

NV Economische Impuls Zeeland
Meerjarenstrategie

IMPULS VOOR EEN KRACHTIGE DELTA



Managementsamenvatting

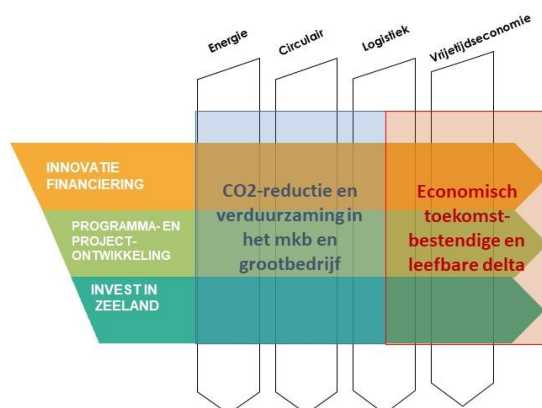
De Meerjarenstrategie voor NV Economische Impuls Zeeland (Impuls) komt in een periode van maatschappelijke transitie tot stand. Zeeland kent een aantal grote uitdagingen die vragen om verandering. Een eerste gaat het om het bevorderen van het innovatief vermogen van het mkb en het grootbedrijf. Daarnaast is er de klimaatproblematiek waar Zeeland, gebruikmakend van haar rijke combinatie van natuur, water en gebouwde omgeving, een impuls aan wil geven door middel van het verduurzamen van het economische systeem. Tot slot wordt de vraag naar goede mensen groter dan het aanbod op de Zeeuwse arbeidsmarkt.

Impuls staat bekend als een informele, toegankelijke, en wendbare Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) - zónder bureaucratie. Meer dan elke andere ROM in Nederland is Impuls diep verankerd in het regionale ecosysteem.

Door de jaren heen heeft Impuls veel rollen vervuld. Deze variëren van financier, acquisiteur en programma- en projectontwikkelaar tot aan ecosysteemontwikkelaar. Een veranderende omgeving vraagt ook om verandering van het ecosysteem. Impuls initieert proactief consortia – die in een later stadium een meer autonoom leven gaan leiden met een krachtige ondersteuning door Impuls. Voorbeelden hiervan zijn Dockwize, Zeeland Connect, Toeristisch Ondernemend Zeeland en Smart Delta Resources.

Een centrale uitdaging in dit strategische kader is de breedte van de inzet van Impuls en haar betrokken medewerkers. Impuls doet veel, maar misschien ook wel té veel. In deze strategie kiest Impuls dan ook nadrukkelijker voor een focus op specifieke rollen, missies en thema's.

De eerste verandering is de overstap naar een missie-gedreven aanpak. Het gaat om de missies: *CO2-reductie en verduurzaming in het mkb en het grootbedrijf* en de *economisch toekomstbestendige, leefbare delta*. De twee gekozen missies werken als een kompas voor de inzet van Impuls op het gebied van de clusters Innovatiefinanciering, Programma- en projectontwikkeling en Invest in Zeeland.



Alle actuele Zeeuwse thema's – energie, circulaire economie, logistiek en vrijetijdseconomie - kunnen bijdragen aan deze maatschappelijke missies. Impuls kiest daarmee voor die missies en thema's die hun meerwaarde hebben bewezen, met elkaar verbonden zijn en elkaar kunnen versterken.

Naast de centrale thema's vormt de krapte op de arbeidsmarkt één van de belangrijkste uitdagingen voor de Zeeuwse economie. Impuls is gevraagd na te denken over een mogelijke rol voor haarzelf in het aantrekken van nieuw talent voor Zeeland. Daarnaast gaat Impuls de komende jaren op het gebied van handelsbevordering nieuwe stappen zetten onder de noemer Trade & Innovate.

De integraliteit van vraagstukken vraagt ook om meer samenwerking tussen de diverse clusters binnen de eigen organisatie. Dit wordt bereikt door meer te werken vanuit gezamenlijke missies.

Impuls heeft een belangrijke rol in het verbinden van partijen binnen het Zeeuwse ecosysteem. Daarnaast zoekt Impuls nadrukkelijk de verbinding met Vlaanderen en andere buurregio's. Impuls werkt samen met andere ROM's en neemt deel aan de landelijke overleggen tussen ROM's en het Rijk.

Op basis van deze meerjarenstrategie formuleert Impuls haar jaarplannen. Daar waar Impuls nieuwe vragen krijgt uit de markt of vanuit haar aandeelhouder(s), wordt kritisch geanalyseerd of dit past binnen de focus en beschikbare capaciteit. Daarbij blijft het stimuleren van innovatie de kern van de activiteiten van Impuls.

Met deze kern geeft de organisatie een krachtige, structurele impuls aan de Zeeuwse delta.

Inhoudsopgave

1. Terugblikkend	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Impuls in vogelvlucht.....	5
2. Een blik op onze kansen en uitdagingen	8
2.1 Economische structuur van Zeeland	8
2.2 Klimaatadaptatie, duurzaamheid en de energietransitie	8
2.3 Innovatie en de veranderende maatschappij	9
2.4 Invloed op de strategie van Impuls en SCORE analyse	9
3. Impuls voor een krachtige Delta.....	12
3.1 Transparantie in het keuzeproces.....	12
3.2 De rollen die Impuls speelt in het ecosysteem	12
3.3 Inhoudelijke focus voor de komende jaren	16
4 Hoe organiseren we dit ?.....	20
4.1 Onze gezamenlijke visie	20
4.2 Focus vanuit interne organisatie.....	22
4.3 Financiering van Impuls	23
4.4 KPI's	24
4.5 Proces	24

één

Terugblikkend

1.1. Aanleiding

Impuls is 2 juli 2007 opgericht door Provincie Zeeland, gemeenten en bedrijfsleven als de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) van Zeeland. In de sterke Zeeuwse thema's energie, circulaire economie, logistiek en vrijetijdseconomie vergroot Impuls de dynamiek van de Zeeuwse economie. Impuls heeft zich als financier, programma- en projectontwikkelaar, business developer, acquisiteur en ecosysteemontwikkelaar ingezet om zichtbaar en vernieuwend bij te dragen aan de economische ontwikkeling van Zeeland.

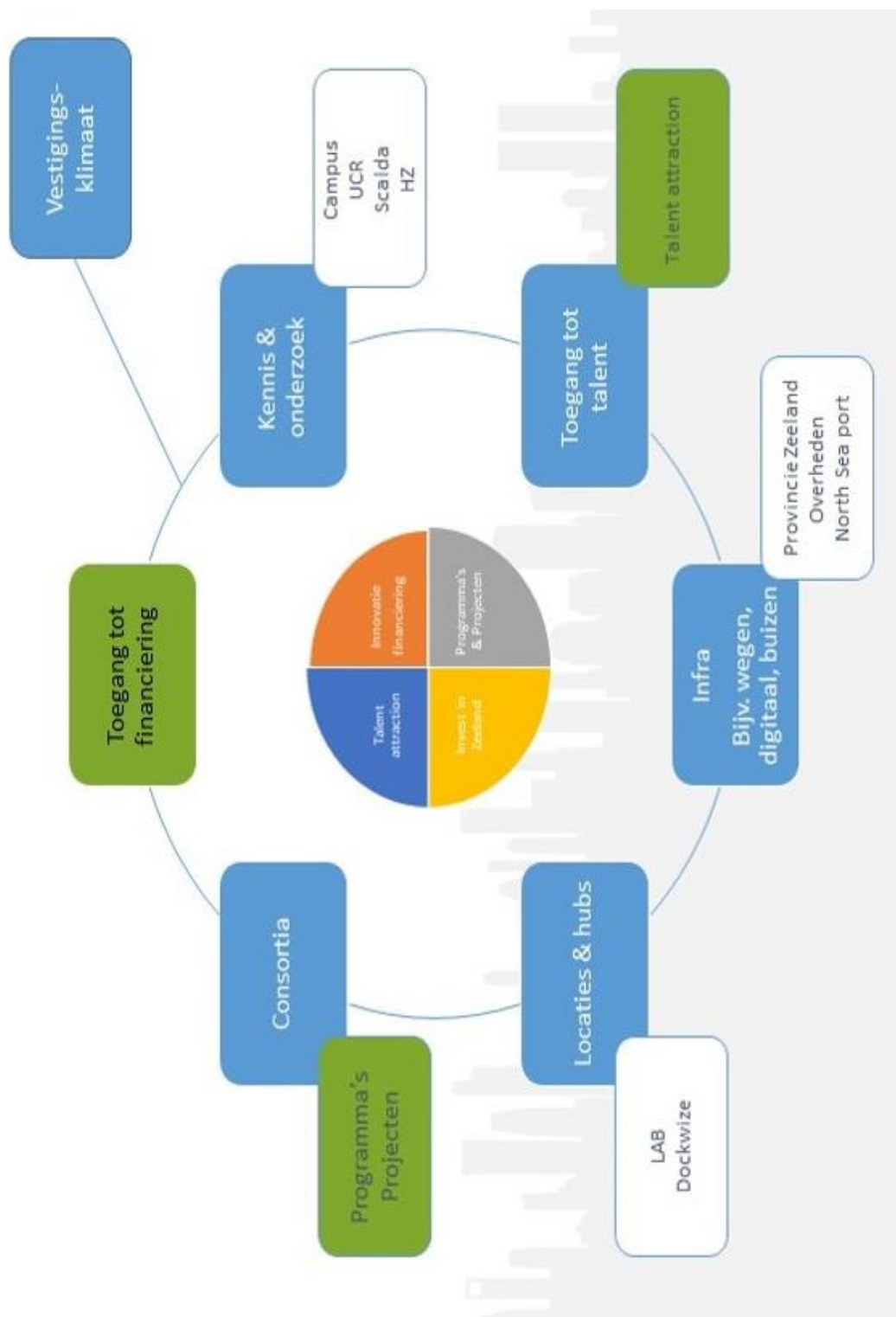
Meer dan elke andere ROM in Nederland is Impuls diep verankerd in het regionale ecosysteem. Clustervorming is hiervan een belangrijk onderdeel. Kenmerkend is de betrokkenheid van Impuls bij de oprichting en doorontwikkeling van diverse consortia - zoals Dockwize, Zeeland Connect, Toeristisch Ondernemen Zeeland en Smart Delta Resources. Daarin heeft Impuls nog steeds een ondersteunende rol.

De omgeving is dynamisch – en daarmee ook het karakter van de uitdagingen van de toekomst. Het gaat voor ROM's allang niet meer alleen om het stimuleren van sectoren, maar ook om bijdragen aan duurzaamheid. Het meerjarenplan van Impuls is geschreven in samenhang met deze maatschappelijke transitie, doet recht aan de bestaande krachten van de regio en de mogelijkheden vanuit Impuls, én speelt in op de uitdagingen van de toekomst.

1.2. Impuls in vogelvlucht

Samen met het bedrijfsleven en regionale partners, zoals de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten, North Sea Port, Economic Board Zeeland, Campus Zeeland en HZ University of Applied Sciences, zet Impuls in op de sterktes van de Zeeuwse economie en zorgt het voor een structurele versterking van het Zeeuwse innovatievermogen.

Kenmerkend voor Impuls is de krachtige inzet op economische ecosystemen. Impuls heeft daarom het initiatief genomen om consortia te initiëren en vorm te geven, zoals Zeeland Connect, Dockwize, Smart Delta Resources en Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ). Ook wanneer deze consortia zich als grote regionale spelers hebben bewezen, blijft Impuls sterk betrokken met inhoudelijke sturing en ondersteuning in projecten.



De afbeelding hierboven geeft een aantal elementen van het regionale ecosysteem weer

Impuls staat in het midden van alle stakeholders en heeft daarmee een reputatie als toegankelijke en benaderbare ROM. Zowel binnen de eigen organisatie als met haar stakeholders bestaan korte lijnen, wat zo moet blijven.

Rondom de thema's circulaire economie, vrijetijdseconomie, logistiek en energie ontwikkelt Impuls projecten en programma's. Dit doet Impuls samen met consortia van bedrijven, kennisinstellingen, overheden en andere relevante partijen. Daarbij heeft Impuls op alle vlakken meters gemaakt - van de beginfasen bij het vinden van de juiste partners, locaties en financiering – tot aan de uitvoering met de rol als programma-ontwikkelaar, projectmanager en penvoerder.

Met het cluster *Innovatiefinanciering* ondersteunt Impuls een groeiend netwerk aan innovatieve mkb-ondernemers. Eerstelijns intakegesprekken en het vouchersysteem Zeeland Financial Matching (Zeeland FM) hebben talrijke startende en groeiende ondernemers geholpen aan de juiste financieringsmogelijkheden. Het lopende fonds voor innovatieve startups en mkb'ers in Zeeland – InnoGo! – heeft zich op basis van marktbehoeften fors doorontwikkeld. Hiernaast groeit het Zeeuws Participatiefonds (ZPF) de komende jaren naar een fondsomvang van 13,5 miljoen euro, en is een fonds voor de verblijfsrecreatie in oprichting. In samenwerking met Dockwize is een programmalijn voor startende en groeiende bedrijven ontwikkeld.

Invest in Zeeland ondersteunde de afgelopen jaren vestigingen en uitbreidingen van bedrijven in Zeeland en trok daarmee kennis en talent naar de regio. De sterke Zeeuwse sectoren voor acquisitie van bedrijven zijn de chemische- en procesindustrie, agrifood, logistiek en offshore wind.

Om ook in toekomst resultaat te boeken, maakt Impuls in deze meerjarenstrategie keuzes voor haar rollen in het ecosysteem en de belangrijke thema's en visies. Dat betekent dat er ook een realistische inschatting is gemaakt over de krachten, de beschikbare middelen en de uitgangspositie van de regio en Impuls. Keuzes maken betekent gaan voor de dingen waar Impuls het verschil kan maken. Het is niet zonder reden dat het credo luidt: 'Impuls voor een krachtige delta'.

twee

Een blik op onze kansen en uitdagingen

2.1. Economische structuur van Zeeland

Qua inwoneraantal is Zeeland de kleinste provincie van Nederland. Toch is de economische kracht van Zeeland niet te onderschatten. De Zeeuwse economie heeft een divers economisch profiel. De industrie, handel, vervoer en horeca leveren een grote bijdrage aan economische groei. Zeeland beschikt over één van de grootste chemische clusters in Noordwest-Europa met wereldspelers rondom Vlissingen en de Kanaalzone tussen Gent en Terneuzen. Met een sterk grensoverschrijdend havenbedrijf, nummer 10 in Europa en nummer 2 in Nederland. Zeeland heeft verder een goede uitgangspositie voor bedrijven met een uitstekende ligging, een sterke infrastructuur, een zeer betrouwbare energievoorziening en een ondergronds leidingennetwerk. Bedrijven kunnen in de havens direct aan een kade zitten om goederen via binnenvaartwegen of de Noordzee verder te vervoeren.

Het belangrijkste kenmerk van de Zeeuwse economie is haar stabiliteit – er zijn geen diepe dalen of extreme pieken. Dit maakt Zeeuwse economie ook relatief bestendig voor economische shocks. Het gaat goed met de Zeeuwse economie – toch zijn er voor de toekomst een aantal uitdagingen bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt:

- Zeeland is al lange tijd de provincie met de laagste werkloosheid.
- De krapte op de arbeidsmarkt is toegenomen en de personeelstekorten remmen de groei in veel sectoren, waaronder de bouw, industrie, horeca en zorg.
- Zeeland is de meest vergrijsde provincie van Nederland en slechts een deel van de studenten keert naar Zeeland terug om te wonen en te werken. Dit heeft invloed op de ontwikkelingen binnen het bedrijfsleven.

Om ook in toekomst talenten op te leiden biedt de Zeeuwse kennisinfrastructuur volop kansen die aansluiten op de krachtige sectoren van de provincie. Met HZ University of Applied Sciences, het University College Roosevelt (UCR) en Scalda geeft Zeeland 15.000 studenten de ruimte om hun talenten te ontplooiën op onder meer het gebied van toerisme, maintenance, chemie, procestechniek engineering, bouwkunde, logistiek en watermanagement. Naast opleiding moet worden gewerkt aan het aantrekken van talent en het opzetten van 'learning communities'.

Impuls is verzocht na te denken over een mogelijke rol voor haarzelf in het aantrekken van talent in een brede zin van het woord: zowel jongeren als meer ervaren mensen die de Zeeuwse arbeidsmarkt willen versterken. Er wordt gewerkt aan een businessplan om dit vorm te geven.

2.2. Klimaatadaptatie, duurzaamheid en de energietransitie

Klimaatverandering is een mondiale uitdaging en uit zich onder andere in extreme hitte, droogte en stijging van zeespiegel. Op nationaal niveau zijn de doelstellingen

ambitieuw. In 2050 wil de Rijksoverheid nog nauwelijks uitstoot van broeikasgassen zoals CO₂ en een bijna volledig duurzame energievoorziening. Het nationale doel is om al in 2020 van 14% duurzame energie naar 16% in 2023 te gaan. Het landelijke topsectorenbeleid legt de accenten nog sterker op klimaat en duurzaamheid. Hier sluit ook de nieuwe RIS3 strategie van Zuid-Nederland op aan.

Betekenis voor Impuls

De energie- en grondstoffentransitie zijn de belangrijke onderwerpen voor de activiteiten van Impuls. Zeeland is door de beschikbare ruimte en de gunstige ligging ideaal als proeftuin voor experimenten rondom duurzame energieopwekking. Binnen de thema's logistiek en energie spelen onderwerpen zoals zero-emissie vervoer en wind op zee. Een bijzondere rol is voor Impuls weggelegd bij het ontwikkelen van een Regionale Energiestrategie (RES) voor Zeeland. De consortia Energy Port Zeeland, Zeeland Connect en Smart Delta Resources richten zich op deze transitie. Biobased Delta richt zich op de biobased economy.

2.3. Innovatie en de veranderende maatschappij

Technologische ontwikkelingen (zoals digitalisering) volgen elkaar in een razend tempo op en hebben een enorme impact op de samenleving. Digitalisering biedt bijvoorbeeld kansen voor bijna elke sector. Het concept omvat technologische ontwikkelingen in brede zin. Big data, 5G internet, robotisering en artificial intelligence veranderen het dagelijkse leven en ondernemen. In 2018 is de Nederlandse Digitaliseringsstrategie gelanceerd met acht doelstellingen om Nederland digitaal vaardiger te maken in de gehele breedte van economie en maatschappij. In het coalitieakkoord van de Provincie Zeeland zijn data, digitale bereikbaarheid en mobiliteit genoemd in de context van de digitale agenda.

Betekenis voor Impuls

Impuls heeft de afgelopen jaren een bijdrage geleverd aan de digitalisering van de Zeeuwse economie door samen met consortia projecten te ontwikkelen dit gebied. Dit heeft zij gedaan vanuit de thema's waar de natuurlijke krachten van Zeeland liggen. Op deze manier werkt Impuls aan een economische toekomstbestendige delta.

2.4. Invloed op de strategie van Impuls en SCORE analyse

Er is een duidelijke ontwikkeling merkbaar in het economische beleid van onder andere de Europese Unie (EU) en het Rijk van sector-gedreven innovatie als belangrijkste motor van economische groei, naar missie-gedreven innovatie als duurzame economische versterking. Impuls gaat mee in deze ontwikkeling door ook te gaan werken vanuit missies. Paragraaf 3.3 gaat hier dieper op in.

SCORE-analyse (figuur 2.1)

Soms heerst de verwachting dat ROM's grote invloed hebben op macro-

economische resultaten. De ROM kan echter niet meer doen dan haar inspanningen effectief richten op elementen waar écht invloed op kan worden uitgeoefend. Een SCORE-analyse laat goed zien hoe de krachten en uitdagingen van nu, zich kunnen ontwikkelen tot mogelijkheden en acties in de toekomst. Door te denken in wat haalbaar is wordt de inzet afgebakend naar domeinen waar een effectieve bijdrage kan worden geleverd aan hogere, maatschappelijke doelstellingen.



Figuur 2.1: Het SCORE-model als basis voor de toekomstige strategie (van status-quo naar toekomst)

drie

Impuls voor een krachtige Delta

3.1. Keuzes voor de komende jaren

Impuls maakt transparante en gerichte keuzes voor thema's op basis van Zeeuwse kansen en hun bijdrage aan de Zeeuwse economie en voor de maatschappelijke uitdagingen voor de toekomst. Ergens op inzetten betekent ook ergens anders niet, of minder op inzetten.

3.2. De rollen die Impuls speelt in het ecosysteem

Impuls wil ook in toekomst blijven bijdragen aan een sterke, duurzame en inclusieve Zeeuwse economie en werkgelegenheid. Om zichtbare resultaten te boeken, is het belangrijk de rollen van Impuls te definiëren. De afgelopen jaren heeft Impuls een aantal rollen in het netwerk vervuld.



Figuur 3.1: De diverse rollen die een ROM kan spelen in haar omgeving

Clusters Impuls

Cluster Innovatiefinanciering

Een 'financier' verstrekt financiële middelen voor onder andere businesscases, innovatieprojecten en duurzame energieprojecten. Impuls vervult deze rol grotendeels via het cluster Innovatiefinanciering. Het cluster ondersteunt een groeiend netwerk van innovatieve starters en mkb-ondernemers met start- en groeikapitaal in de vorm van risicokapitaal. Ook vervult het cluster een adviserende en begeleidende rol voor ondernemers die subsidie zoeken voor hun innovatie. De komende jaren wil het cluster de hele financieringsketen voor innovatieve en groeiende ondernemers (high potentials) verder versterken. Het huidige financieringsinstrumentarium heeft zich bewezen en wordt daarom uitgebreid. Door de focus op innovatief ondernemerschap, valt een deel van de activiteiten van het

cluster Innovatiefinanciering ook onder business development. Bedrijven worden bijvoorbeeld bij productontwikkeling en vernieuwende doorgroei ondersteund.

- **Zeeland Financial Matching**
Sinds 2013 biedt Zeeland Financial Matching ondernemers de mogelijkheid om met korting een financieel specialist in te schakelen en zo hun kans op financiering te vergroten. De doelstelling is dit programma vaker als leadgenerator te gebruiken voor het Zeeuws Participatiefonds en high potentials;
- **InnoGo!**
Sinds 2009 loopt dit programma voor innovatieve startups en mkb'ers in Zeeland. InnoGo! begeleidt en ondersteunt ondernemers bij de opzet van een bedrijf en/of de ontwikkeling van een product. Het fonds InnoGo! groeide in 2019 en is ten minste tot 2022 gegarandeerd. Leningen voor *high potentials* zijn toegenomen van max. 50.000 euro naar 100.000 euro. In de toekomst wordt een verdere uitbreiding voorzien;
- **Zeeuws Participatiefonds**
Het Zeeuws Participatiefonds heeft zich de afgelopen jaren sterk doorontwikkeld. In 2019 groeide het fonds door naar een omvang van 13,5 miljoen euro. Tot nu waren er alleen financieringen middels risicokapitaal tot maximaal 250.000 euro mogelijk, vanaf 2019 staat het fonds financieringen tot maximaal 1 miljoen euro toe. Daarmee kan een groter aantal en een ander segment aan bedrijven worden geholpen.

Hiernaast zal in het najaar van 2019 een fonds worden opgericht dat financieringen gaat verstrekken aan de verblijfsrecreatiesector. Dit fonds zal starten met een omvang van zes miljoen euro.

Dockwize stimuleert studentondernemers en innoverende ondernemers door te zorgen voor huisvesting, netwerkuitbreiding en door de toegang tot de juiste financieringsinstrumenten te vereenvoudigen en versnellen. Samen met Dockwize is Impuls ook actief als ecosysteemontwikkelaar en business developer.

Cluster Programma- en Projectontwikkeling

Het cluster Programma- en Projectontwikkeling ontwikkelt al jaren projecten en programma's met bedrijven, kennisinstellingen en overheden – gericht op het verhogen van de innovatiekracht en verduurzaming binnen de economische thema's van Zeeland.

Impuls brengt in de toekomst focus aan door te kiezen voor sterke Zeeuwse thema's met maatschappelijke meerwaarde: logistiek, energie, circulaire economie en de vrijetijdseconomie. Het cluster Programma- en Projectontwikkeling heeft binnen de genoemde thema's talrijke projecten gerealiseerd en successen geboekt die het fundament voor een sterke toekomst vormen:

- **Logistiek:** via Zeeland Connect blijft Impuls ook in toekomst op verschillende

manieren betrokken bij de ontwikkeling van projecten rondom de digitalisering, robotisering en energietransitie – van projectmanager tot aan initiatiefnemer en aanjager.

- **Energie:** Impuls is als ontwikkelingsmaatschappij op een unieke manier betrokken bij de Regionale Energie Strategie. Dit brengt Impuls met bedrijven in contact die met de energietransitie aan de slag gaan. In de toekomst gaat Impuls vanuit deze rol projecten met het bedrijfsleven ontwikkelen.
- **Circulaire economie:** de projecten binnen de circulaire economie hebben unieke crossovers met de bouw en vrijetijdseconomie gecreëerd. De circulaire economie leent zich ook in de komende tijd uitstekend om verder verbindingen te leggen met andere thema's, zoals agrifood of health. Het internationale financieringslandschap stimuleert in toenemende mate circulaire projecten waardoor er veel toekomstpotentie voor dit thema is.
- **Vrijetijdseconomie:** Impuls heeft door middel van verschillende projecten de veelzijdigheid en meerwaarde van de vrijetijdseconomie voor Zeeland laten zien. Via Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ) blijft Impuls ook in toekomst in contact met toeristische ondernemers om kansrijke ideeën vroegtijdig te signaleren. Gezamenlijk met de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA), gemeenten en Provincie Zeeland wordt gewerkt aan één Strategische Agenda Toerisme voor Zeeland met bijbehorend uitvoeringsprogramma.

Cluster Invest in Zeeland

Zeeland heeft een goed vestigingsklimaat, met veel experimenteeruimte en een goede ligging aan diep vaarwater tussen de Randstad, Noord-Brabant en Vlaanderen. Met het cluster Invest in Zeeland ondersteunt Impuls bedrijven die zich willen vestigen of uitbreiden in Zeeland. Daarmee functioneert Invest in Zeeland voornamelijk als acquireur, maar tikt tegen de rol als grensverlegger en ecosysteemontwikkelaar aan. De taken van Invest in Zeeland kunnen samengevat worden onder vijf actiedomeinen:

- **Proactieve acquisitie**
Onder acquisitie wordt het aantrekken, het begeleiden en het ondersteunen van bedrijven naar en in Zeeland verstaan. Bedrijven worden geholpen met een breed palet aan diensten en adviezen om de stap richting Zeeland en uitbreiding in Zeeland zo eenvoudig mogelijk te maken. De inzet richt zich ook in toekomst vooral op bedrijven die actief zijn in de bewezen sectoren chemie en procesindustrie, agrifood, energie, logistiek en offshore wind.
- **Trade & Innovate**
Vanaf 2020 treedt Impuls toe tot het Trade & Innovate NL netwerk. Trade & Innovate NL zet zich in voor de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. Trade & Innovate NL organiseert evenementen, vooral gericht op en in Azië, Noord-Amerika en Europa. Hiermee richt Impuls zich in de toekomst ook op exportbevordering en vervult hiermee de rol van grensverlegger.
- **Behoud van gevestigde bedrijven**
De afgelopen jaren laten zien dat Invest in Zeeland steeds vaker betrokken

wordt in een steeds vroeger stadium wanneer bedrijven een vestiging en/of verplaatsing buiten de provincie overwegen. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat zulke ontwikkelingen vroegtijdig gesignaleerd worden en op tijd actie ondernomen kan worden. Daarbij kan behoud echter helaas niet gegarandeerd worden;

- **Structurele en professionele promotie en marketing**
Invest in Zeeland richt zich op de structurele en professionele promotie van Zeeland als aantrekkelijke vestigingsregio. Daarmee vergroot Invest in Zeeland de zichtbaarheid van de provincie bij potentiële investeerders in binnen- en buitenland. Invest in Zeeland haakt aan bij de ontwikkeling van Zeeland Partners, de beoogde organisatie die werkt aan de marketing voor Zeeland.
- **Strategisch accountmanagement**
Strategisch accountmanagement houdt het bezoeken van reeds in Zeeland gevestigde bedrijven in, met als doel nieuwe kansen op investeringen te identificeren en op te volgen. Tijdens de bezoeken worden ook signalen over het vestigingsklimaat (regionaal en nationaal) geregistreerd en onder de aandacht gebracht;
- **Netwerken**
Omdat het merendeel van de mogelijke vestigers in Zeeland uit het netwerk voortkomt, zet Invest in Zeeland in op netwerkuitbreiding. Lokaal werkt Invest in Zeeland samen met Provincie Zeeland, gemeenten, North Sea Ports, reeds gevestigde bedrijven en dienstverleners. Op nationaal vlak maakt Invest in Zeeland deel uit van Invest in Holland-, een netwerkorganisatie waarin de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), Nederland Distributieland/Holland International Distribution Council (NDL/HIDC) en alle regionale ontwikkelingsmaatschappijen vertegenwoordigd zijn. Door de deelname in de nationale acquisitieteams Chemie, Agrifood en Logistiek, is Zeeland goed betrokken bij de gecoördineerde inzet op internationale acquisitie binnen deze sectoren.

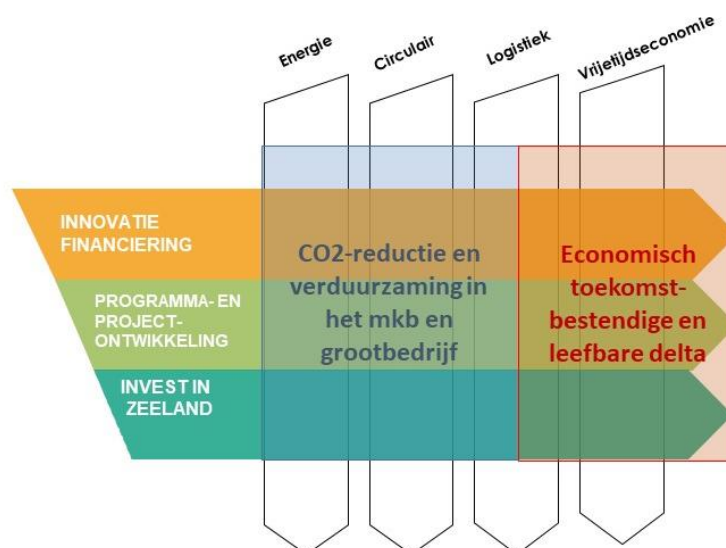
Een centrale uitdaging voor de Zeeuwse economie is het personeelstekort. Invest in Zeeland draagt bij aan een beter vestigingsklimaat en versterkt daarmee de pullfactor voor talenten. Van alle kanten is er toenemende aandacht voor talenten. Zo speelt het in ontwikkeling zijnde 'Zeeland Partners' met regiobranding in op onder andere de uitdagingen op de arbeidsmarkt door het aantrekken van talent.

Clusters als maatschappelijke groeiversnellers

De bovenstaande clusters van Impuls hebben hun meerwaarde als groeiversnellers van maatschappelijke en alle sterke Zeeuwse thema's bewezen.. De clusters van Impuls zijn door hun flexibiliteit en maatschappelijke meerwaarde uitstekend op een missie-gedreven toekomst voorbereid.

3.3. Inhoudelijke focus voor de komende jaren

Op mondiale, Europese, nationale en regionale schaal maken overheden in toenemende mate keuzes voor het formuleren van missies om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. In Nederland stuurt het nationale topsectorenbeleid op maatschappelijke missies die gerelateerd zijn aan hernieuwbare energie, circulaire economie, emissieloze mobiliteit, duurzame landbouw, een duurzame en veilige Noordzee, een beschermde en leefbare Delta en een goede en toegankelijke gezondheidszorg. Het Zeeuwse coalitieakkoord 'Samen het verschil maken' legt de nadruk op soortgelijke missies, zoals slimme mobiliteit, energietransitie, klimaatadaptatie, duurzame landbouw en visserij en waterveiligheid. Impuls zet vanaf 2020 vanuit een missie-gedreven aanpak in op economische structuurversterking en innovatie. Alle clusters van Impuls – energie, circulaire economie, logistiek en vrijetijdseconomie – kunnen bijdragen aan de twee centrale missies die een inhoudelijk kompas voor de komende jaren vormen. Een kompas is echter geen zwart-wit afwegingskader. Zoals altijd blijft er ruimte om innovatieve bedrijven en doorsnijdende thema's te ondersteunen.



Figuur 3.2: Missies, clusters en thema's voor Impuls Zeeland

MISSIE 1

CO₂-reductie en verduurzaming in het mkb en bij grootbedrijf

Met de grote industrie- en energiesector in Zeeland is het terugdringen van de CO₂-uitstoot forse opgave. Met schonere productiemethodes, energiebesparende maatregelen en een brede verduurzaming valt daarom veel winst te behalen. Voor het mkb en grootbedrijf is verduurzaming een grote uitdaging en tegelijkertijd een kans. De rol van offshore wind wordt binnen de energietak steeds prominenter. Hier kan Zeeland in uitblinken én zij kan zo bijdragen aan de opwekking van meer hernieuwbare energie. Bovendien heeft energie sterke potentie voor kruisverbanden met logistiek. Impuls heeft door stevige inzet crossovers gecreëerd tussen de circulaire economie en thema's zoals bouw en vrijetijdseconomie. Met het unieke samenspel tussen energie, circulaire economie en de duurzame dimensies van

logistiek zet Impuls in op de CO²-reductie en verduurzaming in het mkb en het grootbedrijf.

MISSIE 2

Economisch toekomstbestendige en leefbare delta

De provincie Zeeland staat bekend als blauwgroen hart en een trotste delta aan de Noordzee. Deze unieke positie maakt Zeeland de enige toeristische delta van Nederland. Daarnaast is het voor de toekomst zaak dat 'de Delta' genoeg ruimte biedt voor een goede combinatie tussen wonen, werken en recreëren. Een economische toekomstbestendige delta vertalen wij door naar drie lijnen:

1. Voor Zeeland blijft een dreigend personeelstekort een grote uitdaging.
2. Toerisme heeft een doorslaggevende economische impact op Zeeland en het is daarom nodig deze sector verder te stimuleren.
3. De digitalisering verandert onze maatschappij en vereist een snellere aanpassing aan technologische ontwikkelingen.

Impuls zet de komende jaren in op een toekomstbestendige en leefbare delta – die al deze uitdagingen het hoofd kan bieden.

Energie

De structuur en ligging van Zeeland bieden voordelen voor de opwekking van duurzame energie. Dit kan in potentie bijdragen aan bovengenoemde missies en Europese, nationale en regionale duurzaamheidsdoelstellingen.

Het **fundament** wordt gevormd door de faciliterende inzet van Impuls, met als doel het ontwikkelen van een ecosysteem dat in een later stadium organisch kan functioneren. Zo treedt Impuls binnen het in 2014 opgerichte Smart Delta Resources op als penvoeder en is Impuls partner in Energy Port Zeeland.

Tegenwoordig zet Impuls binnen het cluster Energie in op de rol als ecosysteem- en programmaontwikkelaar. Bijvoorbeeld door de inzet in de ontwikkeling van de Regionale Energiestrategie (RES). Dit is uniek, want geen enkele Regionale Ontwikkelingsmaatschappij in Nederland was zo betrokken bij de ontwikkeling van regionale energiestrategieën.

In de **toekomst** gaat het cluster partijen zoveel mogelijk met elkaar verbinden en gaat Impuls bestaande consortia ondersteunen. De inzet van het cluster Energie in de RES gaat de activiteiten binnen het cluster programma- en projectontwikkelaar in toekomst versterken. Door haar nauwe betrokkenheid bij de RES kan Impuls vroegtijdig kansrijke projectideeën identificeren, en ondersteunen bij de ontwikkeling en toepassing ervan binnen de bestaande thema's.

Circulaire economie

Op nationaal niveau wordt gestreefd naar het realiseren van een duurzaam gedreven, volledig circulaire economie in 2050. Het maatschappelijk belang van dit thema zal de komende decennia alleen maar groter worden. De circulaire

economie heeft door de geboekte successen en de unieke crossovers een speciale betekenis voor Impuls.

Het **fundament** bouwde Impuls vooral door te verkennen. Het cluster Circulaire economie heeft diverse dimensies. In de fase van verkenning is gekeken naar voor welke sectoren circulaire economie daadwerkelijk meerwaarde heeft. De sterke chemie- en agrifood sector geven Zeeland een goede uitgangspositie voor verdere doorontwikkeling.

Tegenwoordig resulteert de inzet van Impuls in projecten, vooral in de bouwsector. Ook met een eigen financieringsinstrument, de circulaire voucher, heeft Impuls bedrijven geholpen bij de (door)ontwikkeling van producten. Projecten hebben unieke crossovers met thema's zoals vrijetijdseconomie mogelijk gemaakt. Daarnaast worden er biobased economy projecten uitgevoerd. Vanuit het consortium Smart Delta Resources worden diverse circulaire projecten ontwikkeld.

In de **toekomst** zal het cluster Circulaire economie trends blijven verkennen om bedrijven te stimuleren om circulaire toepassingen te realiseren. En de schaarste van grondstoffen om te buigen naar nieuwe kansen.

Logistiek

De nationale doelstellingen rondom duurzame logistiek zijn ambitieus. In 2030 rijden er 1,9 miljoen elektrische vervoersmiddelen en zal 1/3 van de energiebehoefte van mobiliteit door hernieuwbare energiebronnen worden ingevuld. Voor Zeeland is logistiek van speciaal belang: veel banen in Zeeland zijn afhankelijk van havens, logistiek en de daar gevestigde bedrijven.

Het **fundament** van het cluster Logistiek vormt de ontwikkeling van het consortium Zeeland Connect. Impuls nam het initiatief om de samenwerking tussen HZ University of Applied Sciences, North Sea Port, Kloosterboer en Provincie Zeeland hierin te formaliseren. Het samenwerkingsverband versterkt de logistieke sector in Zeeland door kennisdeling, bewustwording, initiëring en uitvoering van projecten.

Tegenwoordig werpen de vruchten van de inzet van dit consortium zich af. Zeeland Connect levert diverse logistieke projecten op rond synchromodaliteit, slimme en duurzame mobiliteit, maar ook digitalisering en robotisering. Als facilitator in verschillende constellaties – van projectpartner, initiatiefnemer, aanjager tot ontwikkelaar – heeft Logistiek binnen Impuls een tastbare bijdrage geleverd.

Vooruitblikkend op **toekomstambities** zijn reeds belangrijke stappen gezet. Met Zeeland Connect als programma- en projectvehikel en het cluster Logistiek als ondersteunende kracht is het een logisch gevolg dat ook in toekomst topprojecten zullen ontstaan. De logistieke sector bevindt zich ook midden in een grote transitie. Steeds sterker verschuiven de accenten richting duurzaamheid. Met de inhoudelijke kennis, en door de rol binnen de sectortafel mobiliteit van de RES, gaat Logistiek deze thema's nadrukkelijk onder de aandacht brengen bij de cruciale actoren in het

bestaande ecosysteem.

Vrijetijdseconomie

In Zeeland groeit het toerisme ook buiten het seizoen en volgens prognoses zal er in toekomst geen einde komen aan de stijgende lijn. Door de krachtige rol van vrijetijdseconomie in de Zeeuwse identiteit en economie, maakt Impuls zich ook in toekomst sterk voor dit thema.

De **fundamenten** zijn vooral gelegd door diverse projecten te initiëren die op organische wijze de mogelijke crossovers in beeld brachten. Impuls heeft de afgelopen jaren met projecten bewezen dat het cluster Vrijetijdseconomie in Zeeland is doorgegroeid tot een versneller van maatschappelijk relevante thema's, zoals de circulaire economie en digitalisering.

Tegenwoordig is het cluster Vrijetijdseconomie volledig geëtaleerd als een maatschappelijke groeiversneller. Vooral de koppeling met het cluster Circulaire economie en met digitalisering vormt kansrijke cross-overs. Met het ondernemersnetwerk Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ) en de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA) wordt een sterke bijdrage geleverd aan ecosysteemontwikkeling met het toeristische bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen in Zeeland. Ervaring leert dat de mkb-structuur van de vrijetijdsector in Zeeland een grote uitdaging vormt om tot innovatie te komen. Er is een groot aantal kleinere bedrijven met diverse initiatieven. Het cluster Vrijetijdseconomie vormt hierin een cruciale verbindende schakel, zowel tussen bedrijven als met andere stakeholders in het toeristisch ecosysteem.

Toekomstambitie

De rol van het cluster Vrijetijdseconomie zit in de toekomst duidelijk in de ecosysteemontwikkeling, waarbij Impuls met een helicopterview samenwerking van bedrijven stimuleert. Vrijetijdseconomie wil de verduurzaming van de sector stimuleren met financiering, best-practice uitwisseling, kennisontwikkeling en bewustwording rondom thema's zoals energietransitie en circulaire economie.

vier

Hoe organiseren we dit?

4.1. Onze gezamenlijke visie

Zeeland kent een aantal grote uitdagingen die vragen om verandering. Ten eerste gaat het om het bevorderen van het innovatief vermogen van het mkb en het grootbedrijf. Ten tweede gaat het om klimaatproblematiek waar Zeeland met haar rijke combinatie van natuur, water en gebouwde omgeving een impuls wil geven aan verduurzaming van het economische systeem. Ten derde is er de arbeidsmarkt, waarin de vraag naar goede mensen groter wordt dan het aanbod.

Een veranderende omgeving vraagt om verandering van het ecosysteem. Impuls speelt in het Zeeuwse ecosysteem een doorslaggevende rol door de proactieve initiëring van consortia – die in een later stadium meer autonoom een leven gaan leiden met blijvende krachtige ondersteuning door Impuls. Voorbeelden hiervan zijn Dockwize, Zeeland Connect, Toeristisch Ondernemend Zeeland en Smart Delta Resources.

De komende jaren staan onderstaande missies centraal in de afweging van rollen, taken en verantwoordelijkheden van Impuls. Deze tweemissies bieden in Zeeland de meest relevante combinatie van economische kansen en maatschappelijke urgentie. In ons meerjarenplan wordt het aangaan van deze uitdagingen steeds belangrijker in het bepalen van de dagelijkse activiteiten.

CO2-reductie en verduurzaming in het mkb en grootbedrijf

Economisch toekomstbestendige en leefbare delta

Richting Impuls

De missies werken als een kompas in de bepaling van activiteiten in de organisatie. In het huidige economische spectrum van Zeeland valt hier de meeste winst te behalen. Projecten of programma's die haaks staan op deze missies, krijgen geen prioriteit ten opzichte van de duurzame projecten die wel bijdragen aan deze missies. De bestaande clusters en thema's hebben bewezen dat zij inhoud aan deze missies bijdragen.

Daarnaast kan Impuls als intermediaire verbinder én ontwikkelaar van nieuwe kansen nog steeds buiten deze missies om werken aan kansen voor de Zeeuwse economie waarin de meeste resultaten kunnen worden behaald. Impuls dient een richting te

kiezen waarin het meeste wordt behaald. Daarbij moet de omvang van de organisatie in acht worden genomen.

Rollen van Impuls

Met haar rollen van ecosysteemontwikkelaar, financier, project- en programmaontwikkelaar staat Impuls in de regio bekend als een toegankelijke ROM die meters maakt.

Als **ecosysteemontwikkelaar** blijft Impuls zeer actief. De energietransitie en de ontwikkeling naar een circulaire economie vragen aandacht vanuit alle bestaande thema's. Hiervoor dienen continu sectoren met elkaar te worden verbonden, 'best practices' te worden uitgewisseld en nieuwe netwerken te worden geïnitieerd. Daarnaast is het een uitdaging om de bestaande consortia van bedrijven, overheden en kennisinstellingen op de juiste manier te ondersteunen en versterken. De aanpak van Impuls is zeer onderscheidend ten opzichte van andere ROM's. In de voorfase (mede)initieert Impuls de lancering van een consortium. Wanneer het consortium op eigen benen begint te staan maakt Impuls hierbij de afweging om een rol te blijven spelen in de operationele fase. Zo voedt en ondersteunt Impuls in afgebakende rollen – als penvoerder, facilitator en/of door financiële bijdragen en inhoudelijke sturing – het consortium.

In de rol van business developer wordt de business van een specifiek bedrijf ondersteund. Het cluster Innovatiefinanciering ondersteunt bedrijven financieel bij innovatieve doorgroei en productontwikkeling. Unieke programma's en projecten ontwikkelt Impuls via het **cluster Programma- en Projectontwikkeling**. Via de clusters Energie, Circulaire Economie, Logistiek en Vrijtijdseconomie faciliteert Impuls de ontwikkeling van innovatieve projecten, programma's en daarmee ook het gehele ecosysteem. Gezien de maatschappelijke relevantie van deze thema's en meerwaarde ervan voor de missies zal Impuls ook in toekomst inzetten op programma- en projectontwikkeling.

Financiering is een algemeen thema dat al jarenlang goed is belegd bij Impuls. Innovatiefinanciering is beschikbaar in alle fases van ontwikkeling en de uitbreiding van deze basis is het resultaat van succes. Er is daarnaast een fonds in ontwikkeling voor de verblijfsrecreatie. In het circulaire domein zal circulariteit in alle bestaande sectoren gefinancierd moeten worden, waardoor nieuwe product-marktcombinaties ontstaan die om innovatiefinanciering vragen. Hiermee verhoogt Impuls haar prioriteit.

Acquisitie loopt via Invest in Zeeland. De inzet op kansrijke acquisitiethema's wordt de komende jaren gecontinueerd. Er wordt daarnaast gefocust op de acquisitie van partijen die direct bijdragen aan de twee missies die als gidsprincipe functioneren. Netwerken worden een nog groter een speerpunt door de beoogde toetreding tot Trade & Innovate NL in 2020.

4.2. Focus vanuit de interne organisatie

De organisatie van Impuls is gericht op het ondersteunen van de economie en innovatie in Zeeland. De gewijzigde omgeving, onder meer door maatschappelijke druk van specifieke klimaat-gerelateerde en demografische factoren, vraagt om een andere werkwijze van de organisatie.

Werkwijze en aanpak

Als het project bijdraagt aan een missie, kan het de economische ontwikkeling van Zeeland versnellen. In de missie-gedreven visie op de toekomst wordt de sector-gedreven aanpak van Impuls minder belangrijk. Een bijdrage aan de missie is net zo belangrijk als het stimuleren van één separate sector.

De focus op missies vraagt dus een meer integrale aanpak tussen verschillende sectoren. Dit betekent dat het cluster Programma- en projectontwikkeling als één geheel zal opereren met de missies als belangrijk kompas. Sterke consortia zijn voor Impuls de basis om regionale economische ontwikkeling te stimuleren. De bestaande consortia zijn sectoraal georganiseerd, maar dragen met hun agenda's bij aan bovenstaande missies. Impuls speelt een belangrijke rol in het initiëren, ondersteunen en verbinden van deze consortia. Onder meer bij het toe leiden naar landelijke, provinciale en Europese subsidieregelingen en andere financieringsmogelijkheden als Invest NL. De clusters Invest in Zeeland en Innovatiefinanciering worden integraal betrokken bij de missie-gedreven aanpak, waarbij alle activiteiten bijdragen aan de missies

Samenwerking met andere partijen

Impuls ontwikkelt programma's en projecten in nauwe samenwerking met partijen binnen en buiten de regio. Impuls verbindt bedrijven, kennisinstellingen en overheden rondom de economische thema's van Zeeland en bouwt gezamenlijk aan een werkend ecosysteem gericht op het verhogen van de innovatiekracht en verduurzaming. Impuls is zowel aanwezig in regionale als bovenregionale netwerken. Hierdoor kan het haar rol als ecosysteem ontwikkelaar goed invullen.

Het onderstaande plaatje geeft een aantal elementen van het regionale ecosysteem weer.



Belangrijke spelers in het ecosysteem zijn onder meer Provincie Zeeland, North Sea

Port, de 13 Zeeuwse gemeenten, Economic Board Zeeland, HZ University of Applied Sciences, Scalda, University College Roosevelt (UCR) en de consortia als Smart Delta Resources, Zeeland Connect, Dockwise, Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ), Food Delta, etc. Daarnaast zijn er bovenregionale contacten met de andere Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs), Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), universiteiten en hogescholen. Speciale aandacht is er voor grensoverschrijdende samenwerking met Vlaanderen op diverse thema's. Op projectbasis wordt ook gewerkt met de Rijksdienst voor Ondernemen (RVO), Kamer van Koophandel (KvK) en andere landelijke spelers.

Aansluiting op beleid (EU, Rijk, provincie, gemeenten)

De missie-gedreven aanpak op basis van maatschappelijke opgaven sluit goed aan op het beleid van zowel gemeenten en de provincie als het Rijk en Europa. Impuls speelt een belangrijke rol in het versneld realiseren van de maatschappelijke oplossingen door het versterken van de kennis naar kunde en kassa (valorisatie) en het beter betrekken van het innovatief mkb. Vanuit programma- en projectontwikkeling werkt Impuls samen met consortia van bedrijven en in Kennis & Innovatienetwerken. De fondsen en projecten van het cluster Innovatiefinanciering dragen bij aan de valorisatie van kennis-kunde-kassa voor individuele bedrijven.

De missie-gedreven aanpak van Impuls sluit goed aan bij de strategische opgaven uit het coalitieakkoord 'Samen verschil maken' van de Provincie Zeeland, met name op het gebied van de energietransitie, klimaatadaptatie en slimme mobiliteit.

4.3. Financiering van Impuls zelf

Ondanks de forse extra bijdrage van de Provincie Zeeland in de exploitatie van Impuls zelf dient scherp gehouden te worden dat Impuls nog altijd veel rollen vervult in een dynamische omgeving. Impuls maakt geen structureel verlies, maar komt wel in de knel door een indexering van aandeelhoudersbijdragen die de stijgende algemene- en loonkosten en hogere pensioenlasten onvoldoende mitigeert. Ook draagt Impuls bij aan projecten. Er is dus niet alleen meer financiering nodig om nieuwe dingen te doen, maar ook om dingen te kunnen *blijven* doen.

Dit is één van de redenen waarom deze meerjarenstrategie in het teken van keuzes staat. Wanneer bijzondere taken door de aandeelhouders, of op verzoek van andere stakeholders, worden belegd bij Impuls, dient rekening gehouden te worden met de benodigde basisfinanciering. Wanneer Impuls nieuwe kansen signaleert die een grootschalige investering vergen vanuit personele capaciteit, zullen de verwachtingen rondom financiële middelen helder zijn richting de stakeholders en aandeelhouders. Alleen wanneer adequate financiële middelen tegenover inzet staan, kan Impuls kansen verzilveren.

4.4 Key Performance Indicators

Er is reeds een format ontwikkeld voor een universele Key Performance Indicators (KPI) set voor regionale ontwikkelingsmaatschappijen in nauw overleg tussen het Ministerie van EZK en ROM's (zie bijlage). Najaar 2019 wordt een werkgroep van ROM's en ministerie gestart om goede indicatoren te definiëren voor bijdrage aan maatschappelijke opgaven en het regionale ecosysteem. Deze zullen waarschijnlijk meer passend zijn bij het uitgangspunt van de maatschappelijke uitdagingen. Belangrijke uitgangspunten voor de strategie van Impuls zijn:

- 1) De indicatoren zijn goed vergelijkbaar, maar tonen enkel de kwantitatieve output, waarbij geen rekening wordt gehouden met de kwaliteit van deze output.
- 2) De indicatoren zijn niet allen representatief voor de resultaten van Impuls Zeeland in de context van de beoogde missies van Impuls Zeeland. Dan zou het ook moeten gaan om 'verminderde eenheden CO2-uitstoot', of bijvoorbeeld 'verminderde eenheden stikstof-uitstoot'.

Buitenlandse investeringen	Innovatieprojecten	Business Development	Financierings-uitzettingen
Aantal investeringen met verwachtingen in werkgelegenheid en investeringen	Aantal projecten	Aantal cases	Aantal financierings-uitzettingen (en €)
Toebedeling naar type (topsector, grand challenge)	Toebedeling naar type (topsector, grand challenge)	Toebedeling naar type (topsector, grand challenge)	Toebedeling naar type (topsector, grand challenge)

4.5 Proces

Deze meerjarenstrategie vormt de basis voor de activiteiten van Impuls voor de komende jaren. De activiteiten worden vastgelegd in de jaarplannen van Impuls. Per jaar wordt bekeken op welke projecten wordt ingezet en welke focus wordt gekozen. De jaarplannen worden vooraf afgestemd met de stakeholders van Impuls. In de algemene vergadering van aandeelhouders worden de plannen vastgesteld.