandering treedt mondiaal op en als de regio er in slaagt valide water/veiligheidsconcepten te ontwikkelen, dan zijn die potentieel toepasbaar op vele plekken in de wereld. Het eigen probleem verandert daarmee in de kans om waardevolle kennis op te doen in de eigen proeftuin. De delta als de etalage waarin de veiligheidsconcepten van de toekomst worden ontwikkeld met inachtneming van economische en ecologische belangen. Het geld wordt niet louter besteed voor probleemoplossing, maar als investering in kennisvermeerdering en exportmogelijkheden op een mondiaal thema. Deze proeftuin is niet alleen gekoppeld aan de waterveiligheid maar ook, of juist ook aan andere uitdagingen die op Nederland en de regio af komen: voedsel- energievoorziening, waterkwaliteitsvraagstukken, economie, natuur.

Dat betekent een ontwikkeling naar cross-sectorale samenwerking en krachtenbundeling. Krachtenbundeling (onderzoek, onderwijs, onderwijs en overheid) met als ambitie om belangrijke innovaties te forceren op gebied van de combinatie van economie, ecologie en veiligheid. Vanuit dit perspectief moeten de initiatieven rond de Delta Academy, Centre of Expertise en Centrum voor Innovatief Vakmanschap Wind op Zee bezien worden. Dit betekent ook een ontwikkeling naar multifunctioneel ruimtegebruik en samenhang met ruimtelijke projecten zoals Grevelingen en Volkerak-Zoommeer (zie onder infrastructuur).

Andere onderdelen van Campus Zeeland! zijn weliswaar relevant voor de onderwijsinfrastructuur, maar de prioriteit en de inzet van de regio op korte termijn zou, in het licht van structuurversterking moeten liggen bij de genoemde onderdelen.

Zorg

Goede zorg is een belangrijke voorwaarde voor leefbaarheid van Zeeuwse gemeenten, en vormt daarnaast een belangrijke vestigingsplaatsfactor voor onder andere de chemische industrie (24-uurs beschikbaarheid). Bovendien biedt zorg kansen voor economische groei wanneer verbinding wordt gelegd met o.a. toerisme. Er bestaat echter al langere tijd zorg over de toekomstbestendigheid van de Zeeuwse zorginfrastructuur. De Commissie Toekomstige Zorg Zeeland is op dit moment bezig om tot concrete afspraken tussen betrokken partijen te komen om de Zeeuwse zorg in de komende jaren toekomstbestendig te maken.

Naar het oordeel van de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland is het nodig dat partijen in Zeeland hiervan een succes maken. Een goede basiszorg in Zeeland is een randvoorwaarde voor te ontwikkelen concepten rond zorg en toerisme en de potenties die er zijn te benutten. Hoe beter de samenwerking tussen de verschillende zorgaanbieders binnen en buiten Zeeland verloopt, hoe meer perspectief er is om zorg te verbinden aan andere domeinen als toerisme, leefomgeving en onderwijs.

Dat die kansen er zijn blijkt uit de verschillende initiatieven die op dit vlak worden ondernomen: het lectoraat Healthy Region van de Hogeschool Zeeland, maar ook de Vitale Revolutie van o.a. de GGD Zeeland zijn hiervan voorbeelden. Naar het oordeel van de commissie zijn dit goede initiatieven die aan impact zouden kunnen winnen wanneer zij in samenhang worden gebracht en onderdeel zijn van een door onderwijsinstellingen, de toeristische en medische sector en de overheid gedragen toekomstbeeld. Wanneer nieuwe samenwerkingsvormen hun intrede doen kan dat soms knelpunten opleveren met bestaande regelgeving of financieringsmethodieken. Het vraagt commitment en creativiteit van alle betrokken partijen hiervoor passende oplossingen te vinden.

Cultuur

Cultuur draagt in belangrijke mate bij aan het vestigingsklimaat, de economische bestedingen, de toeristische aantrekkingskracht en de leefbaarheid van Zeeland. Cultuur is daarmee van belang voor de Zeeuwse inwoner, de toerist en voor hen die zich in Zeeland willen vestigen. Hierbij is, gezien de toenemende ontgroening, specifieke aandacht voor de jongeren van groot belang.

Onderzoek leert dat de mate van het cultuuraanbod en het cultuurklimaat een sterke invloed heeft op de bewonerstevredenheid en op de aantrekkingskracht van de regio en haar steden. Steden met een historisch centrum zijn populair onder bezoekers en hebben een verhoogde aantrekkingskracht op hoger en universitair geschoolden. Daarbij zullen eventuele voorzieningen (festivals, musea) een belangrijke aantrekkingskracht vormen. Dit versterkt de economie van de recreatiesector (horeca, middenstand, watersport etc.). Cultuur is ook een belangrijk middel om jongeren in de toekomst aan Zeeland te binden.

De commissie ziet cultuur als een onmisbare schakel in het keren van de geleidelijke achteruitgang in bewoners en voorzieningen (inclusief activiteiten) naar het bundelen van krachten richting duurzame economische structuurversterking. Daarbij is een inzet op stedelijke aantrekkelijkheid noodzakelijk om de trekkingsmacht voor jongeren te vergroten. De versterking van cultuur (festivals, musea, cultuureducatie, etc.) moet daarvan onderdeel zijn. Wij denken hierbij aan de volgende onderdelen:

- Versterk, creëer en innoveer evenementen/voorzieningen met ten minste nationale uitstraling waarvoor je naar Zeeland komt. Dit kan bijvoorbeeld door arrangementen aan te gaan bij festivals en musea bij boekingen van accommodaties. Ook hoogwaardige culturele programmering voor monumenten als bijvoorbeeld de Grote Kerk van Veere past hierbij.

- Benut bestaande potentie van musea zoals het Nationaal herdenkingscentrum 'Watersnoodmuseum'. Dit kan bijvoorbeeld door vervoer van scholieren buiten Zeeland naar het museum te faciliteren. Zet daarnaast in op het vestigen van een dependance van een bekend (inter)nationaal museum dat past bij de Zeeuwse kracht. De dependanceformule (voorbeeld is Louvre – Lens) maakt gezamenlijke activiteiten en promotie mogelijk.

- Benut (en continueer) Zeeuwse festivals met nationale uitstraling zoals Concert at SEA, Zeeland Nazomerfestival en Film by the Sea waarbij aantoonbaar sprake is van een economische vestigingsfactor (zo worden de verblijfsaccommodaties in de omgeving nadrukkelijk gebruikt).

- Zet daarnaast in op uitbreiding met een spraakmakend evenement op een bijzondere locatie in een concept waarbij cultuur hand in hand gaat met duurzaamheid en technologische ontwikkelingen. Ondersteun de evenementen/festivals door vervoer vanuit Zeeuwse scholen te faciliteren.

- Ondersteun en versterk binnen Zeeland regionale bestaande en nog te ontwikkelen initiatieven op het gebied van muziek, beeldende kunst, festivals en theater. Aantrekkelijke initiatieven die mensen verrassen, vermaken, uitdagen en tot nadenken aanzetten en daarmee een meerwaarde hebben voor het woon-, werk- en verblijfklimaat van de regio.

Bij al deze ideeën geldt dat commitment en investeringsbereidheid bij overheden, ondernemers en culturele instellingen moeten bestaan om dit van de grond te krijgen.

3.4 RANDVOORWAARDELIJKE VESTIGINGSKLIMAATFACTOREN

Werken aan bestuurskracht als randvoorwaarde

In vrijwel alle gesprekken die de commissie tot dusver heeft gevoerd binnen én buiten de provincie Zeeland komt het vraagstuk van de bestuurlijke samenwerking in Zeeland aan de orde. Verschillende partijen constateren een gebrek aan eensgezindheid in het optreden van gemeenten en een gebrek aan slagkracht van de provincie op belangrijke opgaven. Kenmerkend voor de handelwijze van de provincie is een verdelende rechtvaardigheid. Deze geluiden sluiten aan bij de bevindingen van de bestuurskrachtmeting Ruimte voor verbeelding (Calon, 2011).

Op 14 maart 2016 is het rapport van de Studiegroep Openbaar Bestuur uitgekomen, onder voorzitterschap van Richard van Zwol, SG BZK: Maak verschil, krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven. De studiegroep presenteert drie principes binnen het economisch domein die van betekenis zijn voor de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur:

- Inhoudelijke opgaven staan voorop waarbij de regionale schaal het uitgangspunt is. Daarbij moet niet uitgegaan worden van blauwdrukken en vrijblijvende oplossingen. Voor grensregio's als Zeeland betekent dit ook samenwerking met regio's in Vlaanderen.

- Adaptief vermogen van bestuur is nodig om in te kunnen spelen op onvoorspelbare ontwikkelingen en veranderingen. Dat vergt differentiatie, deregulering en de-hiërarchisering van en binnen het openbaar bestuur.

- In staat zijn verbindingen te leggen tussen domeinen en sectoren, maar ook tussen bestuurslagen. Daarvoor is het noodzakelijk een gedeelde visie, kennis van zaken en de geschikte vaardigheden te hebben.

De Studiegroep stelt ten aanzien van de komende kabinetsperiode een agenda voor waarin gemeenten in een regio worden uitgedaagd een economisch regionaal-bestuurlijk programma op te stellen. Een programma dat richting geeft aan en verbinding legt tussen diverse sectoren. Een programma dat ook de bestuurlijke arrangementen bevat die nodig zijn. Grensoverschrijdend partnerschap tussen gemeenten, provincie en Rijk is daarbij het uitgangspunt.

Naar onze opvatting leent Zeeland zich door zijn omvang, opgaven en ligging als grensregio bij uitstek om te experimenteren met vormen van bestuurlijke vernieuwing. Tegelijk zien we dit als randvoorwaardelijk om de inhoudelijke opgaven van het voorgestelde actieprogramma te realiseren. (noodzakelijk, maar niet voldoende).

Om de eensgezindheid te versterken en slagkracht te vergroten kunnen gemeenten, provincie, bedrijfsleven en onderwijsinstellingen de handen ineen slaan en gezamenlijk werken aan de opgaven voor

Zeeland. Zeeland kent de Tafel van 15 waarin wordt deelgenomen door bestuurlijke vertegenwoordigers van de dertien Zeeuwse gemeenten, waterschap Scheldestromen en de provincie Zeeland. Wij zien in de Tafel van 15 een eerste stap in die richting, die wat ons betreft verder uitgebouwd kan worden. Naar onze opvatting vragen de opgaven die voorliggen om een minder vrijblijvend samenwerkingsmodel. Dat betekent enig pionierswerk en daarmee ruimte voor eigen vormgeving, omdat een dergelijke samenwerking nergens anders in Nederland nog bestaat.

Ten aanzien van de bestaande grensoverschrijdende samenwerking geldt in zekere zin hetzelfde. Zeeland werkt al lange tijd samen met zijn Vlaamse buren. Zeeland is onderdeel van de Vlaams-Nederlandse Delta waarin de provincies Antwerpen, Noord-Brabant, Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Zeeland en Zuid-Holland samenwerken. Ook is Zeeland onderdeel van de Euregio Scheldemond (Oost- en West-Vlaanderen en Zeeland) en wordt actief geparticipeerd in de Scheldemondraad. Grensontkennende samenwerking biedt grote kansen voor alle regio's.

Ter voorbereiding op de topontmoeting tussen de minister-presidenten van Vlaanderen en Nederland op 7 november 2016 in Gent heeft de Scheldemondraad een aantal concrete onderwerpen benoemd:

- Grensoverschrijdende mobiliteit, zoals openbaar vervoer en de spoorverbinding tussen Gent en Terneuzen.
- Verschillen in competenties wegwerken tussen Nederlandse en Vlaamse afgestudeerden, met name in het beroepsonderwijs.
- Het Smart Delta Resources-programma.
- Grensoverschrijdende regelvoorziening. Om grensoverschrijdende samenwerking te bevorderen kunnen uitzonderingen op landelijke regelgeving een verschil maken. Bijvoorbeeld wanneer regionale overheden kunnen kiezen om de wetgeving van het ene land ook in het andere land toe te passen.

Om op deze thema's verdere vooruitgang te boeken is het wenselijk hierbij ook de verbinding te leggen met de inzet van het landelijke actieteam Grensoverschrijdende Samenwerking, dat op 1 oktober 2015 door het kabinet is ingesteld.

Wat opvalt in de huidige samenwerkingsstructuren is dat het vooral gaat om overleg tussen publieke partijen. Zij hebben weliswaar een deel van de sleutels in handen om grensbarrières weg te nemen, maar het zijn bedrijven die kansen missen door gebrek aan grensoverschrijdende samenwerking. Meer betrokkenheid van triple helix partijen kan bijdragen aan meer gevoel van urgentie en meer concrete actie, juist als het gaat om de genoemde onderwerpen. Het tweede is dat een concrete inhoudelijke regionaal-economische agenda ontbreekt. Participatie als grensregio in een experiment dwingt tot het maken van een dergelijke agenda.

Start-ups

De Zeeuwse broedplaats voor innovatieve techno en creatieve start-ups Kenniswerf - DOK41 faciliteert starters op het gebied van de huisvesting, biedt coaching- en sparringmogelijkheden en geeft toegang tot kennis en een breed netwerk door het organiseren van 'Lunch en kenniswerken', kennissessies en themabijeenkomsten. De innovatiekracht van Zeeland wordt door de bundeling van krachten versterkt; kennisinstellingen, onderzoekers en (innovatieve) bedrijven komen tot meer hoogwaardige werkgelegenheid. Samenwerking met het landelijke programma Start Up Delta is essentieel om Kenniswerf – DOK41 verder uit te bouwen.

Financiering en fondsvorming

Impuls Zeeland, het ontwikkelingsbedrijf van de regio, heeft verschillende innovatiefinancieringsfondsen, met als doel het begeleiden en financieren van startende ondernemers.

- InnoGo! richt zich op ondernemers met een goed idee voor een nieuw product, en helpt op weg met coaching, financiering en een sterk netwerk. De doelgroep bestaat uit starters met een technische innovatie of starters en mkb-bedrijven met een biobased innovatie.

- Het Zeeuws Participatiefonds (ZPF) verstrekt hoog risicodragend kapitaal en richt zich op startende en doorstartende innovatieve ondernemers. Aspecten als werkgelegenheid, het creëren van nieuwe economische activiteiten, innovatie en een ondernemersklimaat zijn belangrijke punten waar het fonds zich op richt.

- Het Zeeuws InvesteringsFonds (ZIF) investeert in jonge ondernemingen die een nieuw product, proces of dienst hebben ontwikkeld dat onlangs op de markt is geïntroduceerd of dat binnen maximaal twee jaar gaan doen.

De fondsen van Impuls zijn van beperkte omvang en bovendien vrijwel volledig belegd. Dit maakt dat nieuwe, kansrijke investeringsvoorstellen van innovatieve starters en mkb-bedrijven (ook ten aanzien van doorgroei) niet of nauwelijks gehonoreerd kunnen worden. Tegelijk constateren we ook dat het aanbod van goede investeringsvoorstellen vanuit de regio beperkt is. Een belangrijk deel van de portefeuille van het Zeeuws Investeringsfonds bestaat bijvoorbeeld uit investeringen buiten Zeeland. De publiek-private samenwerking in de regio zal het oog scherper moeten richten op het versterken van de kwaliteit en kwantiteit van de investeringsvraag en het afstemmen van het aanbod daarop. Dit geldt voor Impuls Zeeland, private investeerders (banken, verzekeraars) en particulieren.

Impuls Zeeland zou verder de aangewezen partij zijn om de strategische opgaven in de regio (onderhavig actieplan) van schaal en uitvoeringskracht te voorzien. Impuls heeft op dit moment echter nauwelijks mogelijkheden grotere, strategische projecten te realiseren, als gevolg van gebrek aan capaciteit en middelen.

Een goede lijn zou naar het oordeel van de commissie zijn wanneer Impuls een steviger verbinding aangaat met de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM). Samenwerking met de BOM ligt voor de hand omdat Noord-Brabant en Zeeland in het kader van Europese programma's al samenwerken als landsdeel zuid (met Limburg). Dit zou versterkend moeten werken op de schaal en de slagkracht van Impuls Zeeland. Bovendien wordt Impuls Zeeland zo onderdeel van een landsdekkend systeem van ontwikkelingsbedrijven. Onderdeel van een stevigere verbinding van Impuls Zeeland aan de BOM zou naar onze opvatting moeten zijn:

1. Voorzetting van de rijksfinanciering aan Impuls Zeeland.

2. Toegang vanuit Zeeland tot de fondsen van de BOM.

3. Een gezamenlijk 'Zeeland fonds' van provincie en Rijk voor structuurversterkende projecten.

Voor realisatie van plannen is immers vroeg of laat geld nodig. Ons beeld is dat er bij veel partijen middelen beschikbaar zijn voor goede plannen. Dit is wellicht minder dan voorheen, maar hier geldt: voor goede plannen is vrijwel altijd (co)financiering beschikbaar. Hierbij moeten wel de volgende kanttekeningen gemaakt worden:

- Niet alle plannen kunnen gerealiseerd worden. Goede plannen zijn plannen die bijdragen aan duurzame economische structuurversterking van Zeeland en aansluiten bij de geformuleerde principes.

- De regio (triple helix) zal zelf initiatief moeten nemen en ook eigen middelen moeten alloceren.

- De beschikbare middelen buiten de regio hebben veelal de vorm van investeringsmiddelen. Dit houdt in dat er een zeker financieel rendement verwacht wordt. Wanneer er geen financieel rendement te verwachten is, zal heel duidelijk gemaakt moeten worden wat het maatschappelijk rendement is.

Op dit moment hebben de meeste plannen binnen de regio (nog) niet de mate van uitwerking dat zij investeringsrijp zijn. Wat wij daarbij van belang vinden is dat er bij het Rijk de bereidheid moet bestaan te ondersteunen bij de ontwikkeling van deze plannen en de ontwikkelde plannen vanuit een positieve grondhouding in overweging te nemen. Dit vraagt om een gezamenlijke structuur waarin deze afwegingen gemaakt kunnen worden. Wij pleiten

daarom voor een publiek-privaat investeringsfonds waar plannen die bijdragen aan duurzame economische groei in Zeeland een beroep op kunnen doen. Dit fonds zou moeten passen binnen de structuur van de BOM en daarin een 'Zeeuwse Kamer' moeten vormen. Hiermee bedoelen we een eigen triple helix-samengestelde investeringscommissie die op basis van eigen criteria voorstellen beoordeelt.

Infrastructuur

Een ander randvoorwaardelijk aspect vormt infrastructuur en de fysieke verbinding van Zeeland met zijn omgeving. Om met name het haven- en industriecomplex goed te ontsluiten is betrouwbare ontsluiting via verschillende, op elkaar afgestemde, modaliteiten (synchromodaal transport) nodig. Eerder constateerden we dat op dit moment sprake is van goede, congestievrije verbindingen, maar dat deze, naar de toekomst toe, wel kwetsbaar zijn. Aandacht voor goede achterlandverbindingen voor een betere ontsluiting van de havens is, zeker op termijn, van belang. Dit geldt voor de spoorverbindingen naar het zuiden (zoals de kanaalzone Gent-Terneuzen en de verbinding Axel-Zelzate) en voor de wegverbinding (N59) naar Rotterdam. Het MIRT-overleg is de plaats waar hierover gesproken kan worden. Hierbij geldt dat investeringen in infrastructuur gezien moeten worden als onderdeel van de strategische plannen van de betrokken havens.

Infrastructuur is echter niet alleen randvoorwaardelijk voor economische ontwikkeling, maar kan, mits goed benut, structuurversterkend werken. In dit verband zijn de regionale opgaven rond waterkwaliteit en waterveiligheid relevant: de delta-gerelateerde ontwikkelingen. Grevelingen en Volkerak-Zoommeer kampen met problemen van de kwaliteit van het water die door klimaatverandering zullen verergeren. De problemen hangen samen met de waterveiligheidsstrategie die in het verleden door het Rijk is gekozen: een Delta met 'harde' compartimentering waardoor de natuurlijke dynamiek vrijwel volledig is verdwenen. Voor beide bekkens zijn oplossingen voorzien die, door de verbetering van de waterkwaliteit, de hoeksteen zijn van een totaal aan investeringen en beleidsprogramma's op het vlak van wonen, werken en recreëren om de sociaaleconomische structuur in het gebied te versterken: een gezonde Delta als drager van economische ontwikkeling. Door de maatregelen wordt de beveiliging van de Delta tegen hoog water klimaatbestendig en zal weer voldoen aan de eisen van deze tijd. De relatief beperkte investering in de waterkwaliteit maakt een veelvoud aan investeringen los op het gebied van ruimte, economie en toerisme en maakt deze en bestaande investeringen hoger renderend. Voorbeelden zijn een getijde-energie centrale in de Brouwersdam (Grevelingen), investeringen in hoogwaardige verblijfsrecreatie op diverse plaatsen rondom het Volkerak-Zoommeer en stadsontwikkeling en revitalisering van de historische verbinding met het water bij Bergen op Zoom. Tevens is een goede omgevingskwaliteit randvoorwaardelijk voor het welslagen van activiteiten op het gebied van economische structuurversterking, zoals geschetst rond energietransitie en deltatechnologie.

Het mes kan hier dus aan meerdere kanten snijden. Het Rijk zal in dezen haar verantwoordelijkheid moeten nemen omdat de problematiek een gevolg is van de toenmalige keuze door het Rijk van een Delta met 'harde' compartimentering waardoor de natuurlijke dynamiek vrijwel volledig is verdwenen. Daarnaast zal de regio krachtig moeten inzetten op samenwerking om investeringen in waterkwaliteit een multiplier-werking te geven voor de economische ontwikkeling van de regio en de Nederlandse concurrentiepositie.

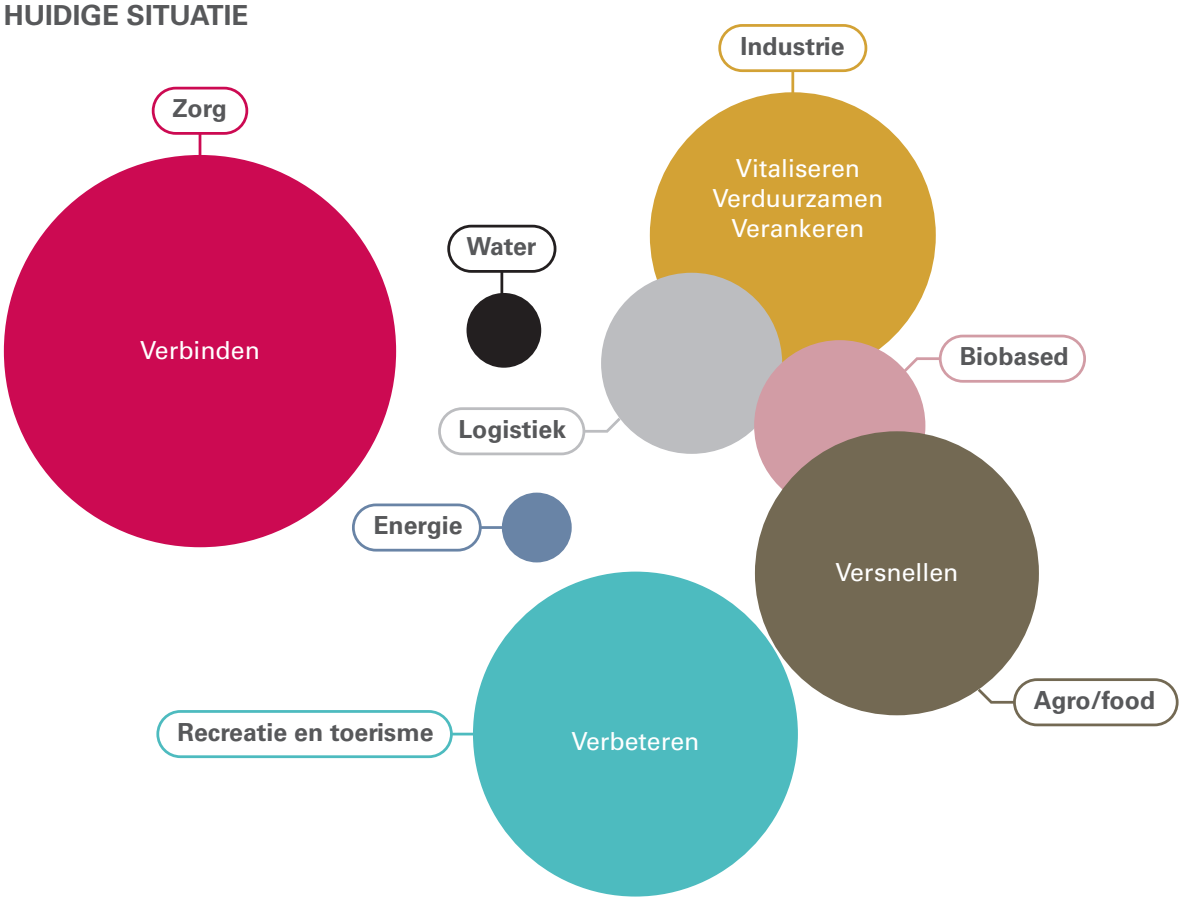
3.5 CONCLUSIE

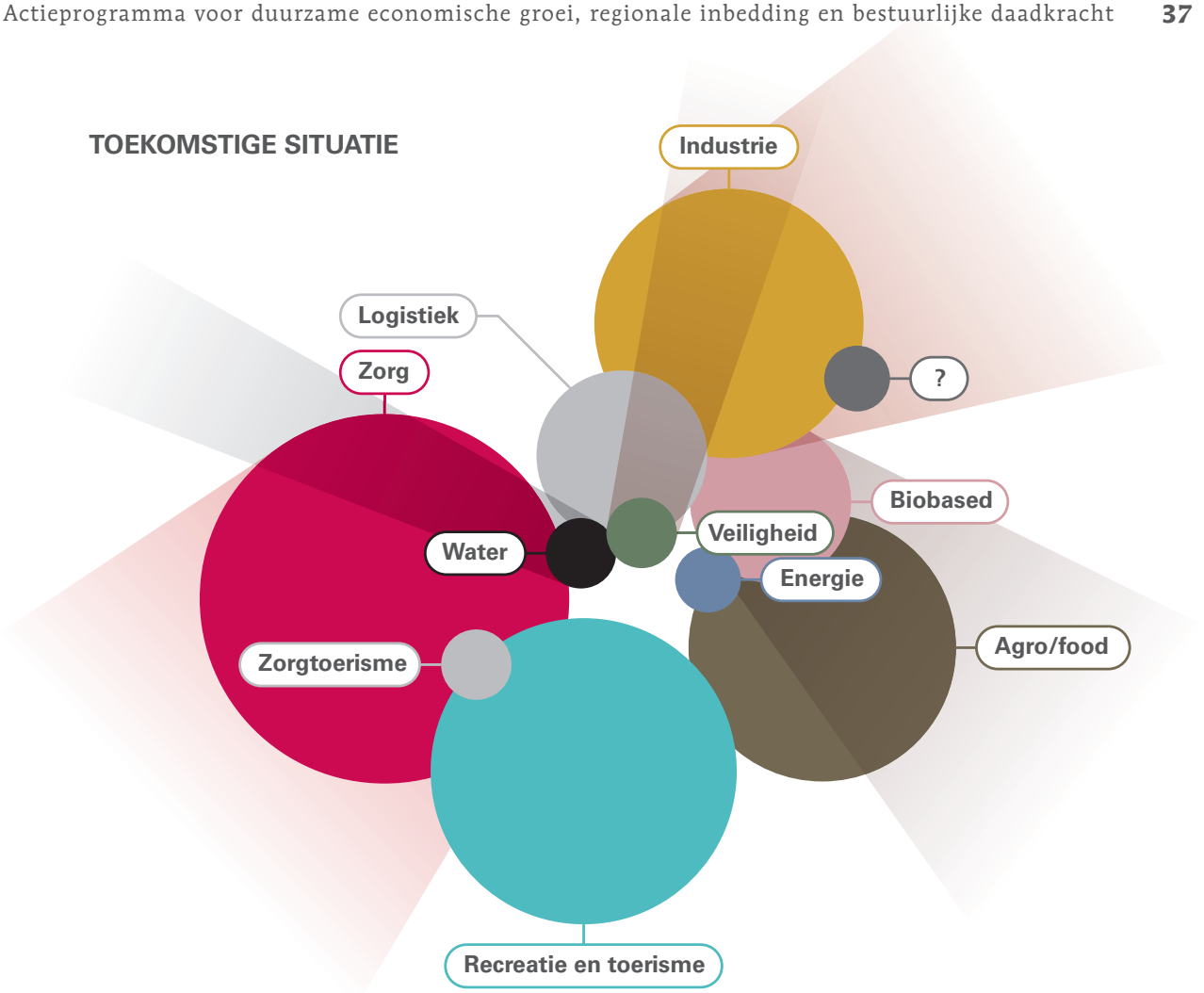
Op basis van het voorgaande constateren we dat er binnen Zeeland op veel terreinen acties worden ondernomen die naar onze opvatting een bijdrage leveren of kunnen leveren aan de versterking van de economische structuur van de regio. Bovendien zien we met de geschetste ontwikkelingen dat er sprake is van een perspectief voor de regio. De traditionele sectoren van werkgelegenheid (chemie, agro) bieden kansen voor het creëren van werkgelegenheid in nieuwe sectoren en clusters als biobased en energietransitie. De verbinding tussen zorg en toerisme biedt meer kansen voor werkgelegenheid en voor het in stand houden van voorzieningen dan op dit moment worden aangegrepen.

Wanneer we kijken naar deze thema's dan valt het volgende op:

- **Sterkere verbindingen nodig** – De samenhang tussen de initiatieven van de verschillende economische sterkten is relatief beperkt. Initiatieven worden veelal sectoraal of per kolom opgezet. Naar ons oordeel is versterking van de verbindingen tussen sectoren en clusters nodig, zodat de Zeeuwse economie als geheel robuuster wordt. Hoewel de economische betekenis van de chemie en het havencluster groot is, is de Zeeuwse economie betrekkelijk divers. Benutting van deze diversiteit vereist verbinding tussen sectoren en clusters, die ook tot uitdrukking komt in aansluiting bij de onderzoeks- en onderwijsinfrastructuur. In onderstaande figuren is dit beeld globaal weergegeven:

HUIDIGE SITUATIE





- **Meer kiezen, minder verdelende rechtvaardigheid** – De Zeeuwse economie kent relatief veel topsectoren (o.a. agro-food, energie, chemie) zij het van bescheiden omvang. Dit kan zowel een kracht als een bedreiging vormen. Het risico bestaat dat versnippering ontstaat van capaciteit en middelen. Gezien de rijkheid van initiatieven en de eerder genoemde neiging van de regio om het principe van een verdelende rechtvaardigheid te hanteren is dit een reëel risico. Een scherpere focus kan dit voorkomen, maar dat vraagt om het maken van regionale keuzes.

- **Meer schaalvariatie in aanpak** – Veel van de genoemde initiatieven vragen om handelen op een ander schaalniveau dan waar ze nu op uitgevoerd worden. Soms is de Zeeuwse schaal optimaal, en soms het niveau van de Zuidwestelijke Delta of de Vlaams-Nederlandse Delta. Dit betekent ook dat Oost- en West-Vlaanderen onderdeel van de Zeeuwse omgeving zijn. Het adresseren van vraagstukken op dit schaalniveau vergroot bovendien de mogelijkheden van het aantrekken van Europese middelen.

Er is kortom perspectief en er zijn kansen, maar met de huidige voorstellen en aanpak wordt dit perspectief naar onze verwachting nog onvoldoende gerealiseerd. Wat is er nu nodig om dit perspectief wel te realiseren en tot duurzame economische structuurversterking te komen? Naar onze opvatting is het nodig om keuzes te maken, omdat binnen de regio de capaciteit en middelen ontbreken om alles op te pakken. Wij zien het als onze rol om hiervoor principes aan te reiken op basis waarvan deze afweging gemaakt kan worden. In het volgende hoofdstuk werken we dit uit. Ten tweede is een samenwerkende en actiegerichte houding in de uitvoering nodig. Ook hiervoor zullen wij in het volgende hoofdstuk suggesties doen.

4 Actie!

4.1 INLEIDING

Het is noodzakelijk actie te ondernemen, nu er nog voldoende perspectief is om het tij te keren. Wel geldt dat daarbij keuzes gemaakt moeten worden: in de prioriteitsstelling van voorgenomen initiatieven, in het bijstellen van bestaande initiatieven en in het starten van nieuwe initiatieven. De opgave is als regio zodanige keuzes te maken dat deze als geheel versterkend werken voor Zeeland op lange termijn en daarmee een bijdrage leveren aan een structureel beter beeld voor de economie van Zeeland. Keuzes die de diversiteit van de Zeeuwse economie benutten, zodat de Zeeuwse economie als geheel meer robuust wordt. Daarnaast is het nodig om als regio partners te committeren buiten de regio om de initiatieven op de gewenste schaal te geven. Wij hebben daarbij een pragmatische en actiegerichte benadering voor ogen gericht op investering. De inhoud van Zeeuwse initiatieven, aansluitend op strategische agenda's op Europese, nationale en landsdelige schaal, is daarbij bepalend voor de krachtenbundeling en verruiming van middelenkaders.

De geschetste urgentie maakt het nodig tot een beknopt actieprogramma te komen met haalbare prioriteiten voor de korte termijn. In dit hoofdstuk doen we daar een voorstel voor, waarbij we de keuzes gebaseerd hebben op een aantal afwegingsprincipes. We hebben hierbij zowel naar de korte als naar de lange termijn gekeken. De Zeeuwse economie is ten dele afhankelijk van bestaande sterkten (chemie, havens). Het behoud van die sterkten vergt innovaties. Sectorale en cross-sectorale innovaties die ervoor zorgen dat bestaande werkgelegenheid blijft behouden en nieuwe werkgelegenheid zich ontwikkelt. De succeskansen van Zeeuwse innovaties hangen voor een groot deel af van inbedding in grootschaliger plannen. Dit geldt voor biobased vernieuwingen, de uitvoeringsplannen voor de chemiesector en ook voor infrastructurele plannen voor havens en achterlandverbindingen. Zeeland wordt vanuit innoverende sectoren gezien als een regio die zeer geschikt is voor proefprojecten. De benutting van mogelijkheden daartoe vereist een benadering in samenhang met anderen (regio's, stakeholders, programma's).

4.2 AFWEGINGSPRINCIPES

De commissie staat een Zeeuws programma voor ogen dat een structurele bijdrage levert aan de versterking van de Zeeuwse economie. Een succesvol programma in onze open vernetwerkte economie stelt eisen. De commissie hanteert de volgende principes bij het maken van afwegingen om te komen tot een programma:

1. **Commitment.** Een eerste voorwaarde om een project ten uitvoer te brengen is dat, binnen de regio, urgentie wordt gevoeld en de bereidheid en het vermogen bestaan om actie te ondernemen. Het commitment moet breed in de regio gevoeld worden. Dit wil zeggen dat er bij de gehele triple helix (ondernemers, onderwijs en overheid) draagvlak voor bestaat. Het trekkerschap, de uitvoeringsverantwoordelijkheid, moet belegd zijn (of binnen afzienbare tijd belegd kunnen worden).

2. **Concreetheid.** Een tweede voorwaarde is dat een project concreetheid in zich heeft. Er dient een projectplan of business case te zijn. Dit betekent dat er een doel, een beoogd resultaat en aanpak geformuleerd is, en dat de belangrijkste randvoorwaarden zoals capaciteit en benodigde middelen in kaart zijn gebracht en zijn ingevuld.

3. **Benutting van de schaal en kwaliteit van andere regio's.** Oplossingen op Zeeuwse schaal hebben vaak onvoldoende potentie voor het oplossen van Zeeuwse vraagstukken. Gebrek aan schaal en massa is een bedreiging voor Zeeuwse initiatieven. Om dit tegen te gaan is het nodig, meer dan nu het geval is, gebruik te maken van de schaal

en beschikbare kwaliteiten van omliggende regio's. Wanneer dit grensoverschrijdend plaatsvindt dan vergroot dit bovendien de mogelijkheden op Europese cofinanciering.

4. **Bijdrage aan nationale en/of internationale (Europese) ambities.** Een bescheiden schaal heeft als voordeel dat het mogelijkheden biedt om als experimenteeromgeving te dienen. Dit heeft echter alleen betekenis wanneer initiatieven zijn ingebed in een grotere agenda. Door initiatieven niet alleen vanuit Zeeuws belang te benaderen, maar ook vanuit hun bijdrage aan nationale of internationale (Europese) ambities kan deze betekenis gerealiseerd worden.

5. **Betrokkenheid van de triple helix.** Om tot een effectief regionaal-economisch programma te komen is betrokkenheid van zowel overheid, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en bedrijfsleven cruciaal.

4.3 NAAR EEN ACTIEPROGRAMMA

Primair langs de lijnen van deze principes is het door de commissie voorgestelde programma opgesteld. Het is aan de regio om hier verder vorm aan te geven. Het programma is daarmee niet in beton gegoten, of bij voorbaat gecommitteerd of gerealiseerd; het vraagt om gezamenlijke inzet van regio, omgevingspartners en Rijk. Hierdoor kan samenwerking ontstaan waarmee de regio in staat is om toekomstige opgaven te adresseren.

De commissie is overtuigd van de noodzaak toekomstgericht te denken en te handelen en tegen deze achtergrond staat de commissie achter de benadering van Zeeland 2040, waarin de uitgangspunten voor regioprofilering al zijn benoemd. Een verdere keuze is aan de regio en wordt mede bepaald door de thema's en programma's waar uiteindelijk op ingezet zal worden.

Prioritaire acties

1. SDR/circulaire economie/ biobased economy

De biobased economy is een containerbegrip dat concreet moet worden ingevuld. De agro-, chemie- en energie-agenda komen erin samen. Partners uit omringende regio's hebben behoefte aan verbinding met Zeeuwse bedrijven en initiatieven. De SDR-projecten vormen een goede basis om die verbindingen te zoeken. Zeeland mist op dit moment effectieve verbindingen met programma's en projecten buiten Zeeland en voor zover die verbindingen er zijn ontbreken de middelenkaders om vereiste (co-)financieringen te leveren. Een samenhangend plan met duidelijke speerpunten biedt kansen voor innovaties die noodzakelijk zijn voor het behoud van bestaande en ontwikkeling van nieuwe werkgelegenheid.

2. Experimenteergebied Energietransitie en Deltatechnologie

De Zuidwestelijke Delta heeft de potentie om de proeftuin te zijn waarin de waterveiligheidsconcepten van de toekomst worden ontwikkeld met inachtneming van economische en ecologische belangen. Deze proeftuin is niet alleen gekoppeld aan de waterveiligheid maar ook, of juist ook aan andere uitdagingen die op Nederland en de regio af komen zoals de energietransitie. Energietransitie voor Zeeland is onderdeel van mondiale, nationale en regionale transitie-agenda's. Zeeland heeft voordelen op grond van structuur en ligging ten aanzien van de ontwikkeling van duurzame energie. Zon, wind en water bieden Zeeland mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de CO_2- en energie-agenda. Ketenactiviteiten voor de bouw-, exploitatie- en onderhoudsactiviteiten bieden kansen voor de Zeeuwse economie. Krachtenbundeling is nodig (onderzoek, onderwijs, onderwijs en overheid) met als ambitie om belangrijke innovaties te forceren op gebied van de combinatie van economie, ecologie en veiligheid. Naast doorontwikkeling van de Delta Academy en het Delta Platform, zijn de realisatie van projecten (ontwikkeling van Grevelingen en het Volkerak-Zoommeer en de windparken voor de kust van Borssele) en de toekenning Centre of Expertise Wind op Zee en het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Wind op Zee aan Zeeland daarin cruciaal.

3. University College for Engineering and Innovation (Bèta College)

Naast een sterke basis-onderwijs-infrastructuur met doorlopende leerlijnen is in Zeeland specifiek behoefte aan triple helix partner vanuit onderwijs en onderzoek als participant in het SDR/ circulaire economie / biobased cluster. De plannen voor een bèta college zijn in een zodanig stadium dat concretisering en versnelling zeer kansrijk zijn.

4. Havensamenwerking

Zeeland vaart een eigen koers met de ontwikkeling van ZSP, zowel ten aanzien van de inhoudelijke richting als het investeringsprogramma. De schaal voor de strategische koersbepaling voor de Zeeuwse havens kan worden gezien als een strategische cascade die begint bij de internationale positionering van de Belgische en Nederlandse zeehavens. De vraag is welke positionering ZSP nastreeft in een internationaal, nationaal, regionaal, provinciaal toekomstbeeld. Een ingebedde strategie is noodzakelijk om uit de huidige defensieve redeneringen ten aanzien van de toekomst van de havens te geraken. Dit betekent intensieve samenwerking met de havens van Rotterdam en Gent.

5. Gezonde regio en toerisme

Ten aanzien van de zorg is al meerdere malen geconstateerd dat 'de basis op orde' hoogste prioriteit heeft. Die basis is nodig voor verdere ontwikkeling en vernieuwing van toerisme. Pas wanneer de basis op orde is, zijn verdere ontwikkelingen die toerisme en zorg verbinden als 'specifiek Zeeuws pakket' mogelijk. Ook hier is een samenhangend plan nodig dat bestaande initiatieven verbindt en wordt gedragen door onderwijsinstellingen, de toeristische en medische sector en de overheid. Wanneer nieuwe vormen van samenwerken hun intrede doen kan dat soms knelpunten opleveren met bestaande regelgeving of financieringsmethodieken. Het vraagt commitment en creativiteit van alle betrokken partijen hiervoor passende oplossingen te vinden.

Randvoorwaarden

A Experimenteergebied bestuurlijke vernieuwing

Gebrek aan executiekracht is in vrijwel alle gesprekken die de commissie voerde aan de orde gesteld. Executiekracht wordt verbonden aan openbaar bestuur dat krachtig tot besluitvorming en consequente uitvoering komt. Zeeland leent zich zeer als experimenteergebied voor een strategisch structuurversterkend programma dat wordt gekenmerkt door schaalvariatie en vernetwerking. Het starten van een experiment bestuurlijke vernieuwing is geen doel op zich, maar een middel dat moet bijdragen aan het vergroten van de slagkracht van Zeeland. De opgave om de regionale concurrentiekracht van Zeeland te vergroten, vergt naar ons idee een vernieuwende vorm van samenwerken. De meerwaarde is ook dat het experiment leerervaringen oplevert voor andere regio's in Nederland.

B Zeelandfonds voor de uitvoering van het programma

De beschikbaarheid van voldoende middelen (privaat, publiek, regionaal/nationaal) is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol programma. Daarbij gaat het over de bestuurlijke, organisatorische en financiële opzet. Verbinding van het Zeeuwse programma aan de infrastructuur van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij biedt mogelijkheden om het programma van een inbedding te voorzien in een bestaande sterke infrastructuur; dit tot wederzijds voordeel voor Noord-Brabant en Zeeland. Dit kan in de vorm van een 'Zeeuwse kamer' die gebruik maakt van de organisatorische inbedding en verder zelfstandig sturing geeft aan het programma en het bijbehorende fonds. In deze lijn is ook een stevige verbinding van Impuls Zeeland met de BOM nodig om schaal en slagkracht te kunnen realiseren. Zeeland wordt op deze manier onderdeel van een landsdekkend systeem van ontwikkelingsbedrijven.

C Aantrekkelijk Zeeland – Een samenhangend leefbaarheidsplan

De structuur van Zeeland (dunbevolkt, langgerekt, kleine kernen) is kwetsbaar ten aanzien van het behoud van leefbaarheid. De voortdurende 'kip-ei-discussie' op het punt van leefbaarheid en demografische ontwikkeling kan alleen maar worden doorbroken door de basiscomponenten werk, wonen, cultuur, welzijn, zorg, onderwijs en (digitale) bereikbaarheid in een samenhangende programmering aan te pakken. Zeeland kent een veelheid aan initiatieven. Een samenhangend programma ter vergroting van de aantrekkelijkheid van Zeeland voor zowel jongeren, ouderen als nieuwe Zeeuwen is voorwaardelijk voor structureel perspectief.

In onderstaande tabel zijn de acties binnen dit programma weergegeven. Een deel van het actieprogramma is gericht op behoud, versterken en vernieuwen van bestaande economische activiteiten en het ontwikkelen van nieuwe en toekomstige bronnen van welvaart. Een deel van het programma is gericht op het realiseren van essentiële randvoorwaarden ter versterking van de concurrentiekracht van de regio. Dit programma is een antwoord op de zwakke aspecten die bepalend zijn voor de regionale concurrentiekracht, in het licht van de regionale sterkten. Dit is niet specifiek gericht op enkele sectoren, maar op gericht en slim versterken van de innovatiekracht van de regio. Per project is een beknopt projectblad

opgesteld (zie bijlage 1). De problematiek rond DELTA/EPZ en het provinciefonds zijn opgenomen in deze tabel als afzonderlijke randvoorwaarden, maar mede vanwege de scope van opdracht van deze commissie niet verder uitgewerkt.

Voor de realisatie van dit actieprogramma zijn commitment en inzet van partijen (binnen de regio, vanuit de omgeving en het Rijk) nodig om zaken in gang te zetten. Daarnaast zijn investeringsmiddelen nodig om de plannen ten uitvoer te brengen.

Om hierin te voorzien is een fonds van ca. € 100 miljoen nodig, gefinancierd door EU-fondsen, Rijk en regio, publieke en private partijen, waarmee de ontwikkelde investeringsvoorstellen van cofinanciering kunnen worden voorzien. Daarvan zou op termijn € 25 miljoen bij de provincie vandaan moeten komen, € 25 miljoen vanuit private partijen en € 25 miljoen vanuit bestaand Europees en rijksinstrumentarium. Er is daarnaast additionele rijksfinanciering nodig die de andere financieringsbronnen kan verbinden. Inbedding van een dergelijk fonds in de governancestructuur van de BOM kan het Rijk comfort bieden omdat schaal en professionaliteit geborgd zijn. Uiteraard zijn onderbouwde inhoudelijke voorstellen nodig voordat financiering beschikbaar gesteld kan worden. Met dit actieprogramma en de concretisering daarvan in de tweede helft van dit jaar door de regio is de inhoud beschikbaar. De bijdrage die de regio levert aan het realiseren van rijksdoelen rechtvaardigt de additionele rijksinzet.

We realiseren ons dat mede gezien de korte beschikbare tijd het niet mogelijk is om voldragen en gecommitteerde projectvoorstellen op te stellen. Dit is de concretiseringsopgave voor de komende maanden. Concretisering van projectvoorstellen en de boogde outcome is nodig voordat een project als prioriteit aangemerkt kan worden. Het is de rol van de trekker om dat te expliciteren en daarmee commitment van betrokkenen te zekeren. Wij verwachten dat het mogelijk is om in dat tijdsbestek voor de genoemde initiatieven tot goede voorstellen te komen.

Deze acties bevinden zich in uiteenlopende stadia van ontwikkeling. Soms gaat het om een idee, soms is er een uitgewerkte business case beschikbaar. Van belang is dat ongeacht deze verschillen de ontwikkeling verder gaat. Wij bevelen aan om in oktober 2016 een reviewsessie te beleggen om de stand van zaken op te maken. Daar wordt bepaald wat er nog moet gebeuren om per actie tot een ‘Zeeland-deal’ met betrokken partijen te komen.

Er is meer in Zeeland gaande dan in het door de commissie voorgestelde actieprogramma is opgenomen, zoals ook blijkt uit hoofdstuk 3. Dit zijn vaak zeer relevante initiatieven. Wat de commissie met het afwegingskader en het daarop gebaseerde uitvoeringsprogramma beoogt, is het stellen van prioriteiten en bestaande initiatieven naar een hoger plan te tillen door gerichte inzet. In het licht van beperkte beschikbaarheid van middelen (bij o.a. de provincie) en beperkte massa en schaal is het maken van keuzen essentieel om tot een effectief programma voor structuurversterking te komen.

	Onderdeel	Inzet Regio	Inzet Omgeving	
Prioritaire acties	SDR / circulaire economie / biobased economy	Projectuitvoering Ontwikkeling van business cases	Procesmatige ondersteuning (HBR, Rein Willems)	
	Experimenteergebied energie transitie en deltatechnologie	Ontwikkelen gezamenlijke strategie Doorontwikkeling Delta Platform en Delta Academy	Partnership, procesmatige ondersteuning (Zuid-Holland, Zuidwestelijke Delta)	
	University College for Engineering and Innovation (Bèta College)	Uitwerken business case Kwartier maken	Commitment moederuniversiteiten	
	Havensamenwerking	Initiatief nemen tot voeren van verkennende gesprekken en opstellen Letter of Intent (ZSP) Commitment Provincie en gemeenten (aandeelhouders ZSP)	Letter of Intent (Havenbedrijf Rotterdam) Letter of Intent (Havenbedrijf Gent) Commitment gemeente Rotterdam (aandeelhouder HBR)	
	Gezonde regio en toerisme	Ontwikkelen gezamenlijke strategie, verbinden van bestaande initiatieven	Alliantiepartners in de zorg vanuit omgeving Aansluiting op grootschalige facilitaire infrastructuur (glasvezel)	
Rand-voorwaarden	Experimenteergebied bestuurlijke vernieuwing	Aanmelden pilot Commitment regio organiseren Vormgeven pilot	Commitment Oost- en West-Vlaanderen	
	Zeeland ontwikkelingsfonds en Economische Impuls Zeeland	Regionale en Europese fondsen verwerven	Accommodatie binnen BOM (provincie Noord Brabant) Openstellen fondsen BOM (provincie Noord Brabant)	
	Aantrekkelijk Zeeland – Leefbaarheidsagenda voor Zeeland	Verbinden en afstemmen van bestaande initiatieven Uitwerken van een strategisch en verbindend programma	Alliantiepartners zorg, cultuur en onderwijs vanuit omgeving	
	DELTA / EPZ	Gezamenlijke intentieverklaring tussen DELTA, provinciale en gemeentelijke aandeelhouders, RWE en EPZ en Rijk over positie kerncentrale (lopend traject)	-	
	Provinciefonds	Spoedige actualisatie factor OEM Oplossing tussenliggende periode		

	Inzet Rijk	Middelen	Outcome
	Procesmatige ondersteuning (EZ)	Revolverend uit Zeeland fonds Matching uit operationeel programma Zuid Nederland	Regionale verankering industrie Versterking concurrentiekracht industrie Bijdrage realisatie nationale duurzaamheidsdoelstellingen
	Partnership, procesmatige ondersteuning (IenM, RWS) Realisatie randvoorwaardelijke infraprojecten (Grevelingen, Volkerak, Borssele) Toekenning Centre of Expertise en Centrum voor Innovatief Vakmanschap Wind op Zee aan Zeeland	Nationale en internationale duurzaamheidsfondsen	Versterking regionale innovatiekracht Bijdrage kennisagenda Deltaprogramma
	Commitment Rijk (OCW)	Revolverend, uit Zeeland fonds)	Versterking regionaal innovatievermogen Behoud en aantrekken van jongeren en mid-careers
	Commitment Rijk (IenM) als aandeelhouder HBR Ondersteuning verkenningen randwoorwaardelijke infrastructuur (spoor, weg) via MIRT overleg	Investeringsruimte op grond van inbedding in nationale havenplannen	Strategische inbedding haven- en industriecluster Versterking concurrentiepositie haven
	Inbedding in nationale plannen	Private investeringen	Versterking concurrentiekracht recreatie Bijdrage in stand houden voorzieningen
	Erkenning experimenteer-gebied (BZK) Procesmatige ondersteuning (BZK)	Procesgeld	Versterking bestuurlijke slagkracht regio
	Procesmatige ondersteuning Allocatie middelen (EZ) Continuering huidige subsidie EIZ (EZ)	Ca. € 75 - € 100 miljoen (Rijk en regio)	Versterking uitvoeringskracht regio
	Aandacht voor regio-specifieke thema's	Mix van bestaande generieke middelen en doelgerichte aanvullingen	Vergroting aantrekkelijkheid van leef- en verblijfsklimaat Bevolkingsgroei en versterking van de bevolkingspiramide onder 45 jaar
	Gezamenlijke intentieverklaring tussen DELTA, provinciale en gemeentelijke aandeelhouders, RWE en EPZ en Rijk over positie kerncentrale (lopend traject)	Privaat, in combinatie met staatsgarantie	Duurzame borging van publieke belangen (veiligheid, leveringszekerheid) Apart zetten kerncentrale met eigenstandige financiering
		Herverdeling bestaande middelen	Evenwichtige verdeling

4.4 UITVOERING

Een cruciale voorwaarde om dit actieprogramma te laten slagen is het versterken van de uitvoeringskracht van de regio. Dit vraagt een tijdelijke en lichte structuur waarin de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit programma is belegd.
In de eerste plaats zijn initiatiefnemers c.q. trekkers per actie vereist. Belangrijk hierin is dat het primaat bij de regio ligt: Zeeland is aan zet. De eerder genoemde 'deeltijd-Zeeuwen' biedt eveneens een pool van talent voor een dergelijke rol.

Samenwerking met partijen binnen en buiten de regio is voorwaarde. Door het formeren van (bestuurlijke) duo's of trio's uit de triple helix die zich gezamenlijk committeren aan een thema komt dit het beste tot zijn recht. Dit borgt dat op grotere schaal naar oplossingen wordt gezocht. Wij stellen ons hierbij voor dat de Zeeuwse initiatiefnemers c.q. trekkers worden bijgestaan door een hoogambtelijke of bestuurlijke vertegenwoordiger van een rijkspartij of partnerorganisatie van buiten de regio om gezamenlijk het initiatief verder brengen.

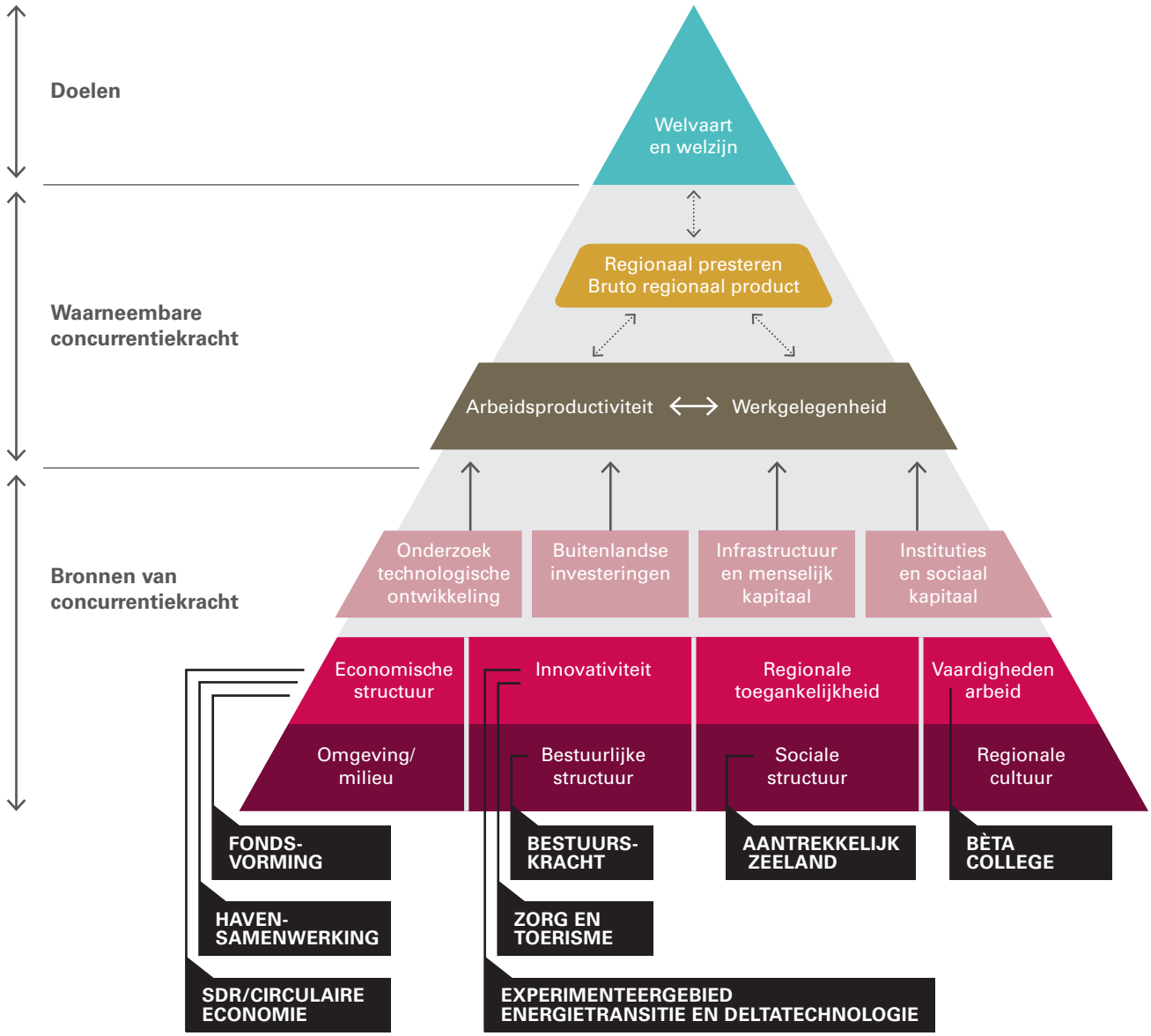
Een derde aspect om de uitvoeringskracht te borgen is het beleggen van de aanjaagfunctie in de vorm van een Zeeland-coördinator. De provincie dient, samen met EZ, een Zeeland-coördinator te benoemen. Van belang is dat er bij zowel Rijk als regio voldoende draagvlak voor deze persoon bestaat. Deze Zeeland-coördinator treedt in ons beeld op als ambassadeur en als doorzettingsmacht, te fungeren bij knelpunten of hick-ups binnen projecten. Een triple helix samengestelde programma-board, onder voorzitterschap van de Zeeland-coördinator, ondersteunt, verbindt acties en stuurt zo nodig bij. De coördinator draagt geen directe uitvoerende verantwoordelijkheid, maar bewaakt de voortgang van het integrale actieprogramma. De duo's of trio's die trekker zijn per thema rapporteren per kwartaal over de voortgang aan de Zeeland-coördinator en de programma-board.

We zien een dergelijke structuur als tijdelijk (enkele jaren) en aanvullend op de bestaande structuren binnen de regio en daarbuiten.

Het komende halfjaar is daarin cruciaal. De provincie dient, samen met EZ, het voortouw te nemen om per actie de duo's of trio's te benoemen. Deze duo's hebben de taak, met betrokken partijen, de uitwerking en concretisering van de acties vorm te geven. De deadline voor deze plannen is 1 januari 2017. Dan moet duidelijk zijn of er bij betrokken partijen voldoende commitment bestaat om de plannen door te zetten en een Zeeland-deal te sluiten. Is die bereidheid er niet, dan kan de energie beter anders benut worden.

4.5 TENSLOTTE

Zeeland is een provincie met een groot gevoel voor eigenwaarde en regionale trots. Belangrijke cultuurwaarden die zorgen voor zelfbewuste stellingnamen en tegelijkertijd verbinding met andere partijen en effectieve samenwerking in de weg kunnen zitten. Structuurversterking van de Zeeuwse economie is alleen maar mogelijk door de strategische agenda van Zeeland te verbinden aan strategische agenda's die op grotere schaal aan de orde zijn: Vlaanderen, Noord-Brabant, Zuid-Holland, landsdelig en (inter) nationaal; structuurversterking voor Zeeland is onderdeel van grotere transitie-agenda's en daarmee onderdeel van georkestreerde uitvoering.



Wanneer we de strategische agenda projecteren op de driehoek uit ons analysekader zien we het bovenstaande patroon in de versterking van concurrentiekracht.

Het programma dat de commissie voorstelt vraagt om invulling door Zeeuwse partijen, zowel privaat als publiek. De eerste twee kwartalen van 2016 heeft de commissie benut voor analyse en programmaontwikkeling. Het derde en het vierde kwartaal van 2016 is Zeeland aan zet om de onderdelen van het programma uit te werken en te voorzien van concrete plannen. Concrete plannen zijn nodig om succesvol aan te haken bij bestaande ontwikkelings- en financieringsprogramma's. Concreetheid en inhoudelijkheid van plannen is een voorwaarde voor participatie en middelenverwerving.

Bijlage 1
Actieprogramma

INHOUD

Prioritaire acties

1. SDR / circulaire economie / biobased economy.
2. Experimenteergebied energietransitie en deltatechnologie.
3. University College for Engineering and Innovation (Bèta College).
4. Havensamenwerking.
5. Gezonde regio en toerisme.

Randvoorwaarden

A. Zeeland als experimenteergebied voor bestuurlijke vernieuwing.
B. Zeeland ontwikkelingsfonds en Impuls Zeeland.
C. Aantrekkelijk Zeeland – Leefbaarheidsagenda voor Zeeland.

Smart Delta Resources / circulaire economie / biobased economy

Achtergrond

Het platform Smart Delta Resources (SDR) is een samenwerkingsverband tussen elf energie- en grondstof intensieve bedrijven in de regio westelijk Noord-Brabant, Zeeland en Noord-Vlaanderen. Dit platform ontwikkelt business cases voor uitwisseling van energie- en materiaalstromen, ook wel industriele symbiose genoemd.

Onder de vlag van de Biobased Delta werken ondernemers, kennisinstellingen en overheden uit Zuidwest-Nederland aan de biobased economy. Mede door een grote agro-, tuinbouw- en chemiesector en de geografische ligging op de as Antwerpen-Rotterdam heeft de regio een goede uitgangspositie in deze nieuwe economie.

Wij zien een nadrukkelijke verbinding tussen SDR en de ontwikkelingen in Zuidwest Nederland rondom biobased en circulaire economie. De biobased economy biedt mogelijkheden voor doorontwikkeling van bestaande (chemische) industrie naar nieuwe toepassingen.

Doel / opgave

Het platform heeft als doel de internationale concurrentiepositie van de bedrijven te versterken, het regionale vestigingsklimaat aantrekkelijker te maken en bij te dragen aan duurzame groei van de industrie. Daarnaast draagt dit initiatief significant bij aan het realiseren van de klimaatdoelstellingen, onder andere door reductie van broeikasgassen zoals CO_2 en vermindering van verbruik van fossiele brandstoffen.

De biobased economy is een containerbegrip dat concreet moet worden ingevuld. De agro-, chemie- en energie-agenda komen erin samen. Partners uit omringende regio's hebben behoefte aan verbinding met Zeeuwse bedrijven en initiatieven. De SDR-projecten vormen een goede basis om die verbindingen te zoeken. Zeeland mist op dit moment effectieve verbindingen met programma's en projecten buiten Zeeland en voor zover die verbindingen er zijn ontbreken de middelenkaders om vereiste (co-)financieringen te leveren. Een samenhangend plan met duidelijke speerpunten biedt kansen voor innovaties die noodzakelijk zijn voor het behoud van bestaande en ontwikkeling van nieuwe werkgelegenheid.

Aanpak

Naast de lopende acties gericht op ontwikkeling van SDR zou het goed zijn te verkennen op welke wijze SDR sterker ingebed kan worden op regionale en landelijke initiatieven rond biobased en circulaire economie. Een gezamenlijke sessie van vertegenwoordigers van Biobased Delta, SDR-platform, Rein Willems, ZSP en de havens van Gent en Rotterdam, kan daarin een eerste stap zijn.

Daarnaast is ter versterking van het initiatief nodig:

1. Identificeren van kansen voor uitwisseling van energie- en materiaalstromen.

2. Gezamenlijke ontwikkeling en realisatie van business cases (= concrete, rendabele investeringsprojecten).

In een diepgaande onderzoeksfase zijn door het SDR platform nieuwe mogelijkheden voor stromen over en weer in kaart gebracht. Hieruit is een lijst met potentiële synergiën voortgekomen, waarvan momenteel de beste business cases worden uitgewerkt tot daadwerkelijke realisatie.

- Financiële middelen om de 'kleinere' projecten te helpen realiseren. Deze middelen zullen (grotendeels) revolverend worden ingezet als investeringskapitaal. Het kapitaal vloeit dus op termijn weer terug in het fonds en kan dan opnieuw aangewend worden voor nieuwe projecten. SDR kan worden gezien als een pilot die landelijk (mede) koploper is. De opgedane kennis en werkwijze zullen worden gedeeld. De projecten dragen significant bij aan de doelstellingen van het Rijk.

- Voor de uitwerking van de grotere cases is medewerking van het Rijk en een werkbudget nodig voor de uitwerking van haalbaarheidsstudies, tracé verkenningen, grensoverschrijdende contacten et cetera.

- SDR vraagt aansluiting met belangrijke initiatieven (bijv. Rein Willems) en tafels waar beleid en instrumenten worden ontwikkeld om industriële symbiose te ondersteunen. SDR wil kennis en ervaring inbrengen en verwacht kennis en aansluiting op juiste instrumenten terug te halen. Dit met het oog om de kans op realisatie en de snelheid van realisatie van industriële symbiose business cases te verhogen.

Partners en trekkerschap

Bedrijven, provincie, havenbedrijf, Impuls Zeeland en EZ.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●●●○	●●○○○

Experimenteergebied Energietransitie en Deltatechnologie

Achtergrond

Vraagstukken zoals klimaatverandering, energie en duurzaamheid en circulaire economie vragen om nieuwe technieken en vervanging van bestaande energievoorzieningen. Twee zaken springen in het oog:

- Zeeland biedt een vrij unieke combinatie van wind, water, blue energy en mogelijk ook getijdenenergie. Met de bouw van twee windparken voor de Zeeuwse kust (Borssele I en Borssele II) is een investering van € 1,2 miljard gemoeid. Dit biedt kansen voor de Zeeuwse economie en de havens in het bijzonder. Tijdens de bouw als aanvoer haven, maar ook na de aanleg en bij ingebruikname zullen er maintenance activiteiten moeten worden uitgevoerd. Hoewel in Zeeland deze vormen van duurzame energie niet allemaal op de schaal voor handen zijn zoals bij wind op zee het geval is, de grote variëteit in energievormen biedt een gunstige uitgangspositie als experimenteergebied.

- Binnen Zeeland is veel kennis aanwezig over ecologie en deltatechonologie met instituten als IMARES, NIOZ, de hogeschool Zeeland, de Delta Academy en het Delta Platform. Wanneer deze instellingen in samenwerking voor Nederland relevante water/veiligheidsconcepten weten te ontwikkelen, dan zijn die potentieel toepasbaar op vele plekken in de wereld. De Zuidwestelijke Delta is, zeker vanuit het oogpunt van klimaatverandering, één van de hotspotgebieden van Nederland. Dit biedt de kans om waardevolle kennis op te doen in de eigen proeftuin: het Delta Lab Zee-Land.

Door samen te werken kan Zeeland zich als onderdeel van de Zuidwestelijke Delta positioneren als experimenteergebied op het vlak van energie deltatechnologie, met de bijbehorende economische ontwikkelingspotentie.

Doel / opgave

- Meerwaarde en synergie halen uit de combinatie van projecten als de windparken voor de kust van Borssele en de ontwikkeling van het Grevelingen en Volkerak Zoommeer met de getijdencentrale in de Brouwersdam en beperkt getij.

- Verbinding van bedrijfsleven met deze ontwikkelingen (o.a. assemblage en maintenance).

- Aansluiting van bestaande opleidingen op het gebied van engineering en energy.

- Bijdragen aan (nationale) duurzaamheidsdoelstellingen, zoals CO_2-reductie.

Aanpak

Een eerste stap is met alle betrokken partijen te komen tot een samenhangend en strategisch programma, een stip op de horizon, waarin nadrukkelijk ook de mogelijkheden voor business-ontwikkeling worden meegenomen.

Betrokken partijen en trekkerschap

Zeeland Seaports, Impuls Zeeland, Hogeschool Zeeland, KNDW, Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, DOW, IMARES, NIOZ, Delta Academy, UCR.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●●○○○	●●●●●	●●●●○	●●●●○

University College for Engineering and Innovation (UCEI, bèta College)

Achtergrond

Als onderdeel van Campus Zeeland! wordt een onderzoek uitgevoerd naar een tweede University College in Middelburg met focus op engineering en ondernemerschap. Binnen de regio bestaat bij zowel ondernemers (DOW, Damen), onderwijs en overheden breed draagvlak voor dit initiatief. In 2015 is hiertoe de opdracht gegeven aan kwartiermaker C.J. van Duijn (TU Eindhoven). Inmiddels is een charter geformuleerd dat de visie, missie, ambitie, inhoud en richtlijnen van UCEI weergeeft en is er input en support bij de triple helix Zeeland en betrokken universiteiten gecreëerd door middel van de vele gesprekken die zijn gevoerd. Een business case wordt nu ontwikkeld.

Doel / opgave

Realisatie van een University College for Engineering and Innovation (UCEI) te Middelburg (tweede bèta College). Dit college zal jaarlijks zo'n tweehonderd jonge, getalenteerde én gemotiveerde studenten aan zich binden. De academische verankering moet worden geborgd door moederuniversiteiten. UCEI is een driejarige academische engineering bacheloropleiding waarin onderwijs, onderzoek en praktijk nauw met elkaar zijn verweven. Vanuit een solide basis in de engineering sciences en met ruime aandacht voor ondernemerschap worden studenten voorzien van 21st century skills: zij kunnen samenwerken in teams, zijn oplossingsgericht en hebben een kritische, zelfstandige, ondernemende en internationaal georiënteerde houding. UCEI studenten onderscheiden zich door een grote mate van maatschappelijk engagement. UCEI studenten verbinden een stevige disciplinaire basis met een multidisciplinaire blik.

Aanpak

Opstellen van governancemodel en implementatieplan, en daarmee het uitwerken van de oprichtingsprocessen, het verdelen en vrijmaken van de financiën en een tijdslijn voor de besluitvorming.

De stappen die hiervoor gezet moeten worden zijn beschreven in het business plan UCEI.

Betrokken partijen en trekkerschap

Provincie Zeeland, beoogde moederuniversiteiten, OCW, bedrijfsleven. Voor dit thema is door de provincie een externe trekker aangesteld.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●●●●○	●●●●○	●●○○○	●●○○○

Havensamenwerking

Achtergrond

Door ingrijpende, mondiale ontwikkelingen op het gebied van energie, klimaat en logistiek staan de Nederlandse en Vlaamse zeehavens voor een aantal grote, gedeelde opgaven. Samenwerking kan de aanwezige clusters binnen de havens wederzijds versterken en zo de concurrentiepositie van de betrokken havens versterken. Dit draagt bij aan duurzame groei en het behoud of het creëren van werkgelegenheid.

Opgave

ZSP dient zich als relatief kleine haven een positie te verwerven binnen grotere havenplannen waar ook de havens van Gent en Rotterdam onderdeel van zijn. Dit betekent intensieve samenwerking met beide havens. In de gesprekken die de commissie met beide havens heeft gevoerd, hebben beide havens de bereidheid getoond om deze samenwerking te verkennen.

Aanpak

Een eerste stap is om met beide havens tot gezamenlijke *fact finding* te komen. Op welke gebieden kunnen de havens elkaar versterken? Mogelijke gebieden zijn energie(transitie), klimaat en duurzaamheid, slimme logistiek en/of gezamenlijke aanpak van key-accounts. Resultaat hiervan zou moeten zijn de identificatie van thema's en domeinen van samenwerking en specialisatie waarvoor ook bereid bestaat bij partijen om te investeren.

ZSP dient het initiatief dit proces te nemen door met beide havens afzonderlijk het gesprek aan te gaan. Dit vraagt om vertrouwen en commitment van beide partijen. Het opstellen van een memorandum of understanding is hierbij een eerste stap.

Betrokken partijen en trekkerschap

Zeeland Seaports, de aandeelhouders van Zeeland Seaports, Haven van Gent en het Havenbedrijf Rotterdam. Het zou goed zijn om voor dit proces een externe trekker te benaderen.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●○○○○	●●●●○	●●●○○	●●●○○

Gezonde regio en toerisme

Achtergrond

Zeeland is een 'pure' provincie die van nature al enkele kenmerken heeft, die bijdragen aan een gezonde leefomgeving. En juist deze kenmerken kunnen Zeeland verder ontwikkelen als een gezonde regio, waarbij nieuwe cross-overs worden gerealiseerd tussen de vrijetijdseconomie en zorgeconomie. Er zijn volop kansen voor de ontwikkeling van medisch toerisme, proeftuinen op het gebied van gezond eten, verbinding tussen gezondheid en recreatief bewegen (of varen) in de Zeeuwse natuur et cetera. Veel toeristische locaties zijn ontstaan vanuit een verbinding met de zorgsector. Zo is Domburg als oudste badplaats ontstaan doordat de Europese adel massaal een bezoek bracht aan deze heilzame badplaats en de beroemde masseur Dr. Mezger. Recent bereikten Domburg en CadzandBad beide de badstatus. Deze badplaatsen kunnen verder worden doorontwikkeld tot Europese topdestinaties. Vanzelfsprekend hangt dit ook samen met het aspect duurzaamheid. Een aspect dat verder bij kan dragen aan Zeeland als 'pure' kustbestemming.

De commissie constateert dat er meer initiatieven op dit vlak worden ondernomen: het lectoraat Healthy Region van de Hogeschool Zeeland, maar ook de Vitale Revolutie van o.a. de GGD Zeeland zijn hiervan voorbeelden. Naar het oordeel van de commissie zijn dit goede initiatieven die aan impact zouden kunnen winnen wanneer zij in samenhang worden gebracht en onderdeel zijn van een door onderwijsinstellingen, de toeristische en medische sector en de overheid gedragen toekomstbeeld.

Doel / opgave

- Verbinden van bestaande initiatieven.
- Uitwerken van een strategisch en verbindend programma.
- Vormgeven van transsectorale programmasturing.

Aanpak

Een eerste stap is met alle betrokken partijen te komen tot een samenhangend en strategisch programma, een stip op de horizon.

Betrokken partijen en trekker

GGD Zeeland, ZorgSaam, ADRZ, Commissie Toekomstige Zorg Zeeland, VVV Zeeland, Hogeschool Zeeland en provincie Zeeland.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●●●○○

Zeeland als experimenteergebied voor bestuurlijke vernieuwing

Achtergrond

Eerder constateerden we een gebrek aan eensgezindheid in het optreden van gemeenten en een gebrek aan financiële slagkracht en regierol bij de provincie op de uitvoering van belangrijke opgaven voor de regio Zeeland. Om de eensgezindheid te versterken en slagkracht te vergroten kunnen gemeenten en provincie de handen ineen slaan en gezamenlijk werken aan de opgaven voor Zeeland. Wij zien in de Tafel van 15 een eerste stap in die richting, die wat ons betreft verder uitgebouwd kan worden. Dat betekent enig pionierswerk, omdat een dergelijke samenwerking nergens anders in Nederland nog bestaat. Naar ons idee is Zeeland, door zijn omvang, opgaven en ligging als grensgebied geschikt om nieuwe vormen van bestuurlijke samenwerking uit te proberen. Wat er precies nodig is aan (vernieuwende) samenwerkingsarrangement, moet volgen uit de inhoudelijke agenda voor Zeeland en de partners die daarbij nodig zijn.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt een werkwijze waarin, aan de hand van regionale opgaven, verkend wordt welke samenwerking tussen gemeenten, provincie en ook andere publieke en private partners wenselijk is. Het bieden van regionaal maatwerk is daarbij het uitgangspunt en het ministerie is bereid om regio's ruimte te bieden voor experimenten met vernieuwende vormen van samenwerking.

Door gebruik te maken van de experimenteermogelijkheid van het ministerie van BZK kunnen de verschillende betrokken partijen in Zeeland werk maken van het gezamenlijk effectiever oppakken van de regionale opgaven in het gebied en daarmee het versterken van de regionale concurrentiekracht.

Doel / opgave

Het starten van een experiment bestuurlijke vernieuwing is geen doel op zich, maar een middel dat moet bijdragen aan het vergroten van de slagkracht van Zeeland. De opgave om de regionale concurrentiekracht van Zeeland te vergroten, vergt naar ons idee een vernieuwende vorm van samenwerken. De meerwaarde is ook dat het experiment leerervaringen oplevert voor andere regio's in Nederland.

Aanpak

Een goede eerste stap is om met de relevante partijen gezamenlijk bij elkaar te komen om de lijnen waarlangs een experiment wordt vormgegeven nader uit te werken: de gemeenten en provincie, private partijen en onderwijsinstellingen en ook het ministerie van BZK.

- Het eigenaar- en trekkerschap van de Zeeuwse opgaven ligt in Zeeland. En dat geldt ook voor de nieuwe bestuurlijke aanpak van die opgaven. De Zeeuwse overheden en andere betrokken partijen bepalen wie het trekkerschap vervult en daarmee boegbeeld is van het experiment.
  De rol van het ministerie van BZK is de voortgang aan te jagen en waar nodig te bemiddelen naar ook andere departementen, indien dat nodig is voor het welslagen van het experiment.

- De inhoudelijke opgaven van Zeeland staan bij het experiment voorop. De basis daarvoor ligt in dit rapport en andere rapporten over (de economie van) Zeeland. Het ligt voor de hand dat reeds gemaakte afspraken voor Zeeland, zoals bijvoorbeeld in het kader van het actieplan bevolkingsdaling, onderdeel zijn van deze opgaven. Evenals de kansen om grensoverschrijdend te werken en te ondernemen. Voorwaarde om nieuwe bestuurlijke aanpakken te verkennen is dat de verschillende Zeeuwse partijen de inhoudelijke opgaven onderschrijven.

- Aan de hand van de uniciteit van de Zeeuwse opgaven wordt, in overleg met BZK, verkend welke bestuurlijke arrangementen mogelijk en wenselijk zijn in Zeeland om de opgaven effectief tegemoet te treden.

- Er wordt, bezien vanuit de Zeeuwse opgaven, een keuze gemaakt voor het best passende arrange-

ment dat op draagvlak kan rekenen. Alle betrokken partijen committeren zich aan het in de praktijk brengen van het desbetreffende arrangement voor de duur van minimaal twee jaar. Tussentijds en achteraf vinden monitoring en evaluatie plaats en waar nodig wordt – mede aan de hand daarvan – tussentijds bijgesteld.

Betrokken partijen en trekkerschap

De Zeeuwse gemeenten, provincie, bedrijven, kennisinstellingen en het ministerie van BZK. Het trekkerschap wordt binnen de regio ingevuld en de rollen van de verschillende deelnemers worden in de eerste fase van het project uitgewerkt.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●○○○○	●●○○○	●●●●○	●●●○○

Zeeland ontwikkelingsfonds en Impuls Zeeland

Achtergrond

Impuls Zeeland (ingericht als N.V.) is opgericht door de provincie Zeeland, alle Zeeuwse gemeenten en andere betrokken partijen zoals banken en zorginstellingen, voor de uitvoering van de economische agenda van de regio. Er zijn drie doelen geformuleerd: een economische structuurversterking en ontwikkelfunctie, stimulering kenniseconomie en promotie en acquisitie. Impuls Zeeland doet dit middels het aantrekken van ondernemers, en biedt daarbij ondersteuning bij het vinden van juiste financiering, deels via het fondsmanagement dat door Impuls wordt uitgevoerd. Impuls Zeeland heeft verschillende innovatiefinancieringsfondsen, met als doel het begeleiden en financieren van startende ondernemers.

Doel / opgave

Impuls zou de aangewezen partij zijn om de opgaven in de regio van schaal en uitvoeringskracht te voorzien. Impuls heeft op dit moment echter nauwelijks mogelijkheden om grotere, strategische projecten te realiseren, als gevolg van gebrek aan capaciteit en middelen.

Aanpak

Een steviger verbinding van Impuls Zeeland met de BOM kan versterkend werken op de schaal en de slagkracht van Impuls. Bovendien wordt Zeeland op deze manier onderdeel van een landsdekkend systeem van ontwikkelingsbedrijven.

Voor strategischer en grootschaliger projecten, is een fonds, beheerd binnen de governance structuur van de BOM, waarin Rijk en regio besluiten, wenselijk.

- Toegang tot de fondsen van de BOM voor Zeeuwse projecten.
- Continuering van de huidige rijksbijdrage aan Impuls.
- Een Zeeland fonds voor structuurversterkende projecten.

Een eerste stap hierin is dat betrokken partijen (regio en rijk) met elkaar in gesprek gaan over de uitgangspunten van intensievere verbinding tussen BOM en Economische Impuls Zeeland en de randvoorwaarden daarbij.

Betrokken partijen en trekkerschap

Provincie Zeeland, Provincie Brabant, BOM, Economische Impuls Zeeland, Ministerie van Economische Zaken. Het trekkerschap ligt idealiter bij de provincie Zeeland.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●●○○○	●○○○○	●●●●○	●●●●○	●●●●○

Aantrekkelijk Zeeland – Leefbaarheidsagenda voor Zeeland

Achtergrond

Zeeland wordt geconfronteerd met een ongunstige demografische ontwikkeling. Krimp en ontgroening beperken de mogelijkheden om voorzieningen op het gebied van onderwijs, cultuur en zorg in stand te houden. Het verschralen of wegvallen van deze voorzieningen zet de leefbaarheid verder onder druk, wat de wegtrek van jongeren versterkt en de vestiging van nieuwkomers vermindert. Het bieden van voldoende werkgelegenheid is een belangrijk element hierin en kan deze trend keren. Tegelijk vormt een aantrekkelijk leefklimaat een belangrijke vestigingsplaatsfactor voor bedrijven. Zeeland moet (weer) een leefbare provincie worden voor zowel ouderen en jongeren en aantrekkelijk zijn voor nieuwe Zeeuwen.

Op verschillende terreinen worden initiatieven genomen die van invloed zijn op de leefbaarheid van steden en dorpen. Een mooi voorbeeld is De Zeeuwse Huiskamer. De Zeeuwse Huiskamer is een project en een fysieke plaats waar innovaties, experimenten en verschillende belangengroepen samenkomen. In deze Zeeuwse Huiskamers brengen bewoners en ervaringsdeskundigen (toekomstige) behoeften in beeld en ontwikkelen bedrijven, overheden, welzijns-, zorg-, en kennisinstellingen innovatieve oplossingen en samenwerkingsverbanden.

De beleving van leefbaarheid door ouderen, jongeren en nieuwe Zeeuwen wordt ook bepaald door een (hoogwaardig) cultureel aanbod, door de beschikbaarheid van onderwijsvoorzieningen et cetera. De opgave is om deze verschillende componenten zodanig in samenhang te brengen dat een herkenbaar en aantrekkelijk leefklimaat ontstaat voor de verschillende 'doelgroepen'. Dit vraagt cross-sectorale afstemming en regie. Daarnaast zijn slimme verbindingen en afstemming met omliggende (culturele, zorg- en onderwijs-) centra en -instellingen verder weg nodig. Rijksbetrokkenheid is daarbij wenselijk, omdat landelijke financieringssytemen, wanneer gebaseerd op inwonersaantal, vaak ongunstig uitpakken voor niet-stedelijke gebieden.

Doel / opgave

Adequaat inspelen op demografische ontwikkelingen met als doel de aantrekkelijkheid van Zeeland voor jongeren, ouderen en nieuwe Zeeuwen te behouden en te versterken kan alleen door de basiscomponenten werk, wonen, cultuur, welzijn, zorg, onderwijs en (digitale) bereikbaarheid in een samenhangende programmering aan te pakken. Zeeland kent een veelheid aan initiatieven ten aanzien van leefbaarheid. Een samenhangend programma ter versterking van de aantrekkelijkheid van Zeeland voor zowel jongeren, ouderen als nieuwe Zeeuwen is voorwaardelijk voor structureel perspectief.

Aanpak

Een eerste stap is om met de relevante partijen bij elkaar te komen om de noodzaak van samenwerking te erkennen, de basis te leggen voor een strategisch plan en een samenhangend programma en een trekker daarvoor te benoemen. Dit vraagt om het organiseren van collectieve actie en besluitvorming van gemeenten en provincie.

Betrokken partijen en trekker

Gemeenten, provincie, onderwijssector (primair, middelbaar en hoger onderwijs), zorginstellingen, Impuls Zeeland, culturele instellingen, rijkspartijen.

Uitgangspositie

Commitment	Concreetheid	Benutting schaal en kwaliteit regio's	Bijdrage (inter)nationale ambities	Triple helix
●○○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Bijlage 2 *Lijst van geïnterviewde personen*

Organisatie	Naam	Functie
BZK	Gert Jan Buitendijk	DG Bestuur en Koninkrijksrelaties
BZK	Onno IJsselsteijn	Beleidsmedewerker
BZK	Coen Zoon	Beleidsmedewerker
BZK	Paul Guldemond	Beleidsmedewerker
Defensie	Leonard Kok	Commandant Commando DienstenCentra
IenM	Martje Storm	Gebiedsteamtrekker Zuidwest Nederland
IenM	Douwe Jan Harm	Coördinerend beleidsmedewerker
EZ	Maarten Camps	Secretaris-Generaal
EZ	Mark Dierikx	DG Energie
EZ	Berthold Leeftink	DG Ondernemerschap en Innovatie
EZ	Guut Arnoldus	Beleidsmedewerker
EZ	Maarten ten Dekker	Secretaris topsector Chemie
EZ	Ed Buddenbaum	Secretaris topsector Energie
OCW	Hans Schutte	DG Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap
OCW	Ron van der Meer	Directeur Hoger onderwijs
VWS	Bas van den Dungen	DG Curatieve zorg
VWS	Victoire Lucieer	Beleidsmedewerker
ABDTOPConsult	Geert van Maanen	Directeur
ADRZ	Claudia Brandenburg	Directeur
Biobased Delta	Willem Sederel	Voorzitter Biorenewables Business Platform
Damen Shipyards	Hein van Ameijden	Managing director
DELTA N.V.	Frank Verhagen	CEO
DELTA N.V.	Mirjam van Zuilen	Corporate Communicatie & Public Affairs
Economische Impuls Zeeland	Dick ten Voorde	Directeur
Economische Impuls Zeeland	Peter Bijkerk	
Economische Impuls Zeeland		
GGD Zeeland	Ronald de Meij	Directeur
Havenbedrijf Rotterdam	Allard Castelein	CEO
Havenbedrijf Rotterdam	Victor Schoenmakers	Director corporate strategy
Havenbedrijf Rotterdam	Mathijs Verhagen	Programmamanager havensamenwerking
Havenbedrijf Gent	Daan Schalck	CEO
Havenbedrijf Gent	Peter Mortier	Adjunct-directeur-generaal
Hogeschool Zeeland	Adri de Buck	Voorzitter College van Bestuur
Hogeschool Zeeland	Willem den Ouden	Dean Delta Academy Hogeschool Zeeland
Hogeschool Zeeland	Marco Lengton	Managing director
Hogeschool Zeeland	Olaf Timmermans	Lector Healthy Region HZ / Universiteit Antwerpen
Onderwijs Autoriteit	Johan de Leeuw	Voorzitter
Onderwijs Autoriteit	Hans Schuit	
Onderwijs Autoriteit	Hans de Goeij	
Portiz	Cees Pille	Secretaris
Provincie Brabant	Wim van der Donk	Commissaris van de Koning
Provincie Brabant	Bert Pauli	Gedeputeerde EZ
Provincie Brabant / EZ	Cees Kortleve	Programmamanager Actieplan Phillip Morris.
Provincie Zuid Holland	Jaap Smit	Commissaris van de Koning
Rabobank	Wout Dekker	Voorzitter Raad van Commissarissen
Stad Gent	Wouter de Ruyter	
	Kabinetsattaché	
Provinciefonds	Geert Jansen	Voorzitter Commissie Jansen
Toekomstige Zorg Zeeland	Eeke van der Veen	Voorzitter
Toekomstige Zorg Zeeland	Daan Rooijmans	Senior manager regioregie CZ
UCEI	Hans van Duijn	Rector Magnificus TU Eindhoven
UCEI	Jane Shaw	
Vlaanderen	Axel Buyse	Algemeen afgevaardigde Vlaamse regering
Wet. Raad Zeeland	Ton Brandenbarg	Voorzitter

Organisatie	Naam	Functie
Zeeland Investments Beheer	Henk van Koeveringe	Directeur
Zeeland Seaports	Maarten van As	Strategisch adviseur
Zeeland Seaports	Jan Lagasse	CEO
Zeeuws Planbureau	Dick van der Wouw	Senior onderzoeker
ZLTO	Joris Baecke	Voorzitter
ZorgSaam	René Smit	Directeur
College van Gedeputeerde Staten van Zeeland	Han Polman	Commissaris van de Koning
	Jo-Annes de Bat	Gedeputeerde
	Carla Schönknecht	Gedeputeerde
	Ben de Reu	Gedeputeerde
	Harry van der Maas	Gedeputeerde
College van Provinciale Staten van Zeeland, praesidium	Patricia de Milliano-Van den Hemel	CDA
	Kees Bierens	VVD
	Goos Roeland	SGP
	Ger van Unen	SP
	Peter van Dijk	PVV
	Anita Pijpelink	PvdA
	Ton Veraart	D66
	Henk Jan Verburg	ChristenUnie
	Mark Faasse	Zeeland Lokaal
	Gerwi Temmink	GroenLinks
	François Babijn	Partij voor Zeeland
	Willem Willemse	50Plus
Scheldemondraad	Han Polman	Commissaris van de Koning Zeeland
	Carl Decaluwé (voorzitter)	Gouverneur West-Vlaanderen
	Jan Briers	Gouverneur Oost-Vlaanderen
	Jean de Bethune	Gedeputeerde provincie West-Vlaanderen
	Geert Versnick	Gedeputeerde provincie Oost-Vlaanderen
	Ben de Reu	Gedeputeerde provincie Zeeland
	Eddy Couckuyt	Provincieraadslid Oost-Vlaanderen
	Peter Hertog	Provincieraadslid Oost-Vlaanderen
	Luc Maes	Provincieraadslid Oost-Vlaanderen
	Bernard De Cuyper	Provincieraadslid West-Vlaanderen
	Frank Vandevoorde	Provincieraadslid West-Vlaanderen
	Hugo De Plecker	Provincieraadslid West-Vlaanderen
	René Ruissen	Lid Provinciale Staten Zeeland
	Gerwi Temmink	Lid Provinciale Staten Zeeland
	Patricia de Milliano-van de Hemel	Lid Provinciale Staten Zeeland
	Jan-Frans Mulder	Burgemeester Hulst
	René Verhulst	Burgemeester Goes
	Jan Lonink	Burgemeester Terneuzen
	Lieven Dehandschutter	Burgemeester Sint-Niklaas
	Mathias De Clercq	Schepen Gent
	Koen Loete	Burgemeester Eeklo
	Rik Strubbe	Schepen Damme
	Kris Declercq	Burgemeester Roeselare
	Inge Bossuyt	Schepen Harelbeke
	Ann Tavernier	Directeur Dienst EEG provincie West-Vlaanderen
	Arnoud Guikemtrid Vliebergh	Coördinator Europa / grensoverschrijdende samenwerking
	Els Piqueur	Secretariaat Euregio Scheldemond
	Manon Klein Hesseling	Secretariaat Euregio Scheldemond
	Leen Ervinck	Secretariaat Euregio Scheldemond

Bijlage 3 *Samenstelling klankbordgroep*

Hendrik Jan Arenthals Scalda
Marc Argeloo NGO's (ZMf)
Joris Baecke landbouwsector ZLTO
Jo-Annes de Bat provincie Zeeland
Kayleigh Maas JouwZeeland
Ton Brandenbarg Wetenschappelijke Raad voor Zeeland
Adri de Buck HZ university of applied sciences
Luit Ezinga SER Zeeland
Koos de Groot, secretaris klankbordgroep provincie Zeeland
Gerard van Harten Strategic Board
Danny Hollestelle Koninklijke Hollestselle Holding
Johan Jacobs RWS ZW Delta
Arnoud Kamerbeek DELTA
Frans Kempenaars Portiz
Jan Lagasse Zeeland Seaports
Johan de Leeuw Onderwijsautoriteit Zeeland
Wolter Leiseboer ministerie van Economische Zaken
Jan Lonink gemeente Terneuzen/Strategic Board
Harry van der Maas Stuurgroep Campus Zeeland!
Ron van der Meer ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Barbara Oomen University College Roosevelt
Patrick Polie VVV Zeeland
Toine Poppelaars stuurgroep IJzendijke
Martijn van Sabben Bouwend Nederland afd. Zeeland
Lilian Schoone FNV Bondgenoten
Jacques Suurmond TOZ
Arnd Thomas BZW Zeeland
Eeke van der Veen begeleidingsgroep Toekomstige Zorg Zeeland
Pieter Verburg CNV
René Verhulst Z 4
Henk de Vlaming Stuurgroep IJzendijke
Dick ten Voorde Impuls
Dick van der Wouw onderzoeker ZB / Zeeuws Planbureau
Pim Zuiddijk JouwZeeland
Rob van der Zwaag VZG