



**De Slimme Kracht van Zeeland 2.0;  
van woorden naar daden!**

# Leden Wetenschappelijke Raad Zeeland

<b>Voorzitter</b>	De heer dr. J.A. Brandenburg (Ton)
<b>HZ University of Applied Sciences</b>	De heer J. Dane MSc BA (John) De heer W.A.M. den Ouden (Willem)
<b>Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen</b>	De heer mr. K.F.H. Schorer (Hugo)
<b>ZB</b>	De heer dr. P.J. Moree (Perry)
<b>Provincie Zeeland</b>	De heer A.J. van der Maas (Harry, agendalid)
<b>Zeeuws Archief</b>	Mevrouw dr. H. Kool-Blokland (Hannie)
<b>Seminarium voor Orthopedagogiek / Hogeschool Utrecht</b>	De heer J.E.L. de Deckere (Hans)
<b>Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee (NIOZ)</b>	De heer prof. dr. K.R. Timmermans (Klaas)
<b>Roosevelt Institute for American Studies</b>	De heer prof. dr. G.P. Scott-Smith (Giles)
<b>University College Roosevelt</b>	De heer prof. dr. D.A. Pargas (Damian) De heer prof. dr. B. van den Brink (Bert)
<b>Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) / WMR</b>	Mevrouw dr. ir. H.M. Jansen (Henrice)
<b>Dow Chemical Company</b>	De heer H. Pool MSc (Henk)
<b>Natuurkundig Gezelschap</b>	
<b>Economische Impuls Zeeland</b>	De heer ir. P.C. Boland (Christiaan) De heer D. ten Voorde (Dick)

## Begeleidingscommissie Slimme Kracht van Zeeland 2.0

De heer dr. J.A. Brandenburg (Ton, voorzitter)  
De heer prof. dr. B. van den Brink (Bert)  
Mevrouw dr. H. Kool-Blokland (Hannie)  
De heer dr. P.J. Moree (Perry)  
De heer W.A.M. den Ouden (Willem)  
De heer H. Pool MSc (Henk)

# Slimme Kracht 2.0; van woorden naar daden!

*Onderzoek naar de kennisinfrastructuur en regionale ontwikkeling in Zeeland in 2019*



Deze studie is tot stand gekomen in opdracht en onder verantwoordelijkheid van de Wetenschappelijke Raad Zeeland.

Middelburg, april 2019.

## 1. Inleiding, aanleiding en hoofdvraag

Vijf jaar geleden verscheen het rapport 'De Slimme Kracht van Zeeland' (Meijaard, 2014). In dat rapport werd een schets gepresenteerd van de Zeeuwse ontwikkeling en het versterken van de kennisinfrastructuur in Zeeland. Dat gebeurde langs drie lijnen: het goede Zeeuwse imago, een sterke positie van de Zeeuwse Economie en de kracht van de triple helix. Het rapport sloot af met een vijftal adviezen om de kennisinfrastructuur van Zeeland te versterken en zo regionale ontwikkeling een impuls te geven met een houdbaarheid tot 2030.

Inmiddels zijn er vijf jaar verstreken en er is in Zeeland veel gebeurd. Er zijn plannen gemaakt en projecten gestart en er zijn rijksmiddelen vrijgemaakt om al deze plannen uit te voeren. De kennisinfrastructuur en het onderwijslandschap zijn veranderd. Door de opleving van de economie kennen we inmiddels een krappe arbeidsmarkt. Het (zorg- en gezondheids-) toerisme trekt verder aan en het verwelkomt nieuwe, gezonde en duurzame impulsen. Er liggen plannen voor de vervlechting van cultuur in alle sectoren en op alle niveaus. Ten slotte worden de eerste resultaten zichtbaar van de op handen zijnde energietransitie en wordt de roep om klimaatadaptatie sterker.

De conclusies en aanbevelingen uit het rapport 'De Slimme Kracht van Zeeland' (Meijaard, 2014) vormen de opmaat naar de onderhavige studie over ontwikkelingen in de Zeeuwse regio in de afgelopen vijf jaar en de actuele stand van zaken betreffende de ontwikkeling van Zeeland als kennisprovincie. In dit rapport wordt verslag gedaan van een kwalitatief onderzoek naar de ontwikkelingen die in Zeeland sinds 2014 hebben plaatsgevonden. Dit gebeurt aan de hand van een aantal interviews met experts uit het onderzoek, onderwijs, uit de overheid en het bedrijfsleven, en aan de hand van een aantal (beleids)documenten en plannen van de afgelopen vijf jaar.

De belangrijkste vraag die de Wetenschappelijke Raad Zeeland in deze studie wil beantwoorden luidt:

**Welke ontwikkelingen zijn er sinds 2014 in Zeeland waar te nemen inzake de aanbevelingen en actielijnen uit het rapport 'De Slimme Kracht', en op welke punten behoeven deze adviezen bijstelling om zo de toekomstbestendigheid van de kennisinfrastructuur te kunnen waarborgen?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekeken naar de stand van zaken met betrekking tot imago, positie en triple helix in 2019, de ervaring met deze ontwikkelingslijnen in Zeeland en de verwachte toekomstbestendigheid. Daarnaast is gekeken welke factoren in de regionale ontwikkeling een rol spelen, waar men in Zeeland van de lessen uit 2014 geleerd heeft en welke uitdagingen er nu liggen. Ten slotte is onderzocht welke thema's de komende jaren in Zeeland prioriteit verdienen. Met de resultaten van deze studie wil de Wetenschappelijke Raad Zeeland komen tot een actualisering van de adviezen uit het rapport 'De Slimme Kracht' uit 2014 en zo de houdbaarheid ervan verlengen. De uitkomsten van het rapport 'De Slimme Kracht 2.0 van woorden naar daden' moeten een doorkijk geven tot en met 2030.

Alvorens de resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen thematisch te presenteren, wordt in het volgende hoofdstuk een beknopt overzicht van de belangrijkste punten uit het rapport van 2014 gegeven. In bijlage 1 van dit rapport is een overzicht van de methodologische opzet van het onderzoek opgenomen, evenals een verantwoording van de onderzoekskwaliteit, een lijst van de geïnterviewde experts (bijlage 2) en een overzicht van de interviewvragen (bijlage 3).

## 2. Slimme Kracht Zeeland – 2014

Op 21 april 2014 verscheen het rapport De Slimme Kracht van Zeeland (Meijaard, 2014; zie ook Balkenende, 2014). Daarin werden de resultaten gepresenteerd van een metastudie naar determinanten van regionale Zeeuwse ontwikkeling. In het bijzonder werd gekeken naar onderwijs, ondernemers en overheid in de Zeeuwse Delta en deze ontwikkelingen werden afgezet tegen soortgelijke ontwikkelingen in andere (internationale) regio's. De belangrijkste vraag die met het rapport werd beantwoord is, hoe kennisinstellingen optimaal konden bijdragen aan de toekomstige kracht en identiteit van de regio Zeeland. Doel was om een aantal aanbevelingen te doen over de wijze waarop kennisinstellingen in Zeeland hierin een cruciale rol zouden kunnen spelen. Met de uitkomsten van het rapport werd een aanzet tot actie gegeven voor versterking van relaties tussen

kennispartners binnen en buiten de regio Zeeland. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek uit 2014 samengevat.

### Drie ontwikkellijnen

De resultaten uit 2014 geven een inkijkje in regionale ontwikkeling in Zeeland en de wijze waarop Zeeland van ontwikkelingen in andere regio's zou kunnen leren om zo de kennisregio en daarmee haar identiteit verder te versterken. Deze ontwikkeling is drie lijnen geschetst:

#### 1) Een sterk imago van Zeeland

In Zeeland staat men voor een 'goede kwaliteit van leven'. Hiermee doelt het rapport op verschillende aspecten van creativiteit, kennis, cultuur, maar ook van gezondheid, zorg en duurzaamheid. In deze ontwikkellijjn wordt met name de vervlechting van de kennispositie gezien als trigger voor een goed imago, maatschappelijke en economische ontwikkeling. Hier is de aanwezigheid van de drie O's (Triple Helix) alom, en kansrijke verbeteringen bestaan uit innovatie, slim onderzoek en faciliterende overheid.

#### 2) Een sterke positie van Zeeland

In deze ontwikkellijjn wordt gedoeld op de inbedding van Zeeland tussen twee grote havensteden en het Brabantse achterland en de nadruk op circulaire economie, biobased, maintenance en logistiek. Een kansrijke ontwikkeling hier is het versterken van bestaande netwerken en het uitbreiden ervan door overheid, ondernemend Zeeland en onderwijs.

#### 3) Een goed werkende Zeeuwse triple helix

Bijna logisch uit de twee voorgaande ontwikkellijnen volgt de derde: een triple helix met een geïnstitutionaliseerde samenwerking. Daarbij wordt een stimulerend kennisklimaat kansrijk en daar wordt in de aanbevelingen dan ook op ingegaan.

### Determinanten en thema's

Eén van de onderdelen van het onderzoek uit 2014 was een vergelijking van ruim 20 regio's met die van Zeeland op het gebied van fysiek, menselijk en sociaal kapitaal, drie belangrijke determinanten van regionale ontwikkeling. Dit onderzoek leidde tot een typering van deze regio's op thema's zoals het versterken van onderwijs en investeringen, netwerken en instituties. Uit de lessen in De Slimme Kracht 2014 valt op, dat er meestal een focus is op één of enkele sectoren, dat ontwikkeling gepaard gaat met grote (structurele) investeringen en dat kennisinfrastructuur voortbouwt op wat er al was. Onderlinge samenwerking tussen de stakeholders uit de triple helix werd daarbij als cruciaal gezien, in een cultuur van onderling vertrouwen, daadkracht en lerend vermogen met de kennisinstellingen als kweekvijver voor talent. Fysieke afstand speelt daarbij geen grote rol. Deze bevindingen zijn in het rapport samengevat in vier thema's, namelijk het versterken van onderwijs, financiering, netwerkrelaties en instituties.

### Vijf aanbevelingen in 2014

De aanbevelingen uit het rapport in 2014 zijn als volgt:

- 1) Verrijk de kennis van goede bedrijven en organisaties in Zeeland. Hierbij draait het om kennisopbouw binnen te halen, door het uitbouwen van samenwerkingsverbanden en door het inzetten van leerstoelen.
- 2) Versterk synergie tussen Zeeuwse kennisinstellingen, nieuwe kennisinstellingen en vestigingen buiten Zeeland. Met synergie wordt gedoeld op slimme samenwerkingen en interdependenties binnen en tussen alle sectoren die (indirect) leiden tot regionale ontwikkeling.
- 3) Werk aan acquisitie van enkele nieuwe, 'high-potential' onderzoeksgroepen en/of bedrijven. Liefst onderzoeksgroepen die toonaangevend zijn op Zeeuwse thema's zoals circulaire (biobased) economie of maintenance.
- 4) Versterk organisaties die staan voor een actief, gezond, creatief en slim Zeeland. Hierbij passen ook thema's zoals circulaire economie, groene en goede verbindingen, maar ook wordt aanbevolen hierbij cultuurhistorie te betrekken.
- 5) Promoot Zeeland als proeftuin, testlocatie en innovatiespeeltuin. Ter ondersteuning wordt geadviseerd prijsvragen uit te schrijven en evenementen te organiseren met internationaal aanzien.

### 3. Zeeland in 2019: van woorden naar daden

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderhavige onderzoek gepresenteerd. Dat gebeurt aan de hand van de thema's die uit de analyse naar voren kwamen. Per thema worden de belangrijkste (ervaren) ontwikkelingen geschetst en de laatste stand van zaken, al dan niet vergezeld van een advies. Het advies betreft zowel de houdbaarheid en actualisering van de aanbevelingen uit 2014, als een aantal nieuwe aanbevelingen.

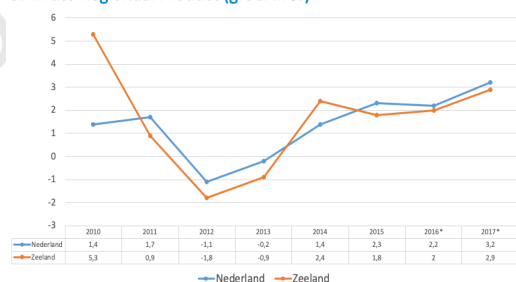
#### 3.1. In het spoor van de ontwikkelingen

Vijf jaar na het verschijnen van het rapport 'De Slimme Kracht van Zeeland' (Meijaard, 2014) staat Zeeland er goed voor. Dat is de algemene observatie van de 21 geïnterviewden die deelnamen aan het onderzoek naar de stand van zaken van de kennisinfrastructuur in Zeeland en de daarmee samenhangende regionale ontwikkelingen. Niet alleen gaat het de economie voor de wind, ook is een groeiend Zeeuws zelfbewustzijn en trots merkbaar.

Het vertrekpunt van de vijf aanbevelingen uit 2014 was het sterke imago van Zeeland, de gulden driehoek (de samenwerkende overheid, onderwijs & onderzoek en ondernemend Zeeland) en het advies om toch vooral 'dicht bij jezelf' te blijven als provincie. Hoewel we een aantal ontwikkelingen waarnemen die aansluiten op de vijf aanbevelingen uit 2014, wordt ook geconstateerd dat deze hun eigen spoor hebben gevolgd. Dat heeft deels te maken met het verloop van samenwerking tussen en binnen de verschillende sectoren, deels met het veranderende politieke en maatschappelijke speelveld. Ook een veranderde focus op de thema's speelt hierbij een rol: lag die vijf jaar geleden nog op het aantrekken van de economie, nu is die vooral gericht op het klimaat en de energietransitie, en op leefbaarheid in de breedste zin van het woord.

Verder kennen conjuncturele veranderingen hun eigen dynamiek. De economie trekt sterk aan, en dit zorgt voor investeringen in de regio en groeiende samenwerking in unieke en slimme combinaties<sup>1</sup>. De door Meijaard genoemde kapitaalfactoren (fysiek, humaan en sociaal; Meijaard, 2014) spelen ook vandaag de dag een rol bij de Zeeuwse ontwikkeling. De aantrekkende economie zorgt ook voor nieuwe zorgen: krapte op de arbeidsmarkt. In figuren 1 en 2 is dit te zien: de aantrekkende regionale economie door een stijging van het Bruto Regionaal Product (BRP) en krappe arbeidsmarkt die volgens de recente prognoses leidt tot een banentekort van ongeveer 6.000 in 2022.

5. Bruto Regionaal Product (groei in %)



Figuur 1 BRP in Nederland en Zeeland tussen 2010 en 2017 (Economic Board Zeeland, 2018).

	2018	2019	2020	2021	2022
Vervanging bij bedrijven	4100	4200	4400	4300	4400
Uitbreiding bij bedrijven	2500	1700	1400	1100	1000
Arbeidsmarktinstroom	4700	4700	4600	4600	4500
<b>Tekort op arbeidsmarkt</b>	<b>1900</b>	<b>3100</b>	<b>4300</b>	<b>5100</b>	<b>6000</b>

Figuur 2 Zeeuwse arbeidsmarktprognose tot en met 2022 (Van de Reep & Bakker, 2018).

#### Aanjaagfunctie

Dat het goed gaat met Zeeland is ook te lezen in de vele (beleids)plannen, projecten en nota's die sinds 2014 zijn verschenen. Waar 'De Slimme Kracht van Zeeland' voornamelijk als koersdocument

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld North Sea Port, Zeeland Connect, Toeristische Uitvoerings Alliantie, Gezond in Zeeland, Smart Delta Resources, het Centrum voor TopTechniek, het Hospitality Pact.

wordt gezien, fungeren de projecten Campus Zeeland (2018a, 2018b, 2018c) en het rapport van de commissie Structuurversterking en Werkgelegenheid (2016), kortweg aangeduid als het Rapport Balkenende, als directe aanjager van de plannen van de afgelopen jaren. Dit laatste rapport leidde tot een financiële rijksimpuls van 25 miljoen en daarna nog eens een regio deal van 35 miljoen; dat maakte een aantal projecten mogelijk die momenteel in de startblokken staan, of worden uitgevoerd (Economic Board, 2018). In de bijlage zijn de rapporten opgenomen waarin de plannen van de afgelopen vijf jaar zijn opgetekend. Het is opvallend dat doelen, plannen en uitkomsten in deze rapporten veel overlap vertonen.

### Potentieel benutten

Dat het niet alles goud is wat er blinkt blijkt uit een aantal kritische kanttekeningen die de onderzochten bij de Zeeuwse ontwikkelingen plaatsen. Zoals in één van de interviews naar voren kwam: *...“Zeeland heeft veel potentieel van elkaar kennen, van korte lijnen, goed kunnen samenwerken en dat alles in een waanzinnig landschap wat Zeeland tot een unieke provincie maakt”*... maar veel potentieel blijft volgens de geïnterviewden nog onbenut. Het betreft hier vooral het ontbreken van het structurele karakter van de beschikbare middelen, de Zeeuwse overlegcultuur in brede zin, het nog te weinig doorzetten van plannen en het ontbreken van aandacht voor een aantal belangrijke thema's in de regio. Deze kanttekeningen leiden tot een aantal aangepaste en een aantal nieuwe aanbevelingen voor de komende periode.

### 3.2 Onderwijs & Onderzoek

In 2014 werden drie aanbevelingen opgenomen voor het verstevigen van de kennisinfrastructuur:

1. *Verrijk de kennis van goede bedrijven en organisaties in Zeeland.* Er werd met name ingezoomd op samenwerking met Vlaamse organisaties, op kennisopbouw, het aangaan van samenwerkingsverbanden en het uitbouwen van deeltijdhoogleraarschappen.
2. *Werk aan acquisitie van enkele nieuwe, ‘high-potential’ onderzoeksgroepen en/of bedrijven.* Dit betreft sectoren die in 2014 gelieerd werden aan de Zeeuwse identiteit, zoals circulaire economie, biobased en maintenance. Aanbevolen werd om te kijken waar mogelijke topexpertise die al in Vlaanderen aanwezig was in Zeeland kon worden uitgebreid.
3. *Promoot Zeeland als proeftuin, testlocatie en innovatiespeeltuin.* De laatste aanbeveling betrof een rol voor wetenschappelijke fora ter versterking van Zeeland als innovator. Er werden instrumenten genoemd zoals een (wetenschappelijke) prijsvraag (Meijaard, 2014).

### Waarnemingen

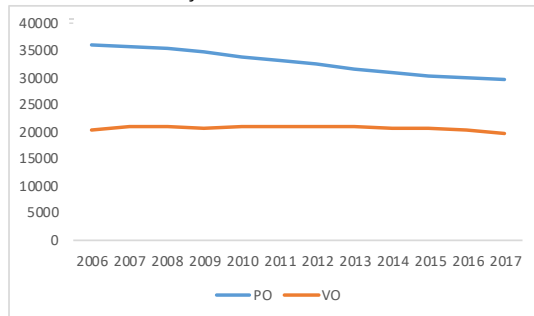
Thema's	Kennisregio, fysieke campus, hybridisering, onafhankelijkheid, onderzoeksstructuur, onderzoeksrollen, onderwijsstructuur, primair en voortgezet onderwijs, innovatie, ecosysteem, Zeeland als proeftuin/ living lab.
---------	--

Campus Zeeland wordt in 2019 gezien als belangrijkste en bekendste basis voor ontwikkeling van de kennisinfrastructuur in Zeeland, met de Bèta campus, de Kennis- & en Innovatienetwerken en de versterking van de onderwijskolom. Volgens de experts is de kennisinfrastructuur een belangrijke voorwaarde voor regionale ontwikkeling. Daar zitten de schakels met onderzoek (praktijk- en fundamenteel), (hoger) onderwijs en innovatie. Instellingen die zich sterk profileren hierin zijn UCR, HZ en ZB Planbureau, op operationeel niveau doet het MBO ook volop mee in de ontwikkelingen. Daarbij moet worden gedacht aan de plannen voor het Joint Research Center, het department for Engineering & Innovation en in de tweede plaats aan de kennis- en innovatietafels, de kennishub bij Dockwize en Roosevelt Center for Excellence in Education (RCEE). Bovendien is de samenwerking met Universiteit Gent (Vlaanderen) en Zeeland op de Top van 5 november officieel vastgelegd, met name als derde fase in de ontwikkelingen rond de zogeheten BètaCampus, waar Deltavraagstukken centraal staan.

Voor het MBO wordt het Centrum voor TopTechniek als ontwikkeling genoemd. Met name in het MBO zijn mogelijkheden voor hybridisering van het onderwijs aanwezig en sommigen worden al benut. Zo laat je studenten in de praktijk leren en ervaring opdoen. Een onderwerp dat in 2014 nog niet op de agenda stond. Voorbeelden zijn de proeffabriek van Dow bij SCALDA en het leertraject van Maintenance Valley Park, beiden in Terneuzen. Ook het onderwijsproject Jammy Jammy van de Zilte Academie is hier een voorbeeld van. De meeste plannen bevinden zich in de pioniers- of groeifase,

zoals bijvoorbeeld het Fieldlab Zephyros (een fieldlab rondom onderhoudsvraagstukken) in Vlissingen. De kennis- en innovatienetwerken leiden nog te weinig tot concrete projecten. Er wordt nog focus gemist en visie, belangrijke voorwaarden om de samenwerking tot een succes te maken.

De rol van het **primair en voortgezet onderwijs** blijft onderbelicht. Ze doen slechts mondjesmaat mee in de netwerken en aan de tafels en in de plannen worden ze naar eigen zeggen niet goed betrokken. Deels komt dat door versnippering van besturen, door lokale belangen van scholen (waarvoor gemeentelijke regie nodig is), deels door willekeur in de benoemingen in overlegfora. Een regionaal probleem wordt bijvoorbeeld in Zeeuws-Vlaanderen gesignaleerd, waar mensen hun kinderen



veelvuldig over de grens op school (KDV, PO en VO) doen (RBL, 2018). Daardoor mist het reguliere onderwijs een groeiend aantal kinderen. Verder is de daling van leerlingenaantallen een probleem. De verwachting is dat de daling die in figuur 3 zichtbaar is doorzet. Zo wordt bijvoorbeeld in Zeeuws-Vlaanderen tot 2025 volgens de huidige prognose zelfs een daling verwacht van 19% voor het aantal VO-leerlingen<sup>2</sup>.

Figuur 3 Leerlingenaantallen in Zeeland tussen 2006 en 2017 (bron: DUO)<sup>3</sup>.

Campus Zeeland is geen fysieke plek waar studenten en onderzoekers wonen, werken en leren, maar een organisatorisch concept voor de kennisinfrastructuur in deze provincie; de **kennisregio**. Toch moet ook naar mogelijkheden voor een **fysieke campus** gekeken worden. Dat kan op meerdere niveaus en in verschillende vormen, van fysieke samenwerkingslocaties (Joint Research Center, Department E&I van UCR, kennishub, Dockwise), tot een campus waar studenten wonen en werken. Een fysieke campus in de brede zin van het woord, waar ook ondernemers betrokken zijn. De locatie van de Kenniswerf kan daarvoor een plek zijn, maar ook het Deltaterrein in de buurt van het Joint Research Center is een goede plek, of de studieruimtes bij de ZB. In het rapport 'De Slimme Kracht van Zeeland' (Meijaard, 2014) worden in dat verband voorbeeldregio's gepresenteerd die laten zien dat de kracht van zo'n fysieke campus is gelegen in de onderlinge samenwerking, regelmatige ontmoetingen, een sterk onderling vertrouwen en de functie van kweekvijver die veel kennisinstellingen hebben. Fysieke afstand is daarbij niet cruciaal, maar elkaar vaak ontmoeten en een basis van vertrouwen zijn dat wel. Ook moet een minimale kritische massa aanwezig zijn, en moet de overheid een belangrijke trekkersrol nemen. Kortom, er moet een kloppend **ecosysteem** zijn voor de ontwikkeling van zo'n campus. Zo ontwikkelde zich Chemelot<sup>4</sup> vanuit de private sector (DSM) tot een innovatieve bedrijfspcampus met steun van goede netwerken en een belangrijke rol voor de lokale en provinciale overheid. Ook een vergelijking met Brainport Eindhoven dringt zich op, maar deze wijkt op cruciale punten af van de Zeeuwse situatie: zo werd structureel tientallen jaren in de kennisinfrastructuur geïnvesteerd (o.a. TU/e, ASML, Philips en NXP), is er kritische massa en waren alle fysieke voorwaarden aanwezig voor innovatieve en nauwe samenwerking tussen de 21 betrokken gemeenten. Met steun uit Brussel is een groeifonds gesticht die het ontstaan van een innovatief ecosysteem mogelijk maakte.

De Zeeuwse **onderzoeksstructuur** staat sterk in verbinding met de Zeeuwse bedrijven en organisaties. Dit betekent dat er veel praktijkgericht (HBO) en toegepast (WO) onderzoek wordt gedaan; daarin werken HZ en UCR veel samen, en ook het ZB Planbureau speelt een actieve rol, met name in het sociale domein. Onderwijsonderzoek concentreert zich bij het RCEE<sup>5</sup>. Bij RCEE wordt zowel fundamenteel als toegepast onderzoek verricht. Fundamenteel onderzoek vindt ook plaats bij Wageningen Marine Research en NIOZ, en zij kennen veel exposure. De samenwerking met het Roosevelt Institute for American Studies (RIAS) wordt slechts een enkele maal genoemd. De roep om concrete projecten is groot, en de belangrijkste thema's waarop dat zou moeten gebeuren is de

<sup>2</sup> Bron: databank.zeeland.nl

<sup>3</sup> Met dank aan drs. Jolanda van Overbeeke-van Sluijs voor het advies bij het gebruik van diverse databanken.

<sup>4</sup> Zie [www.chemelot.nl](http://www.chemelot.nl)

<sup>5</sup> Vanaf 2020 zal het RCEE voortbestaan als netwerkorganisatie van de betrokken onderwijsorganisaties (UCR, HZ en SCALDA) met als doel samenwerking, uitwisseling en onderbouwing van onderwijskennis.



klimaatadaptatie, energietransitie, voedsel, bio-based, gezondheid(szorg) en toerisme. In 2014 maar ook in beleidsdocumenten wordt vaak melding gemaakt van de wens om samen te werken. Bij de onderzoeksinstellingen en lectoraten gebeurt dat al op grote schaal, maar dat is niet altijd bekend. Een veelgehoorde reactie is dat Zeeland vanuit haar kracht moet werken, niet vanuit afhankelijkheid.

Er wordt een tweedeling aangetroffen in de ideeën over 'high potential' onderzoek: waar ondernemers meer richting praktijkonderzoek gaan, zien wetenschappers meer een spin-off van fundamenteel (en toegepast) onderzoek. Dat er geen hoofdvestiging komt van een universiteit, daarvan is iedereen overtuigd. Een *actieve* acquisitie van 'high potential' onderzoeksgroepen zoals in 2014 werd aanbevolen is niet aangetroffen, maar de wens hiertoe is wel aanwezig. Dat er wel high-potential onderzoek wordt verricht bewijst het Vici-project 'Cities of Refuge' dat gedurende vier jaren in Zeeland onderzoek doet. De recente discussie over kaders en vorm waarbinnen het ZB Planbureau haar werk moet doen is een voorbeeld van de zoektocht naar rol van *praktijkonderzoek* in de provincie.

Onderzocht moet worden op welke wijze de *onderzoekersrol* in de provincie moet worden ingevuld, want het idee leeft dat het naar Zeeland halen of het opzetten van een internationaal vermaard onderzoeksinstituut een aanjaagfunctie in de provincie kan vervullen, zowel in fundamentele als in praktijkgericht zin. Misschien niet in 'stenen', maar als netwerk. In dit verband vormt het Finse Epanet na vijf jaar nog steeds een voorbeeld van good practice: geen hoofdvestiging van een universiteit, maar door slimme en goede samenwerking is een kennisinfrastructuur ontstaan die bijdraagt aan regionale ontwikkeling. Een recent voorbeeld is Wetsus in Leeuwarden<sup>6</sup>: een internationale campus waar bedrijven, universiteiten en onderzoekers samenwerken aan het oplossen van problemen rondom water, met een grote kritische massa, en een provincie die met commitment aan tafel zit.

De aanbeveling uit 2014 om (deeltijd) hoogleraren te benoemen en *onafhankelijke* gastonderzoekers uit te nodigen staat onder druk. Deze functies worden voornamelijk opgevuld door het instellen van lectoraten (HBO) en plannen voor practoraten (MBO, daarvan is er nu één ingevuld). Met name de samenwerking met lectoren is lang niet altijd vanzelfsprekend. Lectoraten, Kenniscentra en Practoraten komen niet vaak ter sprake; slechts wanneer de geïnterviewde rechtstreeks betrokken is. Wat betreft samenwerking met Vlaamse organisaties zijn met name de contacten tussen Zeeland en Gent onderwerp van gesprek, in het bijzonder de uitwisseling van docenten en de samenwerking tussen onderzoekers. Een enkele maal komen andere Vlaamse instituten aan bod, zoals in Leuven, Oostende en in Antwerpen. Hoe de samenwerking precies vorm krijgt wordt niet duidelijk. Op dit moment worden stappen gezet in het concretiseren van de samenwerking met Vlaanderen, met name Gent.

Een van de meest waarneembare uitwerkingen van De Slimme Kracht is het Zeeuwse living lab. Er zijn veel voorbeelden die Zeeland als *living lab* tonen: in de zorg, toerisme, biobased economy. Zo zijn er living labs in samenwerking met HZ, UCR, SCALDA, VO-scholen (o.a. op Schouwen-Duiveland) en met kennisinstellingen zoals het Kenniscentrum Kusttoerisme, het Watersnoodmuseum, NIOZ. Dit vormt een praktische uitwerking van één van de aanbevelingen uit De Slimme Kracht in 2014. Zeeland is een unieke regio met gunstige voorwaarden om als proeftuin te fungeren. Er is ook een kritisch geluid: de uitkomsten van de onderzoeken moeten van nationaal belang zijn, maar aan Zeeland ten goede komen, een Zeeuwse spin-off hebben. Zeeland als proeftuin is dus niet slechts een locatie voor dataverzameling, maar een inspirerende omgeving met unieke mogelijkheden voor onderzoek, en een omgeving om met de resultaten ook met bedrijven aan de slag te gaan.

Hierbij zijn de bestaande onderzoeksinstituten van groot belang; zij zorgen voor exposure. Ook zorgt het voor onderwijs- en onderzoeksplaatsen, en aansluiting bij universitaire instituten binnen en buiten Nederland. Initiatieven hiervoor zijn talrijk, zoals de prijsvraag ter gelegenheid van 250 jaar Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen.

#### Advies

1. De aanbeveling uit 2014 om kennis in Zeeland te verrijken moet worden bijgesteld naar een actievere samenwerking die over de hele onderwijskolom wordt opgepakt dus ook voor het primair en voortgezet onderwijs.

<sup>6</sup> Zie [www.wetsus.nl](http://www.wetsus.nl)

2. Aanbevolen wordt om lectoraten, practoraten en (deeltijd) leerstoelen meer dan voorheen in te zetten om (onderzoeks)vraagstukken in Zeeland aan te pakken vanuit één/enkele krachtig(e) thema's. Er liggen al veel (inter)nationale samenwerkingsverbanden en deze kunnen deze verder worden uitgebouwd. Zo wordt de combinatie kennis & uitvoering verder versterkt.
3. Wil men in Zeeland de samenwerking tussen de verschillende sectoren tot een succes maken, dan is meer focus nodig dan voorheen en een duidelijke visie op de rol van onderzoek in de provincie. Met de nadruk op het versterken van kennis in combinatie met uitvoering van projecten. Daar is Zeeland goed in. Het versterken van de provinciale planbureau functie en van bestaande instellingen zoals het RIAS en RCEE verdient daarbij extra aandacht.
4. Zeeland moet zich als living lab blijven profileren, maar tegelijk kritisch kijken waar resultaten voor de eigen regio kunnen worden ingezet.
5. Het advies om proactief te werken aan de ontwikkeling of vestiging van een internationaal vermaard onderzoeksinstituut (dan wel -organisatie) blijft van kracht. Meer nog dan vijf jaar geleden luidt de verwachting dat zo'n vestiging een grote spin-off heeft op regionale ontwikkeling in brede zin, op het vestigen van hoogopgeleiden in de regio en op het merk Zeeland.

Zoals één van de geïnterviewden opmerkte: ...*"Het potentieel van Zeeland ligt verder in de korte lijnen, het goed kunnen samenwerken in een fantastisch landschap. Dat moet worden benut."*...

### 3.3 Zeeuwse onderwerpen

In 2014 is ingezoomd op een aantal onderwerpen die vijf jaar geleden prioriteit moesten krijgen in Zeeland. Daarnaast werd een aanbeveling geformuleerd om *organisaties te versterken die staan voor een actief, gezond, creatief en slim Zeeland* (Meijaard, 2014). Ook op het gebied van gezondheid, voedsel, cultuur (historie) en landschap werd een versterking aanbevolen, met name op het gebied van circulaire economie, groene en goede verbindingen. In het huidige onderzoek is gekeken of deze onderwerpen nog belangrijk zijn, welke onderwerpen gemist worden in 2019 en waar de prioriteit in de komende periode moet liggen.

#### Waarnemingen

Thema's	Zeeuwse onderwerpen, klimaat, digitalisering, zorg & toerisme, cultureel erfgoed, vervoersverbindingen, slimme combinaties, grensoverschrijdende samenwerking.
---------	--

In alle interviews komt een groot aantal **Zeeuwse onderwerpen** naar voren waar de afgelopen vijf jaar en de komende jaren aandacht voor was/is. Ze hebben allemaal op enigerlei wijze te maken met (agro)food, energie, water en biobased economy. Er worden talloze combinaties besproken: logistiek & havens, zorg & toerisme, leefbaarheid, maintenance, energietransitie (windenergie, getijdenenergie en zonne-energie), (agro) food en circulaire economie, in wisselende samenstelling en focus. De onderwerpen zijn ook terug te vinden in alle beleidsdocumenten, in dezelfde veelheid aan combinaties en overlap. Wat opvalt is dat de onderwerpen uit 2014 zeker nog belangrijk zijn, maar dat ze ieder hun eigen spoor in de ontwikkelingen volgen.



Figuur 4 overzicht onderwerpen jaarplan 2019 Economische Impuls (2018)

Een aantal onderwerpen verdient volgens de geïnterviewden meer aandacht dan nu het geval is. Ten eerste is dat **digitalisering**. Digitalisering speelt geen grote rol bij de meeste geïnterviewden, maar het wordt wel genoemd als aandachtspunt voor de komende tijd. Het lectoraat Big Data lijkt daarbij slecht zichtbaar. De eerste invulling van dit onderwerp wordt nu zichtbaar bij het Aanvalsteam Arbeidsmarkt, bij Impuls (2018) en als afstudeerrichting bij het nieuwe Department for Engineering & Innovation. *"Wil je mensen naar Zeeland krijgen, dan kun je op een slimme manier data gebruiken"*... zo stelt één van de geïnterviewden. Voorbeeld is een app waar je in augmented reality in de kaart van Zeeland allerlei informatie direct kunt oproepen. Verder worden cultureel erfgoed genoemd, infrastructuur en

vervoer (concreet openbaar vervoer, de tunnel, een treinverbinding tussen Terneuzen en Gent, zeg maar **verbindingen** in het algemeen) en werkgelegenheid.

Bij veel onderwerpen wordt tijdens de interviews een aspect van biobased, duurzaamheid of circulaire economie genoemd. Gaat het om plannen, komt energietransitie vaak aan bod. Daarnaast moet er een grotere focus op **klimaatadaptatie** komen (voorbereiding op klimaatverandering en zeespiegelstijging). Het beeld van de impact hiervan wordt bevestigd in een recent rapport van de Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur (De Graeff et al., 2019; Rozendaal, 2019). Hoe draagt dat bij aan regionale ontwikkeling? In Zeeland? Daar zijn talloze voorbeelden van te vinden in Zeeland van Smart Delta Resources en de Centers of Expertise Biobased Economy, Delta Technology en Water & Energy, het lectoraat Building with Nature, Wind op Zee, Platform Energy Port Zeeland (offshore wind), Zeeland Connect (logistiek) en betekenisvol bouwen in de verblijfsrecreatie.

Welke onderwerpen prioriteit moeten krijgen? De meeste geïnterviewden noemen onderwerpen zoals water, energie, food en biobased economy. Er wordt echter ook een ander geluid gehoord: de breedte aan onderwerpen zorgt dat *alle* thema's op de een of andere wijze ergens onder vallen. Ook hier geldt de roep om meer **focus** en **visie**, zoals een integrale aanpak van het thema klimaatadaptatie, of zoals één van de geïnterviewden het verwoordt: *...“ik sta over 5 jaar nog steeds pal achter een veilige welvarende klimaatbestendige delta”.....*

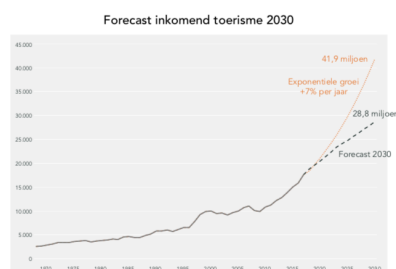
Sinds 2014 zijn grote stappen gezet in **gezondheids-** en **zorgtoerisme**, en in de kwaliteit van de vrijetijdseconomie, zowel op het gebied van aanbod als op het vlak van circulariteit. Uit het onderzoek blijkt dat binnen en buiten de regio veelvuldig wordt samengewerkt, dat deze projecten bijdragen aan regionale ontwikkeling en dat men in deze sector over de eigen schaduw heen is gestapt. Aanjagers daarbij zijn Impuls, Kenniscentrum Kusttoerisme en het lectoraat Gezonde Regio. Er zijn **slimme combinaties** gekozen, samenwerkingsverbanden lopen door alle lagen van de Zeeuwse samenleving heen en zij zorgen voor een kwaliteitsslag bij organisaties in zorg en toerisme, met de eindgebruiker in het vizier. Het doel daarbij is om Zeeland te ontwikkelen tot een blauw-groene regio.

In 2017 verwelkomde Zeeland ruim tien miljoen toeristen in Zeeland, die in ieder geval bleven overnachten. Daarvan ruim vijf miljoen buitenlanders, meestal Duitsers en Belgen. De prognoses geven aan dat in 2030 een verdubbeling van het aantal overnachtingen mag worden verwacht.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nederland	4 683	5 085	5 350	5 051	5 126	4 816
buitenland	3 412	3 896	4 481	4 850	4 990	5 274
totaal	8 095	8 981	9 830	9 901	10 116	10 089

Figuur 5 Aantal overnachtingen in Zeeland tot en met 2017 (CBS Statline)

Op basis van scenarioanalyse voorspelt NBTC dat het aantal inkomende verblijfsbezoekers met minimaal 50% groeit van 18 miljoen in 2017 naar 29 miljoen in 2030. Zet de groei van de afgelopen jaren exponentieel door, dan kan dit aantal in 2030 oplopen tot maar liefst 42 miljoen (NBTC, 2018).



Figuur 6 Groei toerisme tot 2030 (NBTC 2019, p. 12)

Zo wordt geanticipeerd op een veranderende (gezonde) beleving van vrije tijd. Zeeland is wat dit betreft koploper. Voorbeelden zijn de ontwikkelingen in de badplaatsen Domburg en Cadzand-Bad, en de samenwerkingsverbanden Gezond in Zeeland, Toeristische Uitvoeringsalliantie en het Hospitality Pact. Deze samenwerkingsverbanden moeten een meer structureel karakter krijgen. Kritische succesfactor lijkt hier de makelaars- en verbindingsrol te zijn die via verschillende organisaties zoals Impuls en Kenniscentrum Kusttoerisme wordt vervuld. Deze moet het hoofd bieden aan de snelgroeiende vraag naar overnachtingen in de toeristische sector (zie figuur 6).

Dat ontwikkelingen in het zorgtoerisme ook de leefbaarheid ten goede komt, blijkt bijvoorbeeld uit de permanente vestiging van een thuiszorgcentrum in Domburg. Door de grote klandizie van toeristen kan dit centrum ook haar deuren voor de bewoners openen.

Een thema dat in Zeeland speciale aandacht verdient is de *zorg*. Dit verloopt in een twee richtingen. Allereerst levert de vergrijzing in Zeeland steeds meer werk op voor hoogopgeleiden in Zeeland. In deze sector is geen sprake van (demografische) krimp, maar de groeiende vraag levert een verwachte extra druk op de arbeidsmarkt in de zorg op. Een ander aandachtspunt vormt de uitdaging omtrent *grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden* in de zorg. Daar waar verpleegkundigen (en Nederlandse patiënten) zonder problemen zorg kunnen verlenen en krijgen in Vlaanderen, is hier geen sprake van een open grens, maar worden Vlaamse opleidingspapier in Nederland niet erkend en wordt Nederlandse medische zorg door Vlaamse verzekeraars niet vergoed. Deze belemmering staat verdergaande samenwerking in de weg, zowel op het gebied van zorg als op de arbeidsmarkt.

De rol van cultuur en *cultureel erfgoed* blijft in alle plannen voor regionale ontwikkeling onderbelicht. Echter, het provinciale cultuurprofiel (Provincie Zeeland, 2018b) en het bidbook (Provincie Zeeland, 2018d) laten een toekomstbeeld zien waarin cultuur een vanzelfsprekend onderdeel wordt bij plannen op *alle* thema's en niveaus, dus ook met betrekking tot klimaat, industrie, mobiliteit en havens. Er is geen aparte aandacht voor 'slim' Zeeland geconstateerd, anders dan bij de onderwijsplannen. Wel wordt steeds vaker aandacht gevraagd voor digitalisering en ICT, maar deze onderwerpen blijven -althans in dit onderzoek - onderbelicht.

#### Advies

1. Breng prioriteit en focus aan in de veelheid van vigerende onderwerpen vanuit een centrale regie. Te denken valt aan het bepalen van één kernthema en een aantal subthema's.
2. Ruim een vanzelfsprekende en actieve plaats in voor cultuur en cultureel erfgoed in plannen en projecten voor regionale Zeeuwse ontwikkeling; de 'natuurlijke lijm' van het Merk Zeeland.
3. Ruim een vanzelfsprekende plaats in voor digitaliseringsvraagstukken in de provincie Zeeland.
4. Zorg ervoor dat de samenwerkingsverbanden in zorg & toerisme een structureel karakter krijgen.

#### 3.4 Bestuurlijk Zeeland, samenwerking en verbinding

In 2014 werd een ontwikkeling van doe- naar denkeconomie geschetst (Meijaard, 2014, 1 & 30). Eén van de aanbevelingen uit het rapport luidt: *Versterk synergie tussen Zeeuwse kennisinstellingen, nieuwe kennisinstellingen en vestigingen buiten Zeeland*. Verwacht resultaat is de groei van banen voor hoogopgeleiden in Zeeland. Vijf jaar later wordt duidelijk dat het begrip *synergie* een veel bredere betekenis heeft dan de aanbeveling in 2014. Ook hier wordt geconstateerd dat deze ontwikkeling haar eigen spoor volgt. Voorbeelden in 2019 laten zien hoe de drie O's samenwerken in de oplossing van praktijkvragen die veel lijkt op een vervlechting van doen en denken. Een slimme combinatie van kennis en praktijk. Versterking van het onderwijs wordt in Zeeland lang niet alleen gezien als versterking van kennis, maar juist ook als versterking van de combinatie tussen kennis en uitvoering (een geïnterviewde duidt dat aan als *zwaluwstaarten*). In deze paragraaf worden resultaten gepresenteerd die samenhangen met synergie en verbinding voor organisaties en bestuurlijk Zeeland uit alle sectoren en op alle niveaus, dus niet alleen de kennisinstellingen.

#### Waarnemingen

Thema's	Synergie, samenwerking, tripel/quadrupel helix, hokjes- of eilanddenken, van praten naar doen, van 'wat' naar 'hoe', bestuursstructuur, schaalgrootte, kritische massa, sterkte-zwakke, Zuidwestelijke Delta.
---------	---

Verreweg het meest besproken thema uit de interviews is de als moeizaam ervaren *samenwerking* tussen organisaties, partijen en lagen in de Zeeland. Sinds 2014 wordt tussen en binnen sectoren al veel meer samengewerkt dan voorheen, zoals Smart Delta Resources, North Sea Port etc. Ook in recente plannen en beleidsstukken is dat niet onopgemerkt gebleven (zie bijvoorbeeld Janssen, Kwekkeboom-Janse, & Langerjaert, 2018). In Zeeland zijn de lijnen kort en de netwerken kennen veel overlap (anders gezegd zijn er sterke interdependenties, ofwel onderlinge samenhang en afhankelijkheid) en dat is een voordeel. Er is echter volgens de ondervraagden nog een weg te gaan, met name omdat een *samenwerkingsstructuur*, de echte verbinding (*synergie* dus) mist. Als oorzaak

wordt onder andere genoemd het ontbreken van een gezamenlijke agenda en doelstelling, de veelal harde ervaren buitengrens van de provincie en de grotere focus op praten en plannen maken dan op de uitvoering ervan. Samenwerking was vijf jaar geleden ook een aanbeveling; tijd dus om daar nu echt stappen in te zetten en gebruik te maken van de korte lijnen en interdependenties in netwerken om succesvol samen te werken, bijvoorbeeld met behulp van balanced scorecards (Vliet, 2010).

In het rapport van 2014 draaide de aanbevelingen rondom de **triple helix**. Hoewel economisch van oorsprong, worden vertegenwoordigers van deze 3 O's bij nagenoeg alle Zeeuwse plannen en projecten betrokken, in weinig wisselende samenstelling. Uitzondering zijn instellingen van fundamenteel onderzoek, waar de triple helix geen samenwerkingsmodel is. Daar waar slimme combinaties gezocht worden in de samenwerking, zoals zorg & toerisme, hybride onderwijsvormen en op het gebied van sociale innovatie, zie je de wens tot een vierde sector, een **quadrupel helix** dus. Er wordt verschillend gedacht over welke sector dat moet zijn: de eindgebruiker (burger), de vakbonden, de maatschappelijke organisaties (NGO's). Deze bevinding komt terug in de literatuur (Kreijveld, 2016). Bij ondernemers en overheid zijn de gesprekspartners vaker van mening dat deze 'vierde partijen' al door één van de andere O's worden vertegenwoordigd.

Zeeland kent veel overlegtafels, fora, boards, raden en andere overlegorganen. Vrij recent is daar nog een overlegforum bijgekomen: Economic Board Zeeland. Te veel volgens de meerderheid van de geïnterviewden, te vaak in eenzelfde samenstelling en te groot. Deelname aan al deze fora laat veel overlap zien, zowel in onderwerp als in deelnemers/benoemingen. Kortom, de netwerken kennen veel overlap. Verder wordt ervaren dat men te zeer in dit overleg blijft hangen en te weinig tot concrete actie overgaat. Om tot echte innovatie en nieuwe inzichten te komen is vernieuwing van overlegfora noodzakelijk. In meerderheid vinden de geïnterviewden dat het aantal fora beperkt moet worden.

Verder vinden de geïnterviewden dat Zeeland te veel blijft steken in het maken van plannen en het overleg erover, en te weinig concreet met projecten aan de gang gaat. Plannen en initiatieven zijn er in overvloed, maar de terughoudendheid om deze plannen in projecten om te zetten is voelbaar. Men wil **van praten naar doen**. Dit was een constatering uit het rapport Zeeland in Stroomversnelling (Commissie Structuurversterking, 2016) en deze waarneming komt ook in andere rapporten naar voren (bijvoorbeeld Janssen et al., 2018). Zoals één van de geïnterviewden omschrijft: *...“er wordt veel gesproken over het ‘wat’ maar weinig over het ‘hoe’ ”*..... Er is al veel in gang gezet, dat constateerde ook Jan Peter Balkenende toen hij op 27 februari 2019 Zeeland bezocht (Balkenende, 2019a). Ook geldt de terughoudendheid niet voor alle sectoren: Dockwize, Impuls, Rootzz, BADplaats Domburg en Cadzand, CASCADE, Toeristische Uitvoeringsalliantie, Gezond in Zeeland zijn allemaal voorbeelden van hoe in slimme combinaties wordt samengewerkt aan het oplossen van vragen, problemen en situaties in de regio. Met name bij de ondernemers luidt het advies om nu ook concreet projecten te gaan uitvoeren (**van ‘wat’ naar ‘hoe’**), naar vermindering van de genoemde terughoudendheid en naar voorbeelden van processen die hoge impact hebben. Daar ligt de uitvoeringskracht van Zeeland en dat moeten ze uitstralen. Voor de uitvoering van deze projecten is wel samenwerking vereist, het andere grote thema uit dit onderzoek.

Enkele ondervraagden noemen ook de **bestuurlijke structuur** waar binnen de provincie alles geregeld wordt, met dertien gemeenten en een provincie. Samenwerking verloopt in sommige opzichten prima, zoals bij het maken van de Cultuurvisie van de Z4. Soms echter wordt de samenwerking tussen provincie en gemeenten als moeizaam ervaren. Als oorzaken worden genoemd de ervaren hiërarchie tussen provincie en gemeenten, de verdeling van verantwoordelijkheden voor portefeuilles, het **hokjes- of eilanddenken** en het ontbreken van regie. De bestuurlijke samenwerking binnen de provincie dient te worden geëvalueerd en daar waar nodig aangepast (als *sociaal kapitaal*factor van regionale ontwikkeling; Meijaard, 2014; Janssen et al., 2018) zodat gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke doelstelling en dito agenda.

In het verlengde daarvan spreken een paar ondervraagden over **schaalgrootte** en gebrek aan (**kritische**) **massa**, die de uitvoering en kwaliteit van projecten in de weg staat. Gaat het over het vergroten van bestuurskracht, dan wordt gesproken over het samenvoegen van gemeenten en intensivering van de samenwerking met Zuid-Holland en Brabant binnen de Zuidwestelijke Delta. Een andere oplossingsrichting kan het instellen van **beleidsateliers** zijn: de beste gemeentelijke experts

werken zo samen om alle Zeeuwse gemeenten te adviseren. Voorbeeld is de samenwerking in het sociaal domein op het gebied van Jeugd.

De adviezen rondom bestuurskracht en samenwerking roepen de vraag op hoe groot Zeeland eigenlijk is. Is het een provincie, een samenstel van regio's, regionaal, nationaal of internationaal? Onderdeel van een groter geheel? Uit de interviews komen verschillende visies naar voren, maar in meerderheid vinden de geïnterviewden dat Zeeland onderdeel is van een unieke **Zuidwestelijke Delta** (uniek ook voor Europa), direct verbonden met Rotterdam, Antwerpen en Breda. Ook de diverse beleidsdocumenten geven deze markering aan. Samenwerking en regionale belangen moeten op deze wijze structurele aandacht krijgen. Hoewel er in een aantal sectoren al veel (inter)nationaal wordt samengewerkt<sup>7</sup>, bestaat de indruk toch dat Zeeland nog te zeer naar binnen gericht is, met de provinciegrens als hardnekkige streep, een blokkade waar men niet gemakkelijk overheen stapt. Connecties met omliggende regio's is een sociaal kapitaal factor die ook in 2014 al wordt genoemd (Meijaard, 2014).

Samenvattend noemen de geïnterviewden een aantal **sterke en zwakke punten** in het kader van samenwerking en synergie. In Zeeland zijn de lijnen kort, waardoor je snel met de juiste personen in gesprek komt. Afspraak nodig met de burgemeester of een gedeputeerde? Dat is zo geregeld in Zeeland. Ook zien de geïnterviewden een groeiende trots, een natuurlijk zelfbewustzijn. Verder is de ligging in de ZW Delta fantastisch volgens de ondervraagden, maar ze adviseren tevens om dit niet telkenmale te roepen. Het Merk Zeeland is zeer krachtig en dat moet Zeeland uitdragen, maar men vraagt zich af of de wijze waarop dit nu gebeurt de juiste is. Een kracht dus, maar tegelijkertijd een uitdaging. In de interviews worden ook leermomenten genoemd. Qua ambitie moet Zeeland krachtiger optreden bij het verdelen van de rijksbijdragen, forser en hoger inzetten op het binnenhalen ervan. Verder ontbeert Zeeland kritische massa en wordt nog steeds te zeer in hokjes en regio's gedacht. Er is te weinig diversiteit in bestuur en samenwerking en Zeeland heeft doeners nodig, synergie en uitvoeringskracht (zie ook De Graeff et al., 2019). Ook dit lijkt een herhaling van

<p><b>STERKTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategische ligging (land in zee)</li> <li>2. Goede havencomplexen</li> <li>3. Hoge kwaliteit onderwijsinfrastructuur</li> <li>4. Congestievrij vervoer over weg en water</li> <li>5. Korte lijnen door schaalgroottes</li> <li>6. Diversiteit economie</li> </ol>	<p><b>ZWAKTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestuurlijke slagkracht regionale overheden (en eilanddenken)</li> <li>2. Mismatch opleidingen en arbeidsmarkt (techniek, zorg, groen)</li> <li>3. Weinig middelgrote ondernemingen</li> <li>4. Lage investeringen R&amp;D</li> <li>5. Beperkte verankering/hoofdkantoren elders</li> </ol>
<p><b>KANSEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benutten en combineren</li> <li>2. Regionale samenwerking</li> <li>3. Ruimte als experimenteelgebied</li> <li>4. Benutten van 'deeltijd' Zeeuwen</li> <li>5. Er wordt nog steeds fors geïnvesteerd</li> </ol>	<p><b>BEDREIGINGEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demografische ontwikkelingen</li> <li>2. Gebrek aan massa</li> <li>3. Ontwikkelingen in sectoren blijven achter bij de rest van Nederland/EU</li> <li>4. De sterke sectoren binnen Zeeland werken betrekkelijk los van elkaar</li> <li>5. Beperkte implementatiekracht / beschikbare investeringsgeld overheden</li> </ol>

zetten: thema's die de afgelopen vijf jaar in beleidsrapporten de boventoon voerden en die vandaag de dag nog steeds worden genoemd (Commissie Structuurversterking, 2016; Economic Board Zeeland, 2018; Janssen et al., 2018, Meijaard, 2014). Dit behoeft actualisering.

Figuur 7 SWOT in de plannen van de Economic Board Zeeland (2018).

### Advies

1. De aanbeveling uit 2014 (Meijaard) om synergie tussen Zeeuwse (kennis)instellingen (binnen en buiten) te versterken dient te worden aangescherpt, opgeschaald en verbreed naar alle Zeeuwse samenwerkingssectoren. Er zijn al veel stappen gezet en slimme combinaties gemaakt. Zeeland is echter geen geïsoleerde provincie, maar onderdeel van een Zuidwestelijke Delta, en plannen voor samenwerking met Vlaanderen, Brabant en Zuidholland moeten nu concreet in projecten worden omgezet die erop gericht zijn dat organisaties elkaar structureel verder versterken en daardoor regionale ontwikkeling stimuleren. Deze synergie houdt niet op bij de provinciegrens, en daarin dient de provincie haar ambassadeursrol voortvarend op te pakken.

<sup>7</sup> Voorbeelden hier zijn de Interreg-projecten van kennisinstellingen in Zeeland, samenwerkingsverbanden met Brabant van Impuls, samenwerking met de Universiteit van Gent, het internationale karakter van UCR en van de onderzoeksinstituten in Zeeland. Ook de unieke samenwerking tussen Gent en Terneuzen is een mooi voorbeeld hiervan (Werf, 2019).

2. Neem aantal, vorm en inhoud van de overlegfora onder de loep, en breng de actiegerichtheid en concrete projecten beter voor het voetlicht. Verbeter de slagkracht door gebruik te maken van de korte lijnen, kleine en doelgerichte overleggen en verleg de focus van praten naar doen.
3. Breid daar waar mogelijk de triple helix uit naar een quadrupel helix, in navolging van sectoren waar dit al vanzelfsprekend is. Betrek de eindgebruiker in de processen zodat een regio ontstaat waar het goed leven, leren, werken en recreëren is.
4. Inventariseer actuele sterke en zwakke punten van samenwerking en verbinding in Zeeland, benoem kansen en bedreigingen en verbeter de bestuurlijke slagkracht door het aangaan van slimme samenwerkingscombinaties, met de provincie in een regierol.

Zeeland is een uniek land in zee, met daarmee samenhangende uitdagingen, maar ook unieke kansen als groot living-Delta-lab.

### 3.5 Het merk Zeeland

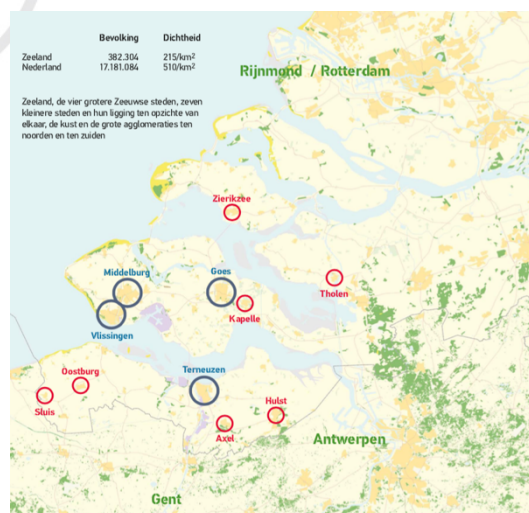
Enkele hoofdgedachten uit het rapport De Slimme Kracht van Zeeland (Meijaard, 2014) waren het sterke Zeeuwse imago en het advies aan Zeeland om 'dicht bij jezelf' te blijven. In 2019 zijn deze aanbevelingen nog even waardevol, zo blijkt uit het onderhavige onderzoek. Het merk 'Zeeland' wordt al beter uitgedragen dan vijf jaar geleden, maar we zijn er nog lang niet en in deze paragraaf wordt een aantal suggesties gedaan tot **omdenken**: het denken in kansen en niet in problemen. Dit gebeurt aan de hand van een aantal thema's uit het interviewmateriaal.

#### Waarnemingen

Thema's	Zeeuws imago, het merk Zeeland, natuurlijke aantrekkingskracht, hoogopgeleiden, omdenken in krimp en vergrijzing, omdenken kleinstedelijkheid, omdenken mobiliteit, denken vanuit afhankelijkheid, groeiend zelfbewustzijn, omdenken in afhankelijkheid.
---------	--

Er wordt veel geschreven en gesproken over de leefbaarheid in Zeeland, het voorzieningenniveau zoals het niveau van onderwijs, zorg, vervoer en cultuur, mogelijkheden om te wonen, te werken en te recreëren en de kwaliteit van de leefomgeving, natuur en strand. Volgens de geïnterviewden moeten we het stadium voorbij om telkenmale de provincie 'aan te prijzen' of 'op de kaart te zetten' met klederdracht, zee, duinen en strand. Door keer op keer te benadrukken welke voorzieningen Zeeland heeft maak je dit tot een karikatuur. Zeeland moet zich niet aanprijzen, maar vanuit een **natuurlijke aantrekkingskracht**, zelfverzekerd laten zien hoe (leven in) Zeeland is. Uit de resultaten komen twee voorbeelden naar voren van deze kracht: kleinstedelijkheid en mobiliteit.

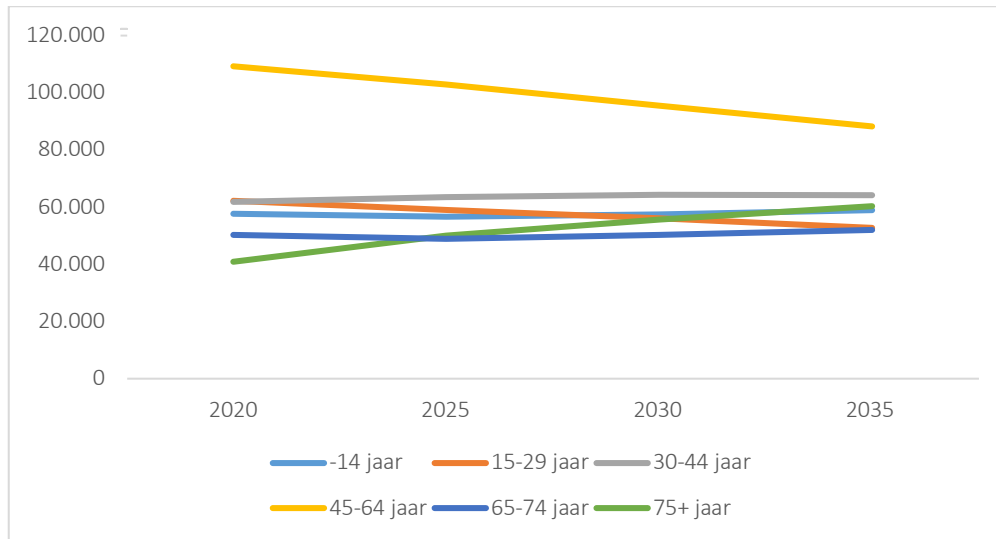
Een voorbeeld van de natuurlijke kracht van Zeeland is haar **kleinstedelijkheid**. Zeeland heeft een aantal kleinere plaatsen en grotere dorpen, en een groot aantal kleine kernen. Door het aanbod aan voorzieningen, cultuur, horeca en MKB hebben de kleinere plaatsen de uitstraling van een middelgrote stad, naast de gemeenschapszin van een dorp. Naast de gemeenschapszin en de korte lijnen is het dus goed wonen in deze kleinstedelijke gebieden. **Omdenken** op dit thema houdt in dat je niet de beperkingen van het gebied ziet, maar ze juist als voordeel benoemt (urbane samenleving met rurale uitstraling).



Figuur 8 kleinstedelijkheid in Zeeland (Provincie Zeeland, 2018d)

**Mobiliteit** en bereikbaarheid worden vaak gezien als een belemmering om in Zeeland te gaan wonen. Uit de interviews komt echter een ander beeld naar voren, zoals één van de ondervraagden stelt: *...“in Zeeland rekent men in minuten, in de Randstad in kilometers”*...Ruimte dus in plaats van afstand. Zo kan het zijn dat je in de Randstad 15 kilometer van je werk woont, maar er 45 minuten over doet om daar te komen, terwijl je in Zeeland altijd op 20 minuten van je werk woont (maar wel 15 kilometer), ongeacht dag en tijdstip van de week waarop je de reis maakt. Openbaar vervoer in Zeeland wordt als

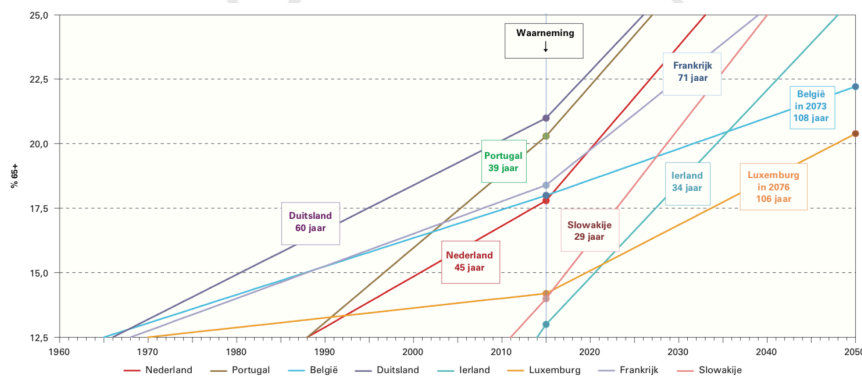
probleem ervaren (in het bijzonder in Zeeuws-Vlaanderen) en een gemiddelde busreis van Terneuzen naar Zierikzee lijkt een mijl op zeven. Dit alles was aanleiding allerlei regionale en lokale initiatieven met vormen van vervoer: een mobiliteitshub in het dorp met een elektrische auto of bestelbus (Ellewoutsdijk), een regio (bel-)bus die rijdt met vrijwilligers (Zuid-Beveland en Schouwen-Duiveland), de Borselse sprinter, en snelbussen van Zierikzee naar Rotterdam. Door **omdenken** ontstaan slimme combinaties in vervoer. Deze hebben echter een vrijwillig en vaak informeel karakter en aanbevolen wordt om meer structurele oplossingen in te zetten.



Figuur 9 Bevolkingsprognose per leeftijdscategorie tot 2035 (ABFResearch, 2018).

Volgens de huidige PRIMOS-prognose (ABFResearch, 2018) neemt de Zeeuwse bevolking vanaf 2020 tot 2035 af van 382.188 tot 376.496 personen. In figuur 9 is te zien dat de afname het hardst gaat bij de 45 tot 64-jarigen, terwijl een toename van het aantal 65-plussers te zien is<sup>8</sup>.

De onderwerpen **krimp** en **vergrijzing** spelen volgens sommige geïnterviewden een andere rol dan in de media wordt uitgemeten (zie bijvoorbeeld Balkenende, 2019b). In de eerste plaats wordt vergrijzing gezien als een Europees probleem, en een tendens waar je weinig aan verandert. Figuur 10 ondersteunt dit: in Duitsland en Portugal is de vergrijzing het grootst, maar Nederland vergrijst sneller dan bijvoorbeeld België. Ten tweede zorgt vergrijzing in de zorg en het toerisme voor groei. In die sectoren wordt anders tegen **krimp** en **vergrijzing** aangekeken, zo komt door de vergrijzing steeds meer werk voor hoogopgeleiden in de zorg.



Figuur 10 Ontwikkelingen van de vergrijzing in Europa (Demos, 2017).

Veel geïnterviewden spreken over de **krachte** op de **arbeidsmarkt** die volgens hen vooral gevoeld wordt in het technische middensegment, in de zorg en in het onderwijs. Dat wordt ondersteund door

<sup>8</sup> Na het verschijnen van dit rapport, in april 2019 komt een nieuwe prognose van de provincie Zeeland uit, volgens een ander model, waardoor een lichte stijging van de bevolking wordt verwacht. De verwachte vergrijzing concentreert zich in die nieuwe prognoses vanaf het 80<sup>ste</sup> levensjaar.





*eigenlijk een hele unieke provincie die daar veel meer veel meer uit zou kunnen halen dan momenteel het geval is". In deze laatste paragraaf vatten we de aanbevelingen samen, kijken we naar de horizon en houdbaarheid van de plannen. Ook beantwoorden we de vraag of Zeeland op de juiste weg is als kennisprovincie.*

#### Waarnemingen en samenvatting van de adviezen

Thema's	Focus en visie, wensenlijstje, horizon & houdbaarheid
---------	---

Samengevat wat is er de komende jaren nodig? Niet eenmalige, maar *structurele* middelen met een duidelijke visie op de inzet en besteding ervan, daar is iedereen het wel over eens. Daarnaast meer slimme combinaties, minder praatafels en zoals een enkele gesprekspartner zegt *"over je eigen schaduw heen stappen"* en meer ambitie tonen. Weg van het hokjesdenken naar een verdere vervaging van Zeeuwse provinciegrenzen en van woorden nu daden maken. Eén van de meest gehoorde aanbevelingen is meer en beter samenwerken: er moet gekeken worden *hoe* je kunt samenwerken en niet *zozeer met wie*. Er moet minder naar hiërarchie, naar personen op posities en naar status van benoemingen gekeken worden en meer naar inhoud en proces. Ook moeten overleggen compacter worden en selectiever. Voor effectieve regionale groei heb je meer kritische massa nodig dan nu aanwezig is en een stevige regie vanuit de provincie.

Zeeland is op de goede weg om een kennisprovincie te worden. De meeste aanbevelingen adviseren door te gaan op deze ingeslagen route, niet alleen in de gulden driehoek, maar met aanvulling van de eindgebruiker en maatschappelijke organisaties. Voor het onderwijs geldt dat de hele onderwijskolom wordt meegenomen in de uitvoering, dus ook het primair en voortgezet onderwijs. Voor (onderwijs &) onderzoek wordt het ontwikkelen of aantrekken van een internationaal vermaard onderzoekscentrum aanbevolen, evenals het ontwikkelen van een fysieke campus. Werk samen en beperk je daarbij niet tot de eigen regio, maar ga (inter)nationaal, zet woorden om in daden en *focus* op een enkel hoofdthema, in een heldere structuur en in een innovatief proces, en werk vanuit een natuurlijk zelfbewustzijn en een krachtig Zeeuws merk. Belangrijke kernthema's daarbij zijn klimaatadaptatie en verdergaande digitalisering. De provincie moet meer dan voorheen als ambassadeur van het Zeeuws merk dienen. Cultuur, ten slotte, is de lijm die processen en sectoren verbindt, en die een vanzelfsprekend element in plannen en projecten vormt.

De aanbevelingen uit 2014 hadden een verwachte *houdbaarheid* tot 2030. Vijf jaar later wordt een korter perspectief gezien, maar er is een verschil tussen de 'stip op de horizon' (visie) en de concrete planning (focus). Voor die eerste kan een jaartal als 2030 uitstekend dienen, zijn er zelfs plannen tot 2040 of 2050. Ontwikkelingen gaan echter razendsnel gaan en kennen een eigen dynamiek, waardoor plannen voldoende flexibel moeten zijn voor bijstelling op korte termijn.

Beste voorbeeld van die dynamiek is de arbeidsmarktsituatie: dat zag men in 2014 niet aankomen. Daar wordt nu versneld op ingespeeld met het Aanvalsplan Arbeidsmarkt. Daarnaast zijn de verwachte verdubbeling van het aantal toeristen in Zeeland (waarop plannen voor een kwaliteitsslag worden gemaakt) en de het inspelen op klimaatverandering in vijf jaar tijd grote onderwerpen geworden. Visie en strategie kunnen voor langere termijn worden gegeven, focus niet.

Vijf jaar na het verschijnen van *De Slimme Kracht van Zeeland* kunnen de aangescherpte adviezen worden samengevat in drie woorden: *daadkracht, samenwerking en groeiend zelfbewustzijn*. Ik wens iedereen daarbij veel succes.

Dr. Nel Verhoeven  
Onderzoeksconsultant

Ovezande, 3 april 2019

## Bronnenlijst

- Balkenende, F. (2014, 25 april). Zeeland moet slimmer worden. *Provinciale Zeeuwse Courant*.
- Balkenende, F. (2019a, 27 februari). Balkenende is trots op groeiende eendracht in Zeeland. *Provinciale Zeeuwse Courant*.
- Balkenende, F. (2019b, 26 maart). Nieuw provinciebestuur moet arbeidskrachten van elders aantrekken. *Provinciale Zeeuwse Courant*.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77 – 101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research. A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Campus Zeeland (2018a, februari). *Joint Research Center; Omarm de toekomst*. Middelburg: Campus Zeeland.
- Campus Zeeland (2018b, maart). *Masterplan Campus Zeeland 2.0; volhouden loont*. Middelburg: Campus Zeeland.
- Campus Zeeland (2018c, oktober). *Voortgangsrapportage eerste en tweede kwartaal 2018*. Middelburg: Campus Zeeland.
- Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland (2016, 2 juni). *Zeeland in Stroomversnelling. Actieprogramma voor duurzame economische groei, regionale inbedding en bestuurlijke daadkracht*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Dekker, J.J. & Van Maldegem, A. (2018, 9 november). *Kansen van robotisering voor Zeeland. Leren van ervaringen in de zorg en maintenance*. Vlissingen: Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren, HZ University of Applied Sciences.
- Economic Board Zeeland (n.d.). *Zeeuwse economie in getallen*. Verkregen op 28 februari 2019 via [www.economicboardzeeland.nl](http://www.economicboardzeeland.nl).
- Economische Impuls Zeeland (2018, 12 december). *Jaarplan 2019*. Vlissingen: NV Economische Impuls.
- Evenhuis, M. & Out, R. (2018, juni). *Samen in Zee. Cultuur als pijler van stedelijke aantrekkelijkheid in Zeeland*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Ezinga, L. (2016, 2 maart). *Advies inzake het rapport Campus Zeeland!* Middelburg: SER Zeeland.
- Gaag, N, van der & Nimwegen, N. van (2017). Koplopers en volgers in vergrijzing. *DEMOS*, 33(1), 4-6.
- Gedeputeerde Staten van Zeeland (2015, juli). *Coalitieakkoord 2015 – 2018; Krachten bundelen*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Gedeputeerde Staten van Zeeland (2017, september). *Krachten bundelen halverwege*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Graeff, J.J. de, Demmers, M., Hooimeijer, P., Koeman, N.S.J., Kok, J., Nijhof, A.G., Peper, E., Poppe, K.J., Verdaas, J.C. & van der Zande, A.N. (2019, maart). *De som der delen. Verkenning samenvallende opgaven in de regio*. Den Haag: Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur.
- Janssen, G., Kwekkeboom-Janse, S., & Langeraert, G. (2018, maart). *Samenwerkingskracht in Zeeland #HOEDAN?* Middelburg: Commissie Externe Spiegeling.
- Korteweg Maris, D., Bijl, J., Kocken, M. & Tempelman, M. (2018). *Zeeuws Erfgoed Toeristisch benutten*. Middelburg, Vlissingen: Kenniscentrum Kusttoerisme, Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland.
- Kreijveld, M. (2016, september). *De toekomst van Innovatie: de triple helix voorbij? Naar een nieuw innovatiebeleid voor Brabant*. BrabantAdvies.
- Leeuw, J., De Goeij, H. & Schuit, H. (2015, 26 februari). *Advies van de Onderwijs Autoriteit Zeeland (OAZ) voor de versterking van het Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in Zeeland*. Middelburg: Onderwijs Autoriteit Zeeland, Provincie Zeeland.
- Meijaard, J. (2014, 21 april). *De Slimme Kracht van Zeeland*. Baarland: MIR.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018, 14 juni). *Cultuurbeleid 2012 – 2024. Stedelijke en Regionale Profielen*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Directie Erfgoed en Kunsten.
- NBTC (2017, januari). *Kracht van regiomerken onderzoek 2016/2017. Rapportage Zeeland*. Den Haag: NBTC Holland Marketing.
- NBTC (2019, januari). *Perspectief Bestemming Nederland 2030*. Den Haag: NBTC Holland Marketing.
- Polman, H., Van der Zwaag, R. & Poppelaars, T. (2016, 29 september). *Bestuurlijk overleg over de adviezen van de commissie Structuurversterking Zeeland*. Middelburg: Provincie Zeeland.

- Provincie Zeeland (2016, 11 september). *Economische Agenda 2017 – 2021*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provincie Zeeland (2017a, april). *Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling*. Projectvoorstellen voor economische structuurversterking. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provincie Zeeland (2017b, juni). *Zeeuwse Kustvisie; samen sterk voor de Zeeuwse kust*. Middelburg: samenwerkende gemeenten, maatschappelijke organisaties en provincie.
- Provincie Zeeland (2018a, januari). *Investeren in een aantrekkelijk Zeeuws vestigingsklimaat. Zeeland in Stroomversnelling 2.0. Aanbod Zeeland naar aanleiding van het regeerakkoord*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provincie Zeeland (2018b, juni). *Samen in Zee. Cultuur als pijler van stedelijke aantrekkelijkheid Zeeland*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provincie Zeeland (2018c, juli). *Investeren in een aantrekkelijk Zeeuws vestigingsklimaat. Zeeland in Stroomversnelling 2.0. Invulling Regio Deal Zeeland*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provincie Zeeland (2018d, oktober). *Samen in Zee (2). Het cultuurprofiel van Zeeland*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- Provoost, K. & Bijl, J. (2018). *Handboek 'Maak kennis met uw doelgroep'. Het herkennen en inspelen op doelgroepen voor de toeristische sector in Zeeland*. Vlissingen: Kenniscentrum Kusttoerisme.
- RBL (2018). *Jaarverslag 2017 – 2018*. Terneuzen: Regionaal Bureau Leerlingzaken Zeeuws-Vlaanderen.
- Reep, E. Van der, & Bakker, S. (2018, november). *De Zeeuwse Arbeidsmarkt. Aanbod en vraag in Zeeland*. Middelburg: ZB Planbureau en Bibliotheek van Zeeland.
- Rozendaal, E.J. (2019, 27 maart). Polman: Advies duurzaamheid helpt ons in Den Haag. *Provinciale Zeeuwse Courant*.
- Slimmen, S. & Timmermans, O. (2018, december). Gezondheidstoerisme in Zeeland. *Recreatie & Toerisme*.
- Smaling, A. (2016, 18 mei). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 14 (3).
- Strategic Board Delta Region (2014). *Slim specialiseren, versneld duurzaam innoveren*. Koepelvisie Deltaregio 2030. Breda.
- Taskforce Structuurversterking en Werkgelegenheid Zeeland (2017, april). *Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling*. Middelburg: Provincie Zeeland.
- UWV (g.d.) *Spanningsindicator arbeidsmarkt*. Verkregen op 25 maart 2019 via [www.arbeidsmarkt cijfers.nl/report/2](http://www.arbeidsmarkt cijfers.nl/report/2).
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is Onderzoek?* Amsterdam: Boom Hoger onderwijs.
- Vleuten, O. V.d. (2018, 24 december). *Provincie laat kansen liggen op het gebied van cultuurtoerisme*. De Provinciale Zeeuwse Courant.
- Vliet, V. van (2010). *Balanced Scorecard*. Verkregen op 25 maart 2019 via ToolsHero: <https://www.toolshero.nl/strategie/balanced-scorecard>.
- VSNU (2018). *Nederlandse Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit*. Verkregen op 3 april 2019 via <https://www.vsnunl/wetenschappelijke-integriteit.html>.
- Werf, H. van der (2019, 23 maart). Lonink en De Clercq: Samenwerking Terneuzen-Gent dé kans voor Zeeland. *Provinciale Zeeuwse Courant*.
- Wouw, D. V.d. & Overbeeke, J. (2017). *Onderwijs ons goed Update 2016. Afnemende leerlingenaantallen in Zeeland*. Middelburg: ZB Planbureau en bibliotheek van Zeeland.
- Wouw, D. V.d. & Schellekens, H. (2015). *Onderwijs Goed voortgezet. Update 2015*. Middelburg: Scoop.
- Zwieten, M. Van & Willems, D. (2004, december). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 47 (13), 631 – 635.

#### Geraadpleegde websites

[zeeland.nl](http://zeeland.nl)

[abfresearch.nl](http://abfresearch.nl)

[arbeidsmarkt cijfers.nl](http://arbeidsmarkt cijfers.nl)

[demos.nl](http://demos.nl)

[duo.nl](http://duo.nl)

[nbtcl.nl](http://nbtcl.nl)

[kckl.nl](http://kckl.nl)

[arbeidsmarkt cijfers.nl](http://arbeidsmarkt cijfers.nl)

[statline.cbs.nl](http://statline.cbs.nl)

[zeelandscan.nl](http://zeelandscan.nl)

[databank.zeeland.nl](http://databank.zeeland.nl)

[statline.nl](http://statline.nl)

[rblzeeuwsvlaanderen.nl](http://rblzeeuwsvlaanderen.nl)

[rootzz.nl](http://rootzz.nl)

[economicboardzeeland.nl](http://economicboardzeeland.nl)

[impulszeeland.nl](http://impulszeeland.nl)

[zigzagzoekt.nl](http://zigzagzoekt.nl)

[zeeuwseconnectie.nl](http://zeeuwseconnectie.nl)

[lereninzeeland.nl](http://lereninzeeland.nl)

[nbtcl.nl](http://nbtcl.nl)

[zeeland.nl](http://zeeland.nl)

[kenniscentrumkusttoerisme.nl](http://kenniscentrumkusttoerisme.nl)

[devitalerevolutie.nl](http://devitalerevolutie.nl)

[zeelandconnect.nl](http://zeelandconnect.nl)

[databank.zeeland.nl](http://databank.zeeland.nl)

[zeelandscan.nl](http://zeelandscan.nl)

[zeeuwsevacaturebank.nl](http://zeeuwsevacaturebank.nl)

## Bijlage 1 Methode en verantwoording

### Probleemstelling en deelvragen

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke ontwikkelingen zijn er sinds 2014 in Zeeland waar te nemen inzake de aanbevelingen en actielijnen uit het rapport 'De Slimme Kracht', en op welke punten behoeven deze adviezen bijstelling om zo de toekomstbestendigheid van de kennisinfrastructuur te kunnen waarborgen?

Ter ondersteuning van de probleemstelling is een aantal deelvragen opgenomen:

1. Hoe is de stand van zaken met betrekking tot imago, positie en triple helix in 2018, hoe zijn deze ontwikkelingslijnen in Zeeland ervaren, op welke punten zijn ze sinds 2014 veranderd wat zijn de verwachtingen tot 2030?
2. Welke ontwikkelingen zijn naar aanleiding van de aanbevelingen in het rapport 'De Slimme Kracht' waar te nemen, waar behoeven deze aanbevelingen aanscherping of bijstelling om zo de geldigheid tot 2030 te waarborgen?
3. Hoe staat het met de determinanten van regiogroei in 2018 in Zeeland ten opzichte van 2014 en wat hebben we in Zeeland geleerd van de lessen uit 2014 en welke toekomstverwachtingen zijn er?
4. In welke mate zijn er nieuwe ontwikkelingen en / of speerpunten te noemen (bijvoorbeeld Zeeuws Culturele Erfgoed, zorg en toerisme) en hoe kunnen deze thema's bijdragen aan het verder versterken van Zeeland op de middellange termijn?

Met de resultaten van deze studie wil de Wetenschappelijke Raad Zeeland komen tot een actualisering van de adviezen uit het rapport 'De Slimme Kracht' uit 2014 en zo de houdbaarheid ervan verlengen.

### Methode

De probleemstelling en de deelvragen worden beantwoord met behulp van een getrianguleerde aanpak (Verhoeven, 2018), dat wil zeggen een combinatie van expertinterviews, documentanalyse en beschrijvende analyse.

#### - Bureauonderzoek

Literatuur- en documentonderzoek (kwalitatief), waaronder het zoeken en verwerken van publicaties omtrent ontwikkelingen sinds 2014 op het gebied van beleid in Zeeland. In totaal zijn 30 documenten geanalyseerd, waaronder beleidsdocumenten, visiestukken, en rapporten. Deze zijn onderverdeeld in 16 kerndocumenten en 14 aanvullende documenten.

Aanvullende (kwantitatief) beschrijvende gegevens over ontwikkelingen in onderwijs, arbeidsmarkt en economie van Zeeland. Deze cijfers dienen ter ondersteuning van de kwalitatieve resultaten. Ze zijn afkomstig van onderzoeksrapporten (secundair), de Zeeuwse Databank, DUO en CBS Statline.

#### - Expertinterviews

In totaal zijn 21 interviews afgenomen met experts uit het bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek en de overheid. Behalve de vertegenwoordiging uit de drie genoemde sectoren, zijn de geïnterviewden afkomstig uit de zorg, toerisme, en culturele instellingen. Een lijst van geïnterviewde personen is in bijlage 2 opgenomen. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een open vragenlijst met 8 vragen (zie bijlage 3). Vanwege de beschikbaarheid van de interviewkandidaten zijn 17 interviews face-to-face afgenomen, drie via telefoon en digitale media en één deelnemer heeft de vragen schriftelijk beantwoord.

### Dataverwerking en analyse

Voor het verwerken van de documenten en het interviewmateriaal is gebruik gemaakt van thematische analyse (Braun & Clarke, 2006; 2013). In zes stappen wordt al het materiaal systematisch gecodeerd, worden thema's aan het materiaal toegekend en worden deze (interpretatief) met elkaar verbonden. Met de verkregen thema's wordt een zuivere uitleg (duiding) van de resultaten gegeven.

Deze thematische analyse is verricht met behulp van het softwareprogramma ATLAS.ti. De interviews zijn opgenomen met beschikbare software op een mobiel device, vervolgens zijn ze getranscribeerd met behulp van Amberscript (online transcriptie) en de transcripties zijn met de hand bewerkt tot een schriftelijke weergave van het interview.

### Verantwoording onderzoekskwaliteit

Ik voer het onderzoek *onafhankelijk* uit volgens de Nederlandse Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit (VSNU, 2018). Om de onderzoekskwaliteit van dit onderzoek te waarborgen heb ik een aantal maatregelen genomen. Deze betreffen de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid van de resultaten.

#### Generaliseerbaarheid (externe validiteit)

Per genoemde sector zijn telkens slechts een tot enkele experts bij het onderzoek betrokken. Het diverse beeld dat daaruit ontstaat is niet generaliseerbaar in haar traditionele vorm. Dat wil zeggen dat je geen uitspraken kunt doen over wat men in Zeeland vindt van de ontwikkelingen in de regio sinds 2014. De zogenaamde *exemplarische generaliseerbaarheid* is wel vrij groot omdat in Zeeland veel mensen op enigerlei wijze gelinkt zijn en ik verhalen, meningen en visies aan elkaar koppel door middel van een case-to-case transfer. Zo ontstaat een beeld van de kijk op regionale ontwikkeling van een aantal experts. Daarbij komt dat de lezer van het rapport bepaalt hoe de conclusies worden geïnterpreteerd en hoe ze bruikbaar zijn (*communicatieve en receptieve generaliseerbaarheid*; zie Smaling, 2016). Daarnaast wordt *inhoudelijke generaliseerbaarheid* (generaliseerbaarheid naar andere situaties) vergroot door de werkelijkheid zoveel mogelijk intact te laten en het perspectief van de onderzochte voorop te stellen (Smaling, 2016).

#### Geldigheid van de conclusies (interne validiteit)

De geldigheid staat onder druk omdat ik als onderzoeker onderdeel van het proces uitmaakt ('open benadering') en de beleving van de onderzochte personen centraal staat. Om de zuiverheid toch te kunnen waarborgen is het analyseproces systematisch opgezet en gevolgd (Verhoeven, 2018).

#### Betrouwbaarheid

Teneinde de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat de probleemstelling vanuit verschillende perspectieven bekeken wordt, met gebruikmaking van verschillende onderzoeksmethoden (interviews, documentanalyse, beschrijvende analyse). Daarnaast zijn instrumenten ingezet zoals iteratie (het meermalen doorlopen van het onderzoeksproces), door intensief contact met de begeleidingscommissie (member check) en het bijhouden van een onderzoekslogboek (audit trail; zie Verhoeven, 2018, 319).

#### Bruikbaarheid van de resultaten

Om de bruikbaarheid van de resultaten te verhogen, is gekozen het rapport toegankelijk en transparant te schrijven, voorzien van heldere en realistische aanbevelingen, die bruikbaarheid en toepassing van de adviezen bevorderen.

#### Rapportage en verspreiding

Voor de rapportage en verspreiding van de resultaten worden twee sporen gekozen. Ten eerste wordt een onderzoeksrapport samengesteld, waarin de resultaten van de interviews en het bureauonderzoek zijn weergegeven aan de hand van de thema's uit het materiaal. De Wetenschappelijke Raad Zeeland gebruikt vervolgens de inzichten uit het onderzoeksrapport als basis voor een notitie (format later te bepalen), die aan de (samen te stellen nieuwe) Gedeputeerde Staten van Zeeland wordt aangeboden. Daarin zal zij haar eigen lijn naar aanleiding van de onderzoeksresultaten bepalen. Doel van deze notitie is om bij te dragen aan kennisinfrastructuur en regionale ontwikkeling de komende jaren.

## Bijlage 2 Lijst geïnterviewden (alfabetische volgorde)

- Hendrik Jan van Arethals, voorzitter college van bestuur Scalda
- Tatiana Booi, eigenaar van Ademas, kennismakelaar op het gebied van gezondheidstoerisme
- Adri de Buck, oud-voorzitter college van bestuur HZ University of Applied Sciences
- Margriet van Groeningen, senior beleidsadviseur bij de Provincie Zeeland
- Koos de Groot, programma-manager structuurversterking Provincie Zeeland
- Elly Hilgers, coördinator bij ZigZagZoekt
- Anko van Hoepen, vice-voorzitter PO-raad
- Neldes Hovestad, vice-resident Operations Benelux & managing director Dow Terneuzen
- Barbara Oomen, hoogleraar rechtssociologie, University College Roosevelt
- Cees Pille, secretaris VNO-NCW West Brabant-Zeeland
- Gerard Rabelink, burgemeester Schouwen-Duiveland
- Ronald Reunis, general manager bij Lumileds Automotive Lighting
- Ger Rijkers, hoogleraar biomedische wetenschappen,
- Eric de Ruisscher, directeur bij H4A en voorzitter van de Economic Board
- Marjan Ruiters, directeur van het Zeeuws Museum
- Margot Tempelman, coördinator bij het Kenniscentrum Kusttoerisme
- Klaas Timmermans, marine bioloog, hoofd wetenschappelijk onderzoek NIOZ
- Olaf Timmermans, lector Gezonde Regio bij HZ University of Applied Sciences
- Koen Verhagen, oprichter Zeeuws-Vlaamse studentenstad
- Dick ten Voorde, directeur bij N.V. Economische Impuls Zeeland
- Tom de Waard, digitaal architect, lid van het aanvalsteam Arbeidsmarkt.



### Bijlage 3 onderwerpen en vragen in het interview

1. Geïnterviewde beschrijft kort zijn/haar expertise.
2. Hamvraag: hoe staat Zeeland er nu voor volgens de geïnterviewde? Als je kijkt naar regionale ontwikkeling, kennisinfra, plannen 2014.
3. Beschreven projecten in relatie tot De Slimme Kracht, in welke mate heeft SK2014 hieraan bijgedragen? In welke mate de provinciale beleidslijnen, het rapport Stroomversnelling? Anders?
4. In welke mate dragen de door geïnterviewde beschreven plannen en/of projecten bij aan regionale ontwikkeling, kennisinfrastructuur? In welke mate dragen zij bij aan regiogroei (in het bijzonder menselijk, fysiek en sociaal kapitaal).
5. Wat is er goed gedaan, wat niet: resultaten, effecten, pijnpunten en leermomenten. Wat ging goed, wat kan beter en welke suggesties, vragen, aanbevelingen?
6. Welke plannen liggen nu op de plank? Wat staat op stapel? Blik op de toekomst. In welke mate is een blik tot 2030 realistisch?
7. Wat is nodig volgens geïnterviewde? Voor de sector, vergelijking met andere regio, provincie, vb good practice?
8. Hoe verwacht geïnterviewde dat de ontwikkelingen zullen gaan? Slechter, zelfde, beter? Houdbaarheid van de aanbevelingen uit De Slimme Kracht tot 2030?

