

2026 - 2030

MEERJAREN STRATEGIE

"Een impuls voor de
Delta van de toekomst"



Intro

Met deze meerjarenstrategie 2026-2030 leggen we de basis voor de activiteiten van Impuls Zeeland in de komende jaren. Deze strategie geeft richting, maar blijft flexibel genoeg om in te spelen op onverwachte ontwikkelingen en transities. Onze activiteiten werken we jaarlijks concreet uit in een jaarplan. Per jaar bepalen we, in nauwe samenwerking met onze aandeelhouders en RvC, welke thema's en plannen prioriteit krijgen. Deze plannen worden daarna vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Zo blijven we koersvast maar tegelijk wendbaar en toekomstgericht.

De uitdagingen waar we voor staan zijn groot en urgent. Energietransitie, digitalisering, circulaire economie, arbeidsmarktkrapte en geopolitieke veranderingen vragen om een regionale ontwikkelingsmaatschappij die kan verbinden, versnellen en visie heeft. We willen voorbereid zijn op deze transitie en maatschappelijke opgaven en spelen hierin onze rol als strategisch partner van ondernemers, overheden en kennisinstellingen.

Toen we in 2019 onze strategie opstelden, stonden twee hoofdthema's centraal: de verduurzaming van het mkb en grootbedrijf en het werken aan een toekomstbestendige delta. Deze thema's zijn vandaag de dag actueler dan ooit en vormen opnieuw het fundament onder onze keuzes voor de komende jaren. Aanvullend scherpen we deze doelen en thema's verder aan. Meer gericht op toekomstbestendigheid in brede zin, niet alleen op verduurzaming. Tegelijkertijd blijven we nadrukkelijk aandacht houden voor bestaande bedrijven en de huidige thema's.

Dick ten Voorde
Algemeen directeur



Over Impuls Zeeland

Over Impuls Zeeland	4
Mijlpalen 2019 - 2025	5
Onze ambitie	6
Onze werkwijze	7

Ontwikkelingen & strategie

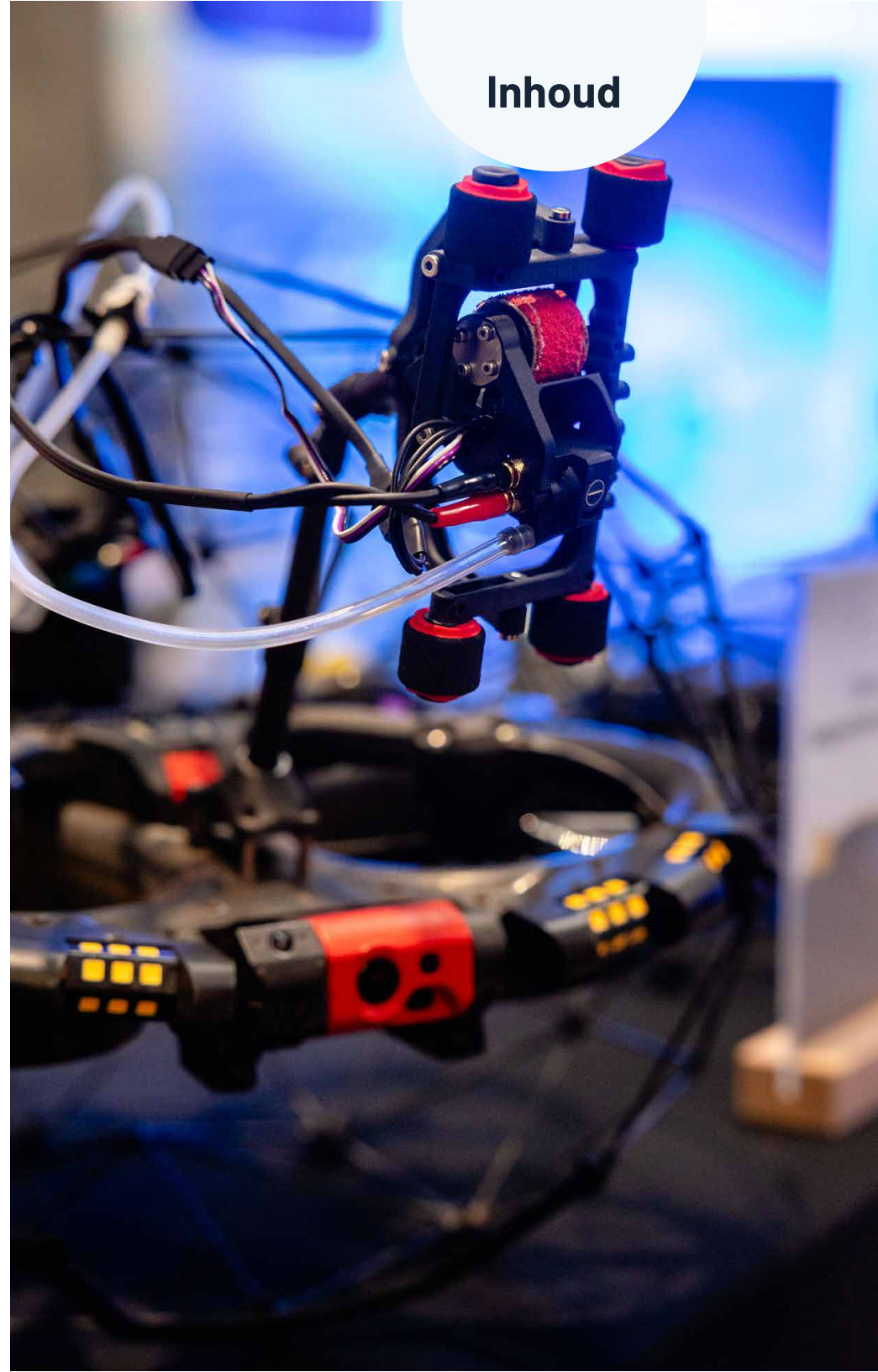
Geopolitieke ontwikkelingen	9
Ontwikkelingen Zeeland	10
Innoveren, Investeren en Internationaliseren	11
Innoveren	12
Focus Innoveren	13
Investeren	16
Internationaliseren	17

Organisatie

Onze organisatie	18
Financiering van onze ambitie	19
Tot slot	20

Bijlagen

- Bijlage 1: Meerjarenbegroting 2026-2030
- Bijlage 2: Aandeelhoudersstructuur Impuls Zeeland per 1/1/2026
- Bijlage 3: Lijst van gesprekspartners



Over Impuls Zeeland

Wij zijn Impuls Zeeland, de regionale ontwikkelingsmaatschappij van en voor Zeeland. Onze missie is helder: een impuls geven aan een economisch sterk, toekomstbestendig en duurzaam Zeeland. Dit doen we via onze drie kerncompetenties: Innoveren, Investeren en Internationaliseren.

Onze kracht ligt in het creëren van onverwachte verbindingen en cross-overs. We brengen ondernemers, kennisinstellingen en overheden met elkaar in contact rond thema's die ertoe doen. Die verbindende rol is de kern van ons werk en de basis waardoor nieuwe ideeën, projecten en investeringen tot stand komen. We jagen transitie aan en bieden innovatieve plannen ruimte werkelijkheid te worden door de juiste begeleiding en bijpassende financiering of de juiste vestigingslocatie.

We kiezen bewust voor een aanpak die gericht is op beweging. Niet afwachten, maar strategisch agenderen, regie pakken, verbinden en aanjagen. Daarmee brengen we partijen bij elkaar, zetten we projecten in gang en creëren we nieuwe perspectieven voor ondernemers én voor Zeeland.

Als regionale ontwikkelingsmaatschappij zijn we stevig verankerd in de provincie en tegelijk nauw verbonden met het Rijk. We zijn ontwikkelorganisatie van de regio en partner in landelijke beleidsuitvoering. Zo vertalen we signalen uit Zeeland naar Den Haag en koppelen we nationale agenda's aan onze regionale economie. Dat doen we altijd in nauwe samenwerking met de Zeeuwse overheden.

Onze positionering is daarmee onderscheidend. Wij werken vanuit de Zeeuwse aanpak: dichtbij ondernemers, met oog voor hun uitdagingen en kansen en met de overtuiging dat samenwerking de sleutel is tot duurzame groei. We helpen Zeeuwse bedrijven hun verdienvermogen te versterken en dragen daarmee bij aan een veerkrachtige economie die klaar is voor de toekomst.

Onze doelgroepen

We richten ons primair op het Zeeuwse bedrijfsleven. Start-ups, scale-ups en het innovatieve mkb staan daarbij centraal, aangevuld met grootbedrijven die een sleutelrol spelen in de transitie. Met verschillende programma's bereiken we ook het bredere mkb, zodat zoveel mogelijk ondernemers kunnen meebewegen met de veranderingen die op hen afkomen.

Daarnaast vervullen we een agenderende rol. We signaleren trends en knelpunten en brengen die onder de aandacht, zodat ondernemers, kennisinstellingen en beleidsmakers samen aan oplossingen kunnen werken. Daarbij versterken we voortdurend het ecosysteem waarin deze partijen elkaar vinden. Vanuit onze positie onderhouden we nauwe contacten met ministeries, nationale en internationale partners. Zo verbinden we Zeeland met de rest van Nederland en daarbuiten.

Onze rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij gaat verder dan alleen ontwikkelen. Ook in een uitvoerende rol jagen we innovatie aan en ondersteunen we het Zeeuwse bedrijfsleven. Die brede rol past bij de Zeeuwse context: een regio met weinig R&D-instellingen, zonder universiteit en met beperkte uitvoeringscapaciteit. Altijd werken we binnen onze gekozen speerpunten en sectoren, in nauwe afstemming met onze aandeelhouders.

**“Van idee tot uitvoering, van verbinding tot resultaat.
Als regionale ontwikkelingsmaatschappij brengen we
beweging in de Zeeuwse economie.”**



Mijlpalen 2019 - 2025

Impuls Zeeland heeft in ruim vijftien jaar bewezen een vaste waarde te zijn voor de Zeeuwse economie. Als wendbare en resultaatgerichte organisatie speelt Impuls Zeeland voortdurend in op nieuwe kansen. Wat begon als aanjager van economische structuurversterking is uitgegroeid tot een partner die werkt vanuit maatschappelijke opgaven en transities. In de afgelopen vijf jaar stond Impuls Zeeland aan de basis van tal van ontwikkelingen die bepalend zijn voor de toekomst van Zeeland. De organisatie heeft haar financiële slagkracht vergroot en haar rol als katalysator, verbinder en versneller verder versterkt.

Binnen de drie kerncompetenties – internationaliseren, investeren en innoveren – zijn duidelijke resultaten bereikt. Op het gebied van internationaliseren hebben nieuwe bedrijven zich in Zeeland gevestigd en is de kwaliteit van investeringen toegenomen. Er zijn zichtbare voorbeelden van een verschuiving van volume naar waarde. Ook is handelsbevordering versterkt door de aansluiting bij het Enterprise Europe Network (EEN) en het Trade and Innovate NL-netwerk (TINL).

Binnen investeren zijn de bestaande fondsen gegroeid, onder andere door het programma Wind in de Zeilen. Daarnaast is het Transitiefonds opgezet en gerealiseerd, waardoor nieuwe investeringsmogelijkheden voor het Zeeuwse bedrijfsleven zijn ontstaan. In samenwerking met Invest-NL en andere ROM's is het financieringslandschap verbreed en versterkt. Tijdens de coronaperiode speelde Impuls Zeeland een centrale rol in de uitvoering van de Corona Overbruggingslening (COL), waardoor veel bedrijven konden blijven voortbestaan.

Ook binnen innoveren zijn grote stappen gezet. De strategie is nadrukkelijk vormgegeven vanuit de transities. Voor de grote industrie is de Smart Delta Resources agenda verder ontwikkeld en via de Taskforce Zeeuwse Netoplossingen zijn concrete oplossingen uitgewerkt voor netcongestie. De gestelde doelen, zoals het aantal innovatieprojecten en het gerealiseerde volume, zijn behaald. Impuls Zeeland richt zich primair op het versterken van de toekomstbestendigheid van Zeeuwse bedrijven. Daarbij ondersteunt de organisatie zowel ondernemers die al vooroplopen in innovatie als bedrijven die zich voorbereiden op de uitdagingen van morgen.

De ecosysteembenadering is verder uitgewerkt in sectoren als agrifood en vrijetijdseconomie en de eerste stappen zijn gezet voor de ontwikkeling van een nucleair ecosysteem. Bovenregionaal is de samenwerking geïntensiveerd, onder andere binnen agrifood, circulariteit, nucleair en smart energy hubs, met als doel kennis te delen en waardeketens te versterken. Op het gebied van digitalisering zijn programma's ontwikkeld en uitgevoerd die ondernemers helpen bij hun digitale transities, zoals via de European Digital Innovation Hub (EDIH) en Digitaal Verder. De samenwerking tussen Kennis- en Innovatienetwerken, onder meer in het gezamenlijke project Digitaal Verder, is verder verdiept en vormt een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van digitale innovatie in Zeeland.



Onze ambitie

We zetten ons in voor een toekomstbestendige en veerkrachtige Zeeuwse economie. We vergroten de wendbaarheid van bedrijven, zetten innovatie centraal en maken de regio op die manier aantrekkelijk voor talent. Samen met het bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen werken we aan de invulling van het toekomstbeeld Zeeland 2050. We versterken een duurzame economie met krachtige ecosystemen waarin start-ups, scale-ups en innovatief mkb blijvend succesvol kunnen ondernemen. Hiermee dragen we bij aan een regio van nationaal belang, werken we aan sterke Zeeuwse topsectoren en aan de ambitie een hotspot te worden voor groene energie.

Toekomstbestendigheid van bedrijven

In de strategie van 2019 stonden verduurzaming van mkb en grootbedrijf en het werken aan een toekomstbestendige delta centraal. Deze doelstellingen blijven overeind maar worden aangescherpt. Waar eerder vooral de verduurzaming van bedrijven centraal stond, leggen we nu de nadruk op de brede toekomstbestendigheid van bedrijven. De komende jaren richt Impuls Zeeland zich primair op het ondersteunen van ondernemers en bedrijven bij hun ontwikkeling richting de uitdagingen van morgen. Daarbij ondersteunen we zowel innovatieve bedrijven die vooroplopen als bedrijven die zich stap voor stap voorbereiden op verandering wanneer het gaat om innovatie, flexibiliteit en het vermogen zich aan te passen aan transities.

Ecosystemen en kennisclusters

We spelen als regionale ontwikkelingsmaatschappij een grote rol in de opbouw van ecosystemen. Door ondernemers, kennisinstellingen en overheden te verbinden rondom thema's, sectoren en transities helpt Impuls Zeeland sterke ecosystemen te bouwen die nieuwe bedrijvigheid en innovatie mogelijk maken. Dit doen we samen met Zeeuwse en bovenregionale partners. De komende jaren dragen we bij aan de ontwikkeling van kennisclusters die passen bij de ambities van Zeeland 2050, zoals maritieme innovatie en nucleaire ontwikkelingen. Naast de ontwikkeling van nieuwe kennisclusters blijven we actief binnen de bestaande ecosystemen in agrifood, vrijetijdseconomie en logistiek. Een robuuste kennisinfrastructuur is van groot belang voor de economische ontwikkeling van Zeeland. Impuls Zeeland werkt daarvoor actief samen met kennisinstellingen zoals het Delta Climate Center, HZ University of Applied Sciences, Scalda en UCR en ondersteunt de verdere ontwikkeling van deze infrastructuur.

Zeeland als uniek toepassingsgebied

Zeeland heeft unieke kenmerken die het tot een belangrijk toepassingsgebied maken voor nationale opgaven. Impuls Zeeland wil daarom extra accent leggen op deze opgaven en gerichte inzet plegen waar dat het meeste effect heeft. We zien primair kansen binnen de thema's defensie, maritieme maakindustrie en energie (nucleair, wind, waterstof en het gebruik daarvan). De regio biedt een testomgeving waar oplossingen kunnen worden ontwikkeld en opgeschaald. Impuls Zeeland wil deze positie versterken door bedrijven en projecten te koppelen aan deze nationale prioriteiten.



Onze werkwijze

Samenwerking vormt het fundament van ons werk. Ecosysteemontwikkeling is daarin een sleutelbegrip. Samen met Kennis- en Innovatienetwerken, innovatielocaties en living labs zoals Innovatiepunt KAAP en met partners in projecten, versterken we innovatiekracht in Zeeland. We maken gebruik van het ecosysteemmodel Stam om met stakeholders sterktes, zwaktes en interventies in kaart te brengen, onder meer in de sectoren agrifood en vrijetijdseconomie.

Onze samenwerking loopt door alle lagen van de organisatie en regio. Binnen Impuls Zeeland sluiten Innoveren, Investeren en Internationaliseren op elkaar aan en versterken ze elkaar. Provinciaal werken we samen met Campus Zeeland, kennisinstellingen waaronder het Delta Climate Center, HZ University of Applied Sciences, Scalda en UCR, gemeenten, Provincie Zeeland, North Sea Port, Economic Board, Dockwize en ondernemersnetwerken. Daarbij zijn we betrokken bij de uitvoering van de Actieagenda mkb-dienstverlening voor Zeeland.

We hebben een sterke verankering in de regio. Op basis van deze sterke positie richt Impuls Zeeland zich in toenemende mate op aansluiting bij nationale prioriteiten en bovenregionale samenwerking.

Bovenregionaal werken we nauw samen met andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Onder meer op circulaire economie, agrifood, smart energy hubs, nucleair en de Nationale Technologie Strategie (NTS). We hebben daarnaast verbindingen met ministeries, onder meer met Defensie en het Ministerie van Klimaat en Groene Groei. Naast samenwerking binnen Nederland kijken we ook naar grensoverschrijdende kansen met Vlaanderen.

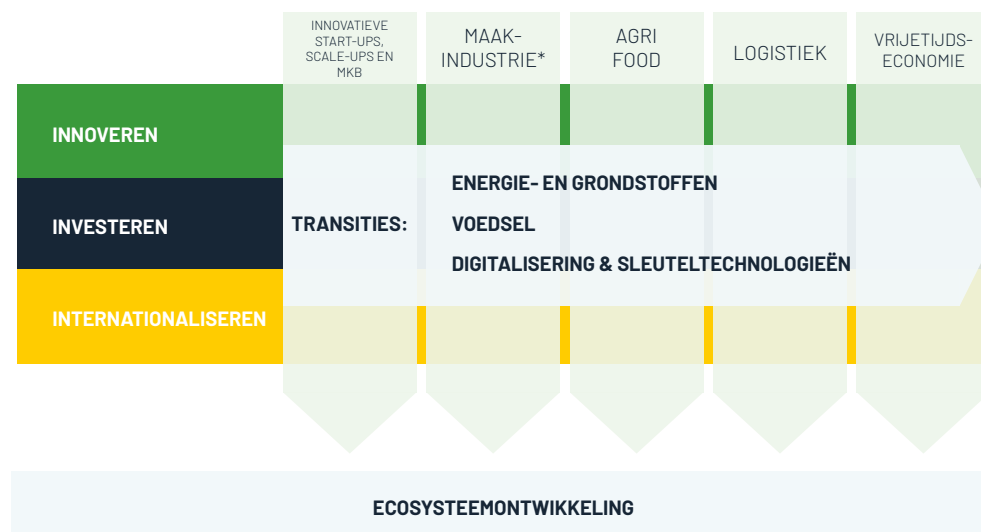
Samenwerking is daarmee geen middel, maar de kern van onze werkwijze. Door ondernemers, kennisinstellingen en overheden met elkaar te verbinden, versterken we ecosystemen en creëren we blijvende meerwaarde voor Zeeland.

Aanpak via de drie I's

De aanpak van Impuls Zeeland blijft gebaseerd op de drie I's. Innoveren, Investeren en Internationaliseren zijn de kerncompetenties waarmee we ondernemers ondersteunen. Met deze aanpak helpen we bedrijven om te groeien, nieuwe markten te bereiken en zich voor te bereiden op de toekomst. Zo dragen we bij aan een duurzaam en toekomstbestendig Zeeland.

Onze ambitie is helder. Door bedrijven toekomstbestendig te maken, ecosystemen te versterken en Zeeland nadrukkelijk te positioneren als toepassingsgebied voor nationale opgaven, draagt Impuls bij aan een sterke en wendbare regionale economie die klaar is voor de toekomst.

We werken vanuit de drie I's binnen sectoren die bijdragen aan de grote transities. Vanuit de ecosysteembenadering ondersteunen we ondernemers bij wat zij nodig hebben om te vernieuwen en in te spelen op veranderingen. We denken en handelen in waardeketens en passen sleuteltechnologieën toe om innovaties te ontwikkelen en transities te versnellen zoals kunstmatige intelligentie, sensortechnologie en fermentatie.



* Inclusief nucleair, maritieme maakindustrie en defensie dual use

Ervaringen

"Impuls Zeeland stimuleert ons om anders te denken. Ze helpen om **ideeën concreet te maken** en zorgen dat er vaart in blijft zitten. Het is prettig dat ze signalen uit de regio oppakken en daar ook echt actie op ondernemen."

"Met steun van Impuls Zeeland konden we sneller **opschalen** en onze innovatie naar de markt brengen."

"Impuls Zeeland bracht ons in contact met de **juiste partners**. Zonder hen was dit project nooit van de grond gekomen."

"Wat ik bijzonder vind is dat Impuls Zeeland kleine initiatieven **samenbrengt** tot iets groters."

"Dankzij de samenwerking met Impuls Zeeland konden we onze innovatie niet alleen testen maar ook **doorontwikkelen**. Ze hebben ons gekoppeld aan Dockwize en Zeeland Connect waardoor we deel werden van een sterk ecosysteem. Dat maakt echt het verschil."

"Ze dagen ons uit om **verder te kijken** dan de gebaande paden."

"Wat ik waardeer aan Impuls Zeeland is de **flexibiliteit**. Ze spelen snel in op actuele ontwikkelingen en houden tegelijk de lange termijn in beeld. Daardoor blijven wij als ondernemer scherp op de kansen die voor ons relevant zijn."

Geopolitieke ontwikkelingen

De ontwikkelingen in Nederland volgen elkaar in hoog tempo op en zijn steeds sterker verweven met Europese en mondiale trends. Voor een regionale ontwikkelingsmaatschappij als Impuls Zeeland is het van groot belang tijdig te anticiperen op deze bewegingen. De meerjarenstrategie kan alleen effectief zijn wanneer deze aansluit bij de nationale koers en inspeelt op de dynamiek van de samenleving en economie. Door die verbinding te maken zorgt Impuls Zeeland dat Zeeland niet alleen meebeweegt maar ook actief bijdraagt aan de transitie die in het hele land spelen.

Concurrentiepositie Europa

Een belangrijk kader daarbij vormt het rapport van Mario Draghi uit 2024 over de concurrentiepositie van Europa. De boodschap is duidelijk. Europa moet versneld investeren in innovatie, verduurzaming en strategische autonomie om mondiaal concurrerend te blijven. Deze oproep klinkt ook door in Nederland waar de roep om een nieuwe nationale investeringsagenda steeds luider wordt. Voor Zeeland liggen hier kansen om vanuit regionale kracht aan te haken en bij te dragen aan nationale prioriteiten.

Autonomie en economische veiligheid

Geopolitieke verschuivingen en internationale afhankelijkheden maken dat autonomie hoger op de agenda staat. Nederland zet sterker in op economische weerbaarheid, strategische voorraden en het versterken van eigen kennis en technologie. Dit hangt nauw samen met (economische) veiligheid. De investeringen in defensie en dual use technologieën nemen toe. Regio's met een maritieme of industriële basis zoals Zeeland kunnen hierin een cruciale rol spelen.

Energietransitie en leveringszekerheid

De energietransitie brengt nieuwe vraagstukken met zich mee waarbij de focus steeds meer ligt op leveringszekerheid. Betrouwbare toegang tot duurzame energie is een randvoorwaarde voor economische ontwikkeling. Voor Zeeland met zijn unieke ligging en energie infrastructuur is dit zowel een uitdaging als een kans om nationaal van betekenis te zijn.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt blijft een van de grootste structurele uitdagingen in Nederland. Het vinden, opleiden en behouden van talent is essentieel om economische ambities waar te maken. Zonder voldoende arbeidskrachten wordt het moeilijk de digitale en duurzame transitie succesvol uit te voeren.

Nationale investeringsagenda

Al deze ontwikkelingen komen samen in de nieuwe nationale investeringsagenda die momenteel wordt voorbereid. Deze agenda bepaalt mede waar publieke middelen worden ingezet en welke transitie prioriteit krijgen. Voor Zeeland is het essentieel om hierop aan te sluiten zodat de regio kan profiteren van landelijke investeringsstromen en tegelijkertijd waarde toevoegt aan de nationale doelstellingen.

Conclusie

De Nederlandse context wordt gekenmerkt door snelle transitie, geopolitieke onzekerheden en tegelijkertijd grote kansen. Voor Impuls Zeeland is het van belang voortdurend de verbinding met de nationale agenda te maken zodat de regionale inspanningen bijdragen aan de brede economische en maatschappelijke opgaven van Nederland.



Ontwikkelingen Zeeland

De toekomst van Zeeland wordt gevormd door grote maatschappelijke opgaven en economische kansen. Voor Impuls Zeeland is het van belang om deze ontwikkelingen goed te begrijpen en er vroegtijdig op in te spelen. Alleen door de verbinding te maken met ondernemers, overheid en kennisinstellingen kan Impuls Zeeland bijdragen aan een sterk en toekomstbestendig Zeeland. Het profiel van Zeeland maakt dit extra belangrijk. Het speelveld is complex met relatief weinig Research & Development (R&D) en het ontbreken van universiteiten. De regio kent veel mkb-bedrijven die vaak niet de capaciteit hebben om zelfstandig grote innovatieopgaven aan te gaan. Dit vergroot de behoefte aan een actieve rol van een regionale ontwikkelingsmaatschappij, de Actieagenda mkb-dienstverlening vormt daarbij een belangrijke leidraad. We hebben tevens te maken met randvoorwaardelijke zaken die invloed hebben op de omgeving en de innovatiekracht van bedrijven zoals netcongestie en het gebrek aan ruimte op bedrijventerreinen.

Toekomstbeeld Zeeland 2050

Het programma Zeeland 2050 schetst een langetermijnvisie waarin economie, leefomgeving en samenleving in balans worden ontwikkeld. Deze toekomstbeelden geven richting aan keuzes voor vandaag en morgen. Voor Impuls Zeeland is dit een belangrijk referentiekader om projecten en investeringen te laten bijdragen aan een duurzame en aantrekkelijke provincie. Daarbij sluiten we nadrukkelijk aan bij de kracht van bestaande sectoren zoals agrifood, logistiek en vrijetijdseconomie, die ieder op hun manier bijdragen aan de Zeeuwse economie en transities. Tegelijkertijd benutten we nieuwe kansrijke ontwikkelingen die het Zeeuwse bedrijfsleven, samen met partners, verder kunnen versterken. Zo zijn we actief betrokken bij het mede vormgeven van dit toekomstbeeld.

Kansen defensie

De internationale veiligheidscontext zorgt voor een groeiende aandacht voor defensie. In Zeeland liggen kansen om deze ontwikkeling te benutten. De aanwezigheid van havens en ruimte voor maritieme activiteiten maakt de provincie aantrekkelijk voor defensiegerelateerde bedrijvigheid. Impuls Zeeland ziet mogelijkheden om de kennis en faciliteiten van de regio te koppelen aan defensie en daarmee economische groei en innovatie te stimuleren.

Maritieme maakindustrie

Zeeland kent een sterke maritieme maakindustrie die nauw verbonden is met internationale waardeketens. Nieuwe technologieën en verduurzaming bieden kansen om deze sector te vernieuwen en te versterken. Voor Impuls Zeeland is het een prioriteit om ondernemers in dit cluster te ondersteunen bij innovatie samenwerking en toegang tot financiering zodat de maritieme maakindustrie haar positie verder kan uitbouwen.

Nationale technologie strategie en waardeketens

De Nationale technologie strategie en de bijbehorende waardeketens bieden een nieuw kader voor regionale ontwikkeling. Zeeland kan hierop aanhaken met haar sterke sectoren zoals energie, maritiem en agrifood. Impuls Zeeland onderzoekt samen met partners hoe deze nationale prioriteiten kunnen worden verbonden met Zeeuwse ecosystemen.

Ontwikkelingen nucleair

De mogelijke komst van nieuwe kerncentrales in Zeeland plaatst de provincie midden in de discussie over de energietoekomst van Nederland. Dit biedt grote kansen voor kennisontwikkeling, werkgelegenheid en innovatie. Impuls Zeeland richt zich op de vraag hoe regionale bedrijven en kennisinstellingen optimaal kunnen profiteren van deze ontwikkeling en welke nieuwe ecosystemen daarbij nodig zijn.

Digitalisering en kunstmatige intelligentie

De digitale transformatie en de snelle opkomst van kunstmatige intelligentie raken ook Zeeland. Voor bedrijven betekent dit nieuwe kansen voor productiviteit en innovatie, maar ook de noodzaak om hun processen te vernieuwen, personeel bij te scholen en hun verdienmodellen te versterken. Impuls Zeeland ondersteunt ondernemers bij het benutten en toepassen van digitale technologieën en bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten die passen in een digitale economie.

Nieuwe rollen

De transities in energie, voedsel en technologie vragen om nieuwe rollen voor Impuls Zeeland. Niet alleen als financier en projectontwikkelaar maar ook als verbinder en aanjager van samenwerkingen. Dit betekent dat Impuls Zeeland voortdurend haar rol moet aanpassen aan de dynamiek van de omgeving en steeds dichter tegen ondernemers overheid en kennisinstellingen aan werkt.

Transitiefonds

Een belangrijk instrument voor de komende jaren is het Transitiefonds. Dit fonds kan de financiële basis vormen om innovatieve verduurzamingsprojecten mogelijk te maken. Impuls Zeeland zet zich ervoor in dat dit fonds daadwerkelijk van de grond komt en dat ondernemers toegang krijgen tot de middelen die nodig zijn om de transities in Zeeland te versnellen.

Conclusie

De Zeeuwse context wordt gekenmerkt door grote uitdagingen en unieke kansen. Van defensie en maritieme industrie tot nucleaire ontwikkelingen en digitalisering. Voor Impuls Zeeland ligt hier de opgave om deze kansen te verbinden met de nationale agenda en tegelijkertijd te zorgen dat het Zeeuwse bedrijfsleven toekomstgericht en concurrerend blijft.

Innoveren, Investeren en Internationaliseren

De kracht van Impuls Zeeland ligt in de drie I's: innoveren, investeren en internationaliseren. Het zijn geen losse sporen maar een samenhangend geheel waarin kennis, kapitaal en netwerken elkaar versterken. Juist in die wisselwerking ontstaat beweging. Door vernieuwende ideeën te stimuleren, bedrijven te financieren en Zeeland internationaal te verbinden, bouwen we stap voor stap aan een ondernemend en toekomstbestendig Zeeland.

Innoveren

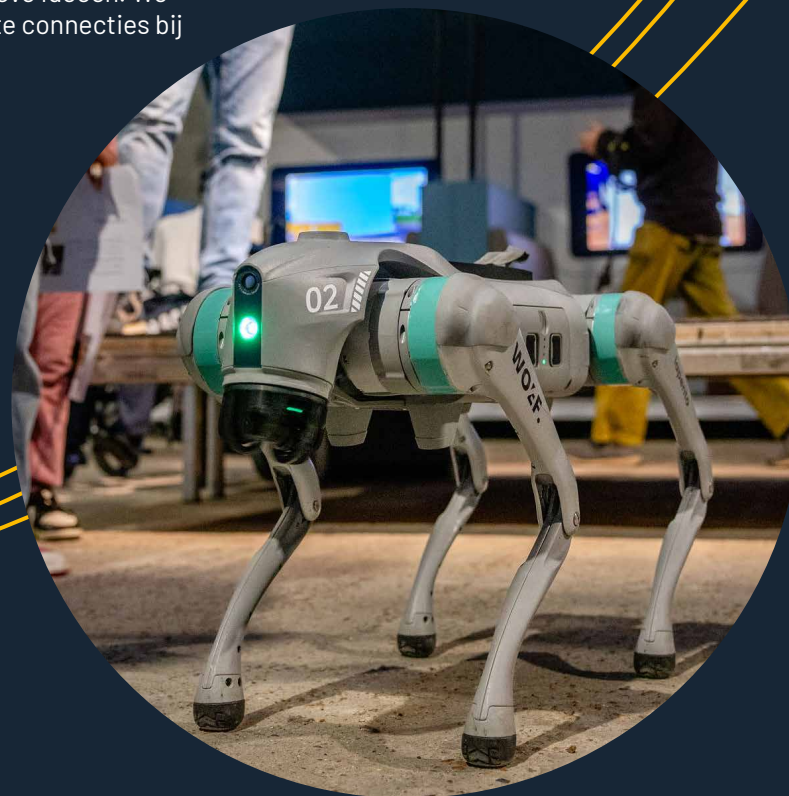
We helpen ondernemers bij het omzetten van ideeën naar toekomstbestendige innovaties op het gebied van verduurzaming, digitalisering en circulariteit in diverse Zeeuwse topsectoren. Dit doen we door middel van het ontwikkelen van programma's en projecten en het vinden van de bijbehorende financiering.

Investeren

We ondersteunen ambitieuze ondernemers die binnen Zeeland willen investeren in duurzame en innovatieve ideeën. We bieden (de weg naar) financiering, begeleiden, adviseren en brengen ondernemers in contact met de juiste connecties bij investeerders en andere financiers.

Internationaliseren

We ondersteunen Zeeuwse bedrijven met internationale ambities en begeleiden (inter)nationale ondernemers bij het vestigen en uitbreiden in Zeeland. We helpen nieuwe afzetmarkten te vinden en verbinden ondernemers met elkaar én met potentiële opdrachtgevers of samenwerkingspartners. Door grenzeloos ondernemen, creëren we samen een duurzame en sterkere Zeeuwse economie.



Innoveren

Vanuit Innoveren blijven we onze rol als aanjager en ontwikkelaar binnen de topsectoren agrifood, logistiek, vrijetijdseconomie en maakindustrie voortzetten. We ontwikkelen programma's en projecten met en voor ondernemers, zodat zij kunnen inspelen op nieuwe kansen. We verbinden ondernemers onderling en koppelen hen aan relevante stakeholders. Zo werken we samen aan agenda's, projecten en programma's die passen bij de specifieke opgaven per sector. Steeds vaker doen we dit sectoroverstijgend, juist vanuit onze rol bij de transities op het gebied van energie, grondstoffen, landbouw en digitalisering. We hebben inmiddels brede ervaring en een groot scala aan kennis en dienstverlening opgebouwd, die we steeds vaker met elkaar koppelen.

We vervullen een signalerende en agenderende rol bij grotere vraagstukken en actuele thema's. Op korte termijn gaat het om thema's als autonomie, defensie en water. We identificeren kansen voor het Zeeuwse bedrijfsleven en leggen verbindingen met partijen binnen en buiten Zeeland om gezamenlijke ambities te formuleren en te realiseren.

"Innovatie aanjagen, partijen verbinden en nieuwe ecosystemen ontwikkelen: dat is de kern van Innoveren."

KPI's Innoveren 2026-2030

Voor Innoveren zijn onderstaande KPI's geformuleerd.

25

Innovatie- /business
development
projecten

€35 mln

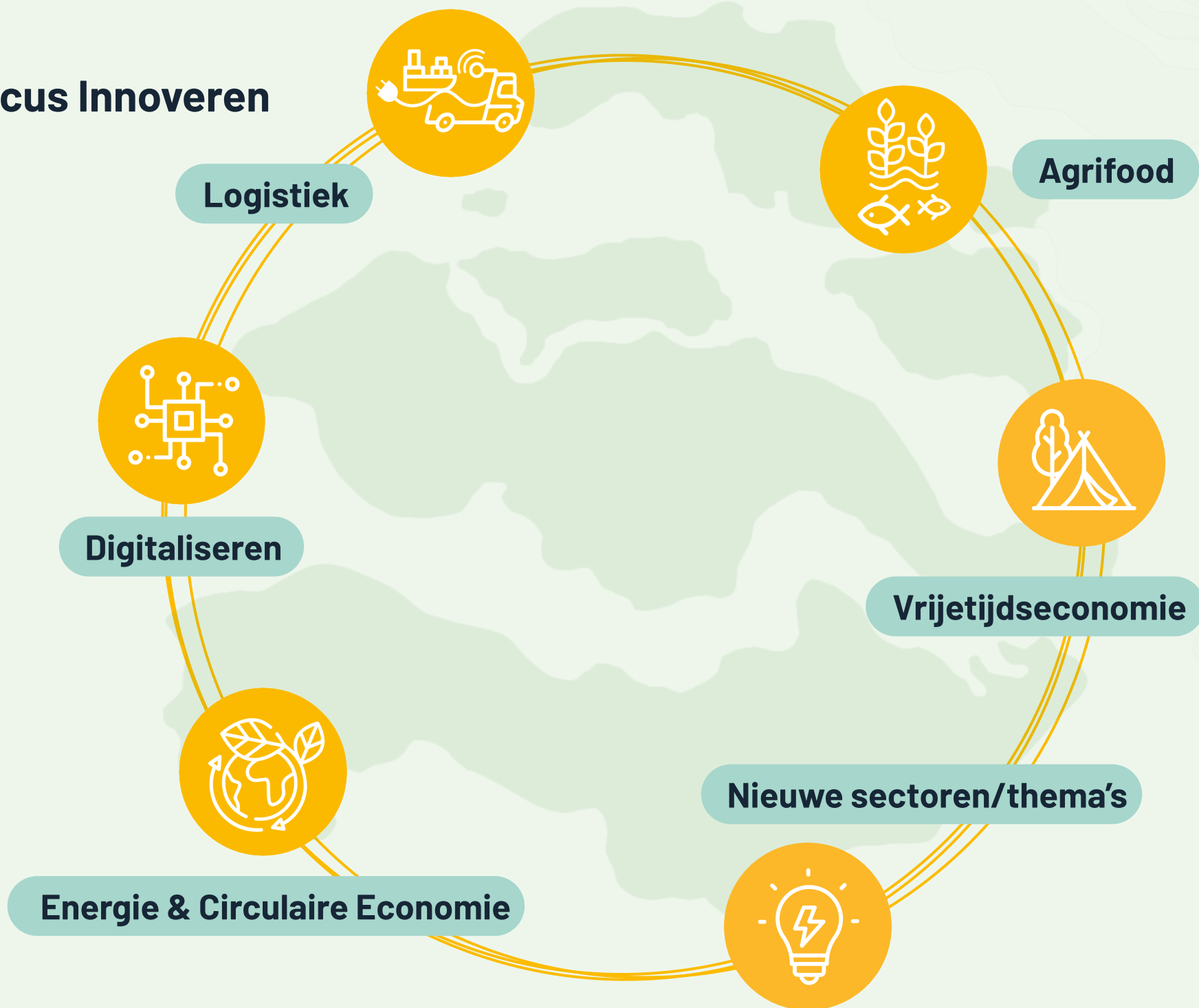
Totale
projectomvang



We werken ook aan randvoorwaarden die innovatie mogelijk maken, zoals arbeidsmarktvraagstukken. Het aantrekken van talent is voor ons geen doel op zich, maar we dragen bij aan een omgeving die talent aantrekt en behoudt. Dat doen we door in te zetten op toekomstgerichte thema's zoals nucleair, robotica en AI. Binnen deze thema's zijn we medeontwikkelaar van ecosystemen zoals Innovatiepunt KAAP, AI-hub Zeeland en het nucleaire kenniscluster. Zo koppelen we het arbeidsmarktvraagstuk direct aan inhoudelijke kansen voor Zeeland. Daarnaast zien we kansen om de wisselwerking tussen mkb en grote bedrijven verder te versterken. Dat doen we bijvoorbeeld door start-ups te financieren en ruimte te geven voor innovaties die ook van toegevoegde waarde zijn voor grootbedrijven.



Focus Innoveren



Energie & Circulaire Economie

Ambitie

Zeeland zet stappen richting een Green Energy Port waarin klimaatneutrale en circulaire oplossingen worden ontwikkeld en toegepast. Het Zeeuws bedrijfsleven draagt bij aan de nationale klimaatdoelstellingen.

Focus

Ondersteuning bedrijfsleven bij het behalen van klimaatdoelstellingen; ondersteuning bij netcongestie-oplossingen; ontwikkeling living labs/smart energy hubs; verduurzaming bedrijventerreinen; circulair bouwen; grondstoffentransitie; verwaarding reststromen; circulaire toepassingen water. Ruimte voor innovaties in energie.

Activiteiten/rol

Aanjagen van vernieuwing; opzetten en uitvoeren van programma's en projecten; organiseren van kennissessies; toegankelijk maken van netwerk van experts en partners; ecosysteem samenwerking met bedrijfsleven, overheden, kennisinstellingen.



Digitaliseren

Ambitie

Versnellen van digitalisering en robotisering van het Zeeuws bedrijfsleven

Focus

Ondersteunen van bedrijven bij digitale transitie met specifieke aandacht voor digitale weerbaarheid, AI en robotica. Door in te zetten op bewustwording van de mogelijkheden van die digitalisering en robotisering bieden maar ook het stimuleren van bedrijven om er praktisch mee aan de slag te gaan.

Activiteiten/rol

We bouwen en ontwikkelen een ecosysteem waar vraag, aanbod en ervaring bij elkaar komen op de thema's robotica en AI (AI Hub); we zijn uitvoerend partner in European Digital Innovation Hub (EDIH). We zorgen voor kennisdeling, ontwikkeling van nieuwe programma's en (pilot) projecten.



Logistiek

Ambitie

De logistieke sector in Zeeland is blijvend toekomstbestendig met bedrijven die slimme en duurzame logistieke oplossingen toepassen waarmee Zeeland als logistieke hotspot fungeert

Focus

In nauwe samenwerking met Zeeland Connect versnelt Impuls Zeeland de innovatie in de logistieke keten. Impuls Zeeland bouwt mee aan de logistieke sector die klaar is voor de toekomst. De aandacht ligt op thema's als zero-emissie transport, autonome logistiek, slimme infrastructuur, digitalisering, robotisering, modal shift en duurzame verbindingen waaronder de noord-zuid verbindingen. Impuls Zeeland zet zich in om bedrijven de omslag op deze thema's te versnellen. Door bedrijven, kennisinstellingen en overheden te verbinden, werkt Impuls Zeeland mee aan het versterken van Zeeland als innovatieve logistieke regio.

Activiteiten/rol

Impuls Zeeland vervult een inspirerende en verbindende rol als aanjager. We delen kennis, ontwikkelen en begeleiden projecten en programma's, en bouwen mee aan een sterk Zeeuws logistiek ecosysteem. Vanuit samenwerking stimuleren we vernieuwing en draagvlak en creëren we ruimte voor ondernemers om de logistiek van de toekomst te helpen vormgeven.



Agrifood

Ambitie

Zeeland is koploper in innovatieve en duurzame voedselproductie.

Focus

Impuls Zeeland richt zich op projectontwikkeling op het gebied van eiwittransitie, digitalisering/robotisering/AI, circulaire initiatieven en aquacultuur.

Activiteiten/rol

Ondersteunen bedrijven in opschaling, ontwikkeling van nieuwe programma's en projecten; (door) ontwikkelen test- en demofaciliteiten zoals KAAP Food; ecosysteem samenwerking met FoodDelta Zeeland, bedrijven en kennisinstellingen.



Vrijtijdseconomie

Ambitie

Zeeland is een innovatieve en toekomstbestendige toeristische bestemming met een passend vrijetijdsaanbod in balans met natuur, landschap en leefomgeving.

Focus

Impuls richt zich op de ondersteuning van bedrijven op de thema's kwaliteitsverbetering, transities (klimaat, energie, circulariteit, vergroening) en digitalisering. Focus ligt op het stimuleren van toekomstbestendig ondernemen, met specifieke aandacht voor jonge ondernemers, familiebedrijven en rentmeesterschap. We hebben een proactieve rol als strategisch partner bij het versterken van het ecosysteem van ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Als netwerkpartner participeert Impuls bij diverse regionale en provinciale overlegstructuren, gebiedstafels en denkt mee over relevante beleidsontwikkelingen voor de sector.

Activiteiten/rol

Aanjager en ontwikkelaar van (demonstratie) projecten; uitvoerende rol bij ondersteuningsprogramma's voor ondernemers; we delen kennis gericht op vergroten van bewustwording over de transities en vaardigheden om hierop in te spelen. Impuls heeft een verbindende, agenderende en inspirerende rol, onder meer binnen de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA) waarin we samen met HZ Kenniscentrum Kusttoerisme werken binnen meerjarige uitvoeringsprogramma's gericht op toekomstbestendigheid van de Zeeuwse vrijetijdssector.



Nieuwe sectoren/thema's

Ambitie

Bijdragen aan de realisatie van de Green Energy Port en Hotspot voor Talent.

Focus

Defensie/maritieme maakindustrie, energie (waaronder nucleair, wind)

Activiteiten/rol

Ontwikkeling van nieuwe programma's; ontwikkeling (boven) regionale waardenketens; mede vormgeven en ontwikkelen van kennisinfrastructuur nucleair; aanjagen van innovatie bij bedrijfsleven; ecosysteemopbouw



Investeren

Vanuit Impuls Zeeland investeren we met onze fondsen InnoGo!, het Zeeuws Participatiefonds en het Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland in innovatieve en vernieuwende bedrijven. Vanaf 2026 doen we dat met het Transitiefonds ook in bestaande Zeeuwse mkb-bedrijven die een bijdrage leveren aan de energietransitie en de grondstoffentransitie (circulaire economie). Dat doen we door samen met andere publieke en private investeerders risicokapitaal te verstrekken.

Vanuit onze rol binnen de landelijke financieringsketen, richten wij ons op start-ups, scale-ups en het innovatieve mkb, passend bij de Zeeuwse context. Waar mogelijk werken we bovenregionaal samen met partners als Invest-NL om kennis, kapitaal en netwerk te verbinden.

Een structurele financiële basis voor de Zeeuwse kennisinfrastructuur is daarbij essentieel. Met voldoende ondersteuning vanuit de kennisinstellingen kunnen nieuwe start-ups en scale-ups ontstaan die wij vervolgens met onze financieringsinstrumenten helpen doorgroeien.

We bieden daarnaast begeleiding aan onze portfoliobedrijven, brengen hen waar nodig in contact met relevante partijen uit ons netwerk, waaronder andere investeerders en financiers. We zijn tevens aanspreekpunt voor diverse innovatiesubsidieregelingen.

“Door kennis, kapitaal en netwerk te verbinden maken we groei en vernieuwing mogelijk voor ondernemers in Zeeland.”

Streefdoel verwachte investeringen 2026-2030

Met deze investeringen dragen we bij aan de toekomstbestendigheid van het Zeeuwse bedrijfsleven en daarmee de Zeeuwse economie.

De komende jaren zetten we ons in om innovatieve start-ups, scale-ups, het innovatieve mkb en mkb-bedrijven die bijdragen aan de energie- of grondstoffentransitie te financieren en te begeleiden. Waar mogelijk verstrekken we innovatievouchers om ondernemers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun business cases. Ook blijven we onze aanjaagrol richting innovatiesubsidies vervullen en verbinden we ondernemers met financiers. Zo versterken we het investeringsvermogen van het Zeeuwse bedrijfsleven.

Streefdoel verwachte investeringen 2026-2030

Met deze investeringen dragen we bij aan de toekomstbestendigheid van het Zeeuwse bedrijfsleven en daarmee de Zeeuwse economie.



Internationaliseren

Ambitie 2026–2030: internationaliseren als motor van transitie en groei
De komende jaren blijft internationaliseren één van de belangrijkste motoren voor economische groei en systeemverandering in Zeeland. Impuls Zeeland speelt hierin een sleutelrol door internationale handel te bevorderen (Trade) en buitenlandse investeringen aan te trekken (FDI). Beide sporen versterken elkaar. We brengen Zeeland internationaal in beeld als sterke exportregio en promoten Zeeland als interessante vestigingslocatie voor bedrijven die bijdragen aan maatschappelijke transitie.

Foreign Direct Investment: sturen op impactvolle groei

Vanuit het startpunt in 2026–2030 (10 nieuwe bedrijven, € 60 miljoen investering, 350 fte) bouwen we doelgericht verder. Onze aanpak blijft gebaseerd op kwaliteit boven kwantiteit. Alleen bedrijven die bijdragen aan het Zeeuwse ecosysteem worden actief benaderd en begeleid.

KPI's FDI 2026–2030

Deze ambitie realiseren we via acquisitie, investor relations, monitoring van het vestigings- en ondernemersklimaat en intensieve samenwerking binnen het Invest in Holland-netwerk en met de regionale en grensoverschrijdende haven North Sea Port.

International Trade: versterken van Zeeuwse exportkracht

We investeren tegelijkertijd in het vergroten van de internationale slagkracht van Zeeuwse ondernemers. Dit doen we via gerichte programma's zoals het Trade Relations Programma (TRP), het Enterprise Europe Network (EEN), het Trade and Innovate (TINL) netwerk en door kennisdeling en matchmaking.

De gezamenlijke inzet op Trade en FDI zorgt ervoor dat we Zeeland duurzaam op de kaart zetten. Niet alleen als vestigingsregio maar ook als betrouwbare exportpartner binnen Europa en daarbuiten. Onze inspanningen zijn verweven met landelijke strategieën en gestoeld op regionale kracht. We blijven signalen uit de markt actief oppakken, vertalen deze naar gerichte acties en bouwen verder aan sterke netwerken met publieke en private partners.

Deze gezamenlijke ambitie vertaalt zich naar een stevige focus op waardevolle groei, duurzame relaties en een toekomstbestendige positionering van Zeeland.

Ambities International Trade voor 2026–2030



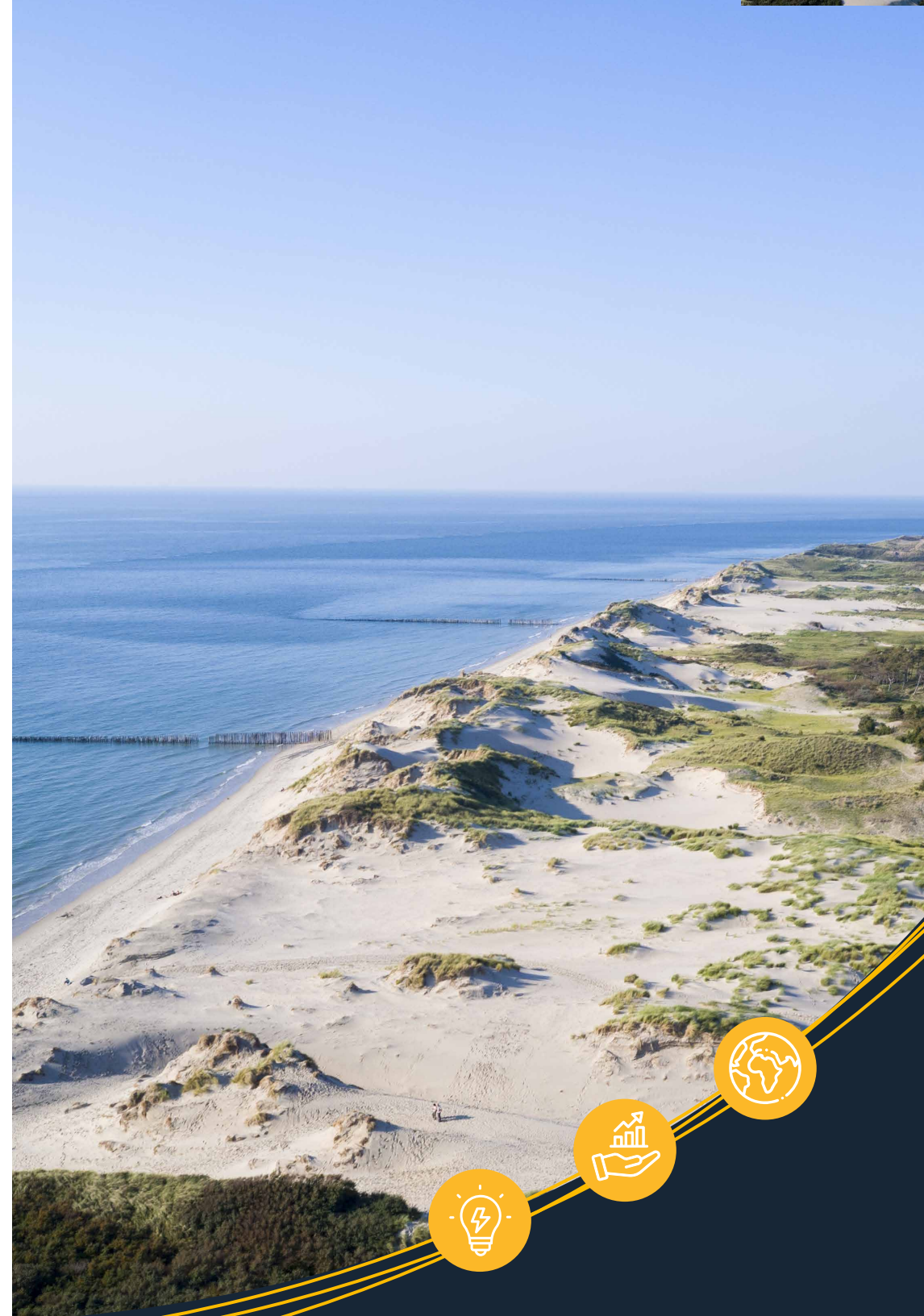
Onze organisatie

Sinds de meerjarenstrategie 2019-2025 hebben we een forse groei doorgemaakt in activiteiten en capaciteit. We zijn steeds meer actief op het nationale speelveld. We hebben veel additionele taken opgepakt die passen bij onze koers om te werken vanuit transities en sectoren. Voorbeelden hiervan zijn onze rol in internationale handel via het Enterprise Europe Network, projecten rond netcongestie en energie, de verduurzaming van bedrijventerreinen en het Fonds Vrijtijdseconomie. Ook nemen we als Impuls Zeeland deel aan landelijke ROM-brede projecten, zoals Smart Energy Hubs, de Nationale Technologie Strategie, Data & Intelligence en de samenwerking met Defensie.

Deze groei vraagt om strategisch personeelsbeleid met aandacht voor talent- en competentieontwikkeling. Onze mensen maken immers de impact. Ook de komende jaren blijven we hierin investeren zodat we kwaliteit kunnen leveren, wendbaar blijven en vooroplopen bij actuele thema's. Onze werkwijze vanuit de drie I's – internationaliseren, innoveren en investeren – zetten we voort. Tegelijkertijd werken we steeds vaker clusteroverstijgend, zodat we voldoende capaciteit hebben om in te spelen op transitithema's en nieuwe landelijke ontwikkelingen. Onze kernwaarden ondernemend, verbindend en resultaatgericht gebruiken we altijd als uitgangspunt.

Een belangrijke uitdaging is het vrijmaken van capaciteit om op deze landelijke agenda's aan te haken. We werken daarom met een heldere structuur en duidelijke verantwoordelijkheden zodat we weloverwogen keuzes kunnen maken. Wendbaarheid en dynamiek in de uitvoering zijn hierbij essentieel. We investeren in onze mensen, in kennisontwikkeling en in interne samenwerking. Zo vergroten we ons vermogen om onvoorziene vraagstukken en economische tegenwind in Zeeland op te vangen.

Het is van belang ruimte te houden zodat in de periode 2026-2030 ingespeeld kan worden op nieuwe thema's of opgaven die zich gaandeweg aandienen. Data en kunstmatige intelligentie gaan daarin een steeds belangrijkere rol spelen. Door te blijven leren, te investeren en samen te werken, zorgen we dat Impuls Zeeland ook de komende jaren slagvaardig en toekomstgericht blijft opereren.



Financiering van onze ambitie

De financiering van Impuls Zeeland bestaat voor het grootste deel uit de bijdragen van onze aandeelhouders en vergoeding voor de fondsen, aangevuld met projectfinanciering. Deze mix geeft ons de ruimte onze rol als ontwikkelingsmaatschappij te vervullen. Tegelijkertijd vraagt het veel van ons vermogen om voortdurend keuzes te maken en actief te sturen op de meerjarenbegroting. We werken in een dynamisch speelveld waarin projecttarieven onder druk staan, kosten vaak voor de baten uitgaan en stijgende algemene en loonkosten niet altijd worden gecompenseerd door indexering.

Regelmatig pakt Impuls Zeeland bijzondere of aanvullende taken op, vaak mede op verzoek van aandeelhouders. Dat onderstreept het vertrouwen in onze rol, maar kan alleen duurzaam worden opgepakt wanneer de basisfinanciering daarop aansluit. Onze ambities zijn groot en sluiten aan bij de uitdagingen en kansen van Zeeland, maar vragen tegelijkertijd om een stevig financieel fundament. In deze meerjarenstrategie schetsen we de ambitie om Zeeland op nationaal niveau mee te laten spelen op de onderwerpen nucleair, defensie/maritieme maakindustrie en versterken van de kennisinfrastructuur. Om deze ambities waar te maken, moeten de juiste inzet, kennis en competenties op deze domeinen ontwikkeld en ingezet worden. Dit vergt structurele investering. Alleen wanneer de inzet van onze organisatie in balans is met adequate financiering, kunnen we deze ambities waarmaken, kansen benutten en blijvend waarde creëren voor Zeeland.

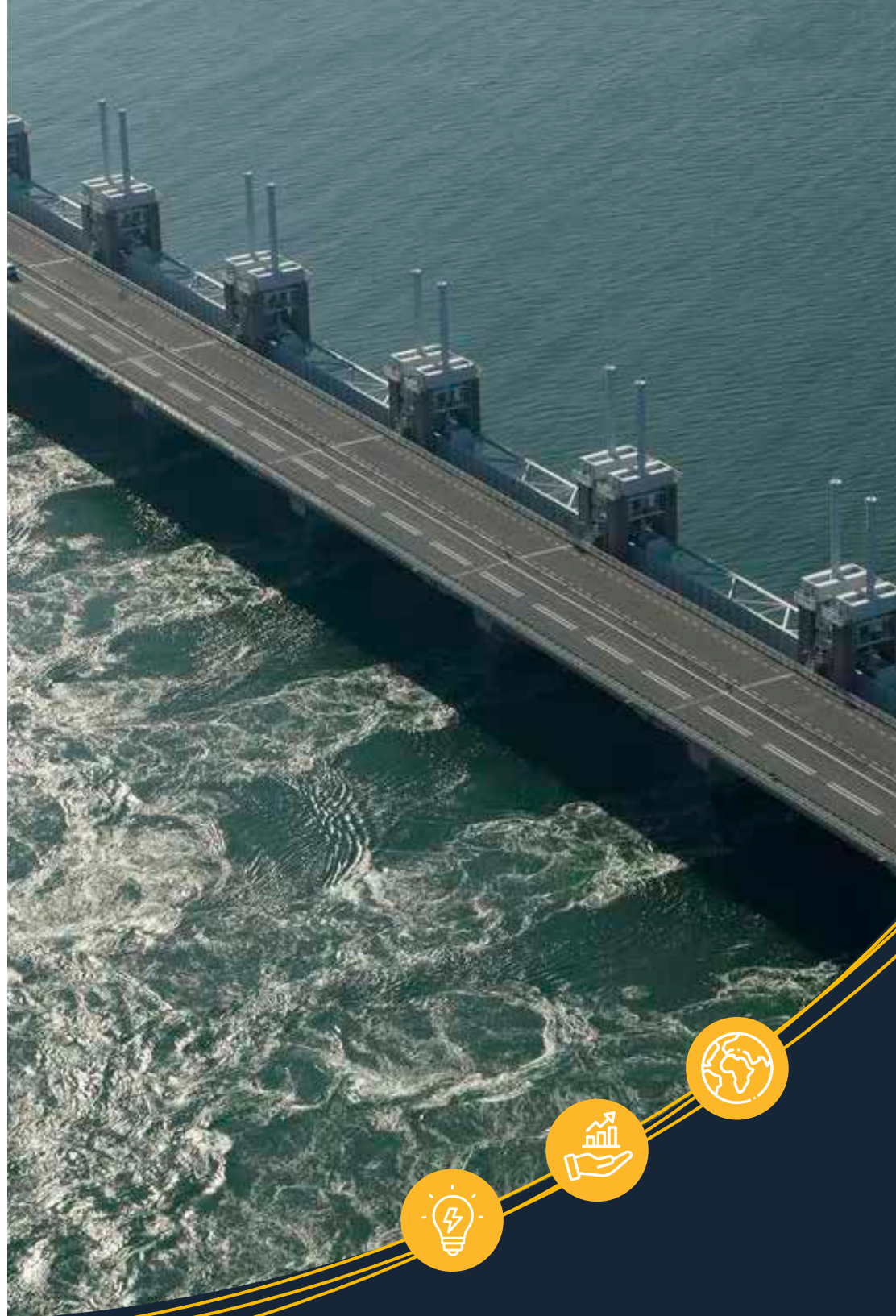


Tot slot

Met de gestelde ambitie hebben we een duidelijke koers voor de komende jaren. We werken vanuit Innoveren, Investeren en Internationaliseren en versterken daarmee de toekomstbestendigheid van Zeeuwse bedrijven en de regionale economie. We bouwen verder aan sterke ecosystemen, ondersteunen ondernemers bij vernieuwing en opschaling en benutten Zeeland als toepassingsgebied voor nationale opgaven.

Tegelijkertijd blijven we wendbaar. Net als in voorgaande jaren spelen we in op actuele economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dat doen we in nauwe samenwerking met ondernemers, kennisinstellingen, overheden en landelijke partners. Onze rol is verbindend, agenderend en aanjagend, met oog voor zowel de kansen van vandaag als de uitdagingen van morgen.

Zo willen we blijven bijdragen aan een sterk, veerkrachtig en duurzaam Zeeland, waarin ondernemers de ruimte hebben om te groeien, te vernieuwen en waarde te creëren voor de hele regio.



Bijlagen

Bijlage 1: Meerjarenbegroting 2026-2030

Bijlage 2: Aandeelhoudersstructuur Impuls Zeeland per 1/1/2026

Bijlage 3: Lijst van gesprekspartners

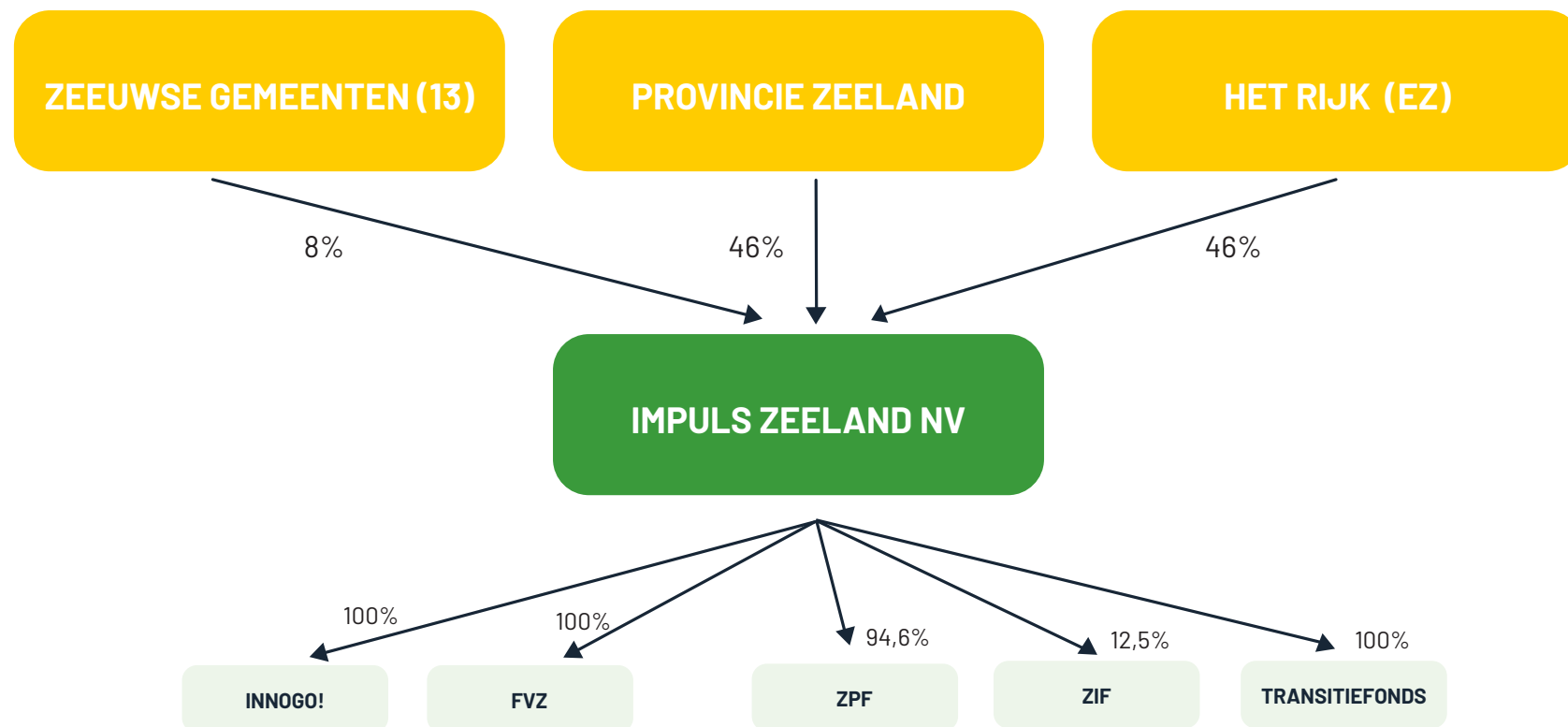
Bijlage 1: Meerjarenbegroting 2026-2030

Meerjarenbegroting	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
⊞ Bedrijfsopbrengsten	7.304.721	6.583.085	6.423.334	6.530.772	6.649.059
⊞ Nog te realiseren opbrengst	188.971	430.359	748.342	1.161.681	1.150.764
⊞ Aandeelhouders en participanten	3.007.925	3.054.557	3.112.048	3.170.689	3.230.503
⊞ Projectopbrengsten	4.107.825	3.098.169	2.562.943	2.198.401	2.267.792
⊞ Kosten	-7.321.672	-6.600.035	-6.440.283	-6.547.722	-6.666.009
⊞ Afschrijvingen	-71.000	-71.000	-71.000	-71.000	-71.000
⊞ Bestuurskosten en accountant	-67.093	-67.614	-68.147	-68.690	-69.243
⊞ Organisatiekosten	-77.306	-78.761	-80.247	-81.762	-83.307
⊞ Communicatie	-48.492	-49.462	-50.451	-51.460	-52.489
⊞ Huisvesting, ICT en telefonie	-268.363	-273.730	-279.205	-284.789	-290.485
⊞ Out-of-pocketkosten Impuls	-340.750	-340.750	-340.750	-340.750	-340.750
⊞ Projectkosten	-1.264.606	-431.774	-158.602	-150.352	-150.636
⊞ Personeelskosten	-5.184.062	-5.286.943	-5.391.882	-5.498.920	-5.608.098
⊞ Financiële baten en lasten	16.950	16.950	16.950	16.950	16.950
⊞ Resultaat deelnemingen	-182.591	-256.436	2.101	252.173	460.778
Nettoresultaat	-182.591	-256.436	2.101	252.173	460.778

Uitgangspunten 2027, 2028, 2029 en 2030

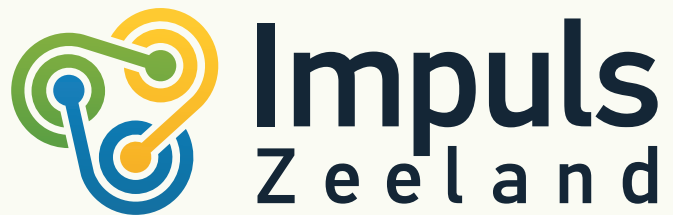
- Projectopbrengsten met tarieven verhoogd met 5%.
- Projecten die meerjarig zijn doorgetrokken.
- De aandeelhouders opbrengsten zijn jaarlijks met 2% verhoogd m.u.v. bijdragen kennisinstellingen.
- Indexatie 2% per jaar op kosten.
- De projectkosten kunnen niet betrouwbaar worden ingeschat, omdat deze variëren per project. Omdat de projectopbrengsten parallel lopen aan deze kosten, blijft het verwachte resultaat onveranderd.
- Personeelskosten verhoogd met 5%.
- In de begroting 2026 is het resultaat deelnemingen voor IFZ voor 23,6% en het Transitiefonds voor 100% opgenomen; vanaf 2027 worden alle fondsen volledig (100%) opgenomen.

Bijlage 2: Aandeelhoudersstructuur Impuls Zeeland per 1/1/2026
Aandeelhouderspercentage indicatief



Bijlage 3: Lijst van gesprekspartners

Organisatie	Gesprekspartners
Zeeuwse overheden	Jo-Annes de Bat, Provincie Zeeland Harry van der Maas, Provincie Zeeland Wilfried Nielen, Provincie Zeeland Arno Vael, Provincie Zeeland Dick van der Velde, Provincie Zeeland Wethouders Zeeuwse gemeenten Beleidsmedewerkers Provincie Zeeland
Ministerie Economische Zaken	Beleidsmedewerkers Ministerie van Economische Zaken
Kennisinstellingen	Gerda Andringa, University College Roosevelt Hendrik-Jan Arenthals, Scalda Joyce ten Holter, Delta Climate Center Susann Ludwig, Delta Climate Center Margot Tempelman, HZ University of Applied Sciences
Bedrijven en partners	Marlon Baarends, Dockwize Edwin Ganzeman, De Zeeuwse Verzekeringen Gijsbrecht Gunter, Yara John Heijnsdijk, Rabobank Zeeuws-Vlaanderen Cas König, North Sea Port Daniël Lodders, Saman Martin Martens, Stedin Kathleen Metz, Prince Kunststof Infra / VNO-NCW Marco Tanis, Bayards Jerry Troy, Villa Magnolia/Koninklijke Horeca Nederland Caroline Verwijs, Krijn Verwijs Yerseke Paulus Woets, Economic Board Zeeland
Regionale ontwikkelingsmaatschappijen	Raad van Commissarissen Impuls Zeeland Medewerkers Impuls Zeeland Bert de Wit, LIOF (Limburg)



NV Economische Impuls Zeeland

Edisonweg 37 D1
4382 NV Vlissingen
T 0118 724 900
E info@impulszeeland.nl

KVK 22064282
BTW NL817994373B01

impulszeeland.nl

Disclaimer

Dit is een uitgave in eigen beheer van N.V. Economische Impuls Zeeland (Impuls Zeeland). Aan deze uitgave is de grootst mogelijke zorg en aandacht besteed. Wij zijn echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden of onvolkomenheden in de inhoud. Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd tenzij daarvoor toestemming is verleend door Impuls Zeeland. Copyright 2025.