

Campus van de toekomst

Verslag startbijeenkomst 1 maart 2023



Brightlands
Knowledge crossing borders
Brightlands
Maastricht Health Campus

Brightlands
Knowledge crossing borders
Brightlands
Maastricht Health Campus



Op 1 maart kwam een gezelschap van zo'n tachtig mensen, uit allerlei maatschappelijke geledingen die actief zijn of kunnen zijn in het campusgebied in Randwyck, bijeen om te praten over de toekomst van dit gebied. De startbijeenkomst werd georganiseerd door de gemeente Maastricht, MUMC+, Brightlands Maastricht Health Campus, Universiteit Maastricht en Provincie Limburg. Deze partijen willen voor de campus een doorkijk maken naar 2035, om zo de potenties ervan beter te verzilveren. Daarvoor deden de aanwezigen tal van aanbevelingen en suggesties.

De campus nu

Jan Cobbenhagen, CEO van de Brightlands Maastricht Health Campus, legde de aanwezigen aan het begin van de bijeenkomst kort uit waar de campusorganisatie zich mee bezighoudt. Deze helpt wetenschappers bij het uitwerken en naar de praktijk en de markt brengen van medische uitvindingen die relevant zijn voor de gezondheidszorg. Dat gebeurt onder meer door het opstellen van business cases, aanvragen van octrooien, financieren en ondersteunen bij de doorgroei van start ups, bieden van huisvesting en zo nodig vinden van ondernemers om uitvindingen in de markt te zetten. Het gaat om valoriseren, innoveren en kennis omzetten in praktische toepassingen, dus nadrukkelijk niet om vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Wel bouwen aan een ecosysteem, niet aan gebouwen zelf. Daarbij worden innovaties vaak als eerste in de Maastrichtse klinieken toegepast.

De campusorganisatie is nu gevestigd in Randwyck Noord. Een aantal bedrijven breidt nu uit richting Randwyck Zuid. Er is daarnaast ook een samenwerking met de Chemelot Campus, waar meer productiefaciliteiten zijn om biomedische innovaties daadwerkelijk te produceren. Sinds de komst van de campus zijn er in tien jaar tijd in Maastricht 148 bedrijven bijgekomen, goed voor 3.000 banen. Zestig van die bedrijven zijn inmiddels verhuisd naar elders, deels naar Chemelot. Voor verdere groei moet de campus in Maastricht volgens Cobbenhagen worden versterkt met nieuwe partners, moeten de mogelijkheden tot huisvesting van startups met behoefte aan laboratorium- en productiefaciliteiten worden uitgebreid en moet de omgeving aantrekkelijker worden gemaakt.

“
Het is tijd om de plannen die daar nu al voor bestaan in daden om te zetten.
”





Inspiratie uit Eindhoven

Hoe ontwikkel je je tot een succesvolle kennisregio? Daarvoor was Rob van Gijzel, voormalig burgemeester van Eindhoven, naar Maastricht afgereisd. Hij gaf de aanwezigen een kijkje achter de schermen van Brainport Eindhoven. Wat kan Maastricht daarvan leren? Van Gijzel noemde een aantal zaken die voor de verdere campusontwikkeling in Maastricht mogelijk relevant zijn.

De crisis rond 2000 na het uiteenspatten van de internetbubbel werd bestreden doordat bedrijven hun innovaties gingen delen met andere bedrijven in Brainport. Hierdoor konden ze sneller nieuwe technologieën ontwikkelen en toepassen, om zo het steeds hogere verandertempo in de maatschappij bij te houden. Zo konden ook risico's worden gedeeld en de eigen kosten gedrukt. Om deze open innovatie mogelijk te maken, is er wel al een ecosysteem nodig met grotere of bekende spelers; dat was in Eindhoven zo. Van Gijzel maakte de vergelijking met voetbalclub Barcelona. Omdat dit een goed team is, trekt het goede spelers aan. Waardoor het een goed team wordt en blijft.

Toen Van Gijzel in 2008 burgemeester werd, detacheerde hij een groot deel van de gemeentelijke economische afdeling naar de Brainport-organisatie, om uit de ambtelijke sfeer te komen. Voor de basisfinanciering van deze organisatie zorgen de gemeenten in de regio; Eindhoven betaalt 70%. De private partners financieren de projecten, al dan niet aangevuld met subsidies, en voeren deze uit. De burgemeester leidt de Stichting Brainport die de uitvoeringsorganisatie aanstuurt, maar hoeft daarover geen verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad. De raad kan wel ingrijpen in het hele

proces, maar niet in de afzonderlijke projecten daarin. De raad kan verder jaarlijks zijn wensen inbrengen, net als de bedrijven en kennisinstellingen.

In de financiële crisis in 2008 begon Brainport direct een wekelijks overleg tussen de hoogst verantwoordelijken van de bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen. Doel was vooral om lopende orders te behouden, om zo ook de opgebouwde kennis te behouden. Samen verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang. Brainport bedacht verder een kenniswerkersregeling om deeltijd mogelijk te maken, om te garanderen dat de *research and development* activiteiten niet stilvielen. Verder overlegde Brainport collectief met banken, om de financieringskracht overeind te houden. Zo kwam Brainport snel door de crisis heen, om in 2011 te worden uitgeroepen tot de Slimste regio van de wereld.

Van Gijzel wees op het grote belang van deelname aan internationale netwerken. Brainport startte een alliantie met Toronto en Taipei, waar veel van wordt geleerd. Er worden ervaringen uitgewisseld over onder meer onderwijsprogramma's, de rol van design, de toegang tot bijvoorbeeld de Chinese markt en de begeleiding van startups.

Het succes kan ook tegen je gaan werken. In Eindhoven ontstond rond 2015 een tekort aan personeel. Brainport richtte toen een talentcentrum op, dat afgewezen sollicitanten bij met name ASML de weg wees naar andere bedrijven. Van Gijzel stelde in dit verband ook dat hij, mocht hij nu nog burgemeester zijn, twee programma's aan Brainport zou toevoegen: een ruimtelijk-fysiek en een sociaal-maatschappelijk. Het wordt een steeds groter probleem dat nieuwe medewerkers van bijvoorbeeld ASML geen woning kunnen vinden.

Van Gijzel sloot af met een aantal tips en suggesties:

- wees niet alleen slim en sterk, maar vooral ook adaptief. Daarvoor moet iedere dag worden geschakeld en gekeken naar nieuwe kansen en bedreigingen. Dit conform de evolutietheorie van Darwin: degene die zich het snelst en best aanpast, wint;
- zorg voor een duurzame evenwichtige ontwikkeling van het stedelijk gebied;
- denk na over wat voor campus je eigenlijk bent;
- zet samen de lijnen uit en draag die jarenlang uit, ook als er tegenvallers zijn. Bepaal samen een stip aan de horizon, ook al weet je vooraf dat die niet uitkomt;
- verbind de campus met de omgeving, van de woningen tot de infrastructuur, sport, cultuur en voorzieningen. Een campus is slechts een onderdeel van een groter speelveld en vraagt om samenwerking op sociaal, economisch, maatschappelijk en ruimtelijk-fysiek gebied;
- vergroot de herkenbaarheid van de campus met een sterke inhoudelijke focus;
- werk aan oprecht gedeeld leiderschap, gericht op het gemeenschappelijk belang en bijna op dagelijkse basis. Dat vraagt om vertrouwen, loyaliteit en betrouwbaarheid. Niemand is de baas. Bij een campus is het niet degene die betaalt die bepaalt. Niet de financier is het belangrijkste, maar degene die kennis levert en waarde produceert;
- maak een regionale structuur, waarin mensen zich persoonlijk aan de aanpak committeren.

Dialogorondes

Na de twee inleidingen verdeelde het gezelschap zich over tien gespreksgroepen, om zich te buigen over drie vragen.

1. De campus in Randwyck is in 2035 een succesvol en aantrekkelijk stadsdeel waar het prettig verblijven is en waar bedrijven, de universiteit en het ziekenhuis floreren. *Hoe ziet dat succes eruit? Welke drie zaken zie je door je ooghalen heen?*
2. *Hoe zijn we daar gekomen? Wat heeft deze ontwikkeling mogelijk gemaakt? Wat zijn de kritische succesfactoren?*
3. *Wat moet er het komende jaar gebeuren? Wat zijn de drie belangrijkste opgaven om het komende jaar mee aan de slag te gaan?*

Hier een overzicht van de meest gegeven of opvallende antwoorden, met de kanttekening dat de weergegeven opmerkingen door individuele deelnemers zijn gemaakt, maar dat dit niet per se betekent dat zij door het collectief worden gedeeld.

Hoe ziet de toekomst eruit?

Veel optimisme in de gespreksgroepen over de campus in 2035. Bijna iedereen ziet een aantrekkelijk stadsdeel voor zich, met een eigen hart en 24/7 voorzieningen voor ontmoeten, ontspannen en recreëren, een mix van wonen en werken, goede huisvesting voor studenten, starters, expats maar ook bedrijven (start ups en scale ups), een aantrekkelijke en groene openbare ruimte, goed verbonden met de rest van Maastricht, de euregio en verder, goed openbaar vervoer, ruimte voor cultuur en natuur, inclusief, energieneutraal, autoluw en met hippe winkels.

Het gebied heeft een duidelijker en herkenbaarder profiel dan nu, met een bruisend en innovatief ecosysteem dat een grote aantrekkingskracht heeft op start ups. De gemeente, provincie en campus werken intensief met elkaar en de kennisinstellingen en bedrijven samen. De samenwerking gebeurt vanuit een gezamenlijk geformuleerde focus, visie, topprioriteiten, doelen en kernwaarden waaraan partners ook trots ontlenen. Er is een programma voor talenten en de opleidingen sluiten goed aan op de bedrijvigheid.

Over de aard van de aanwezige bedrijven bestonden verschillende ideeën. De ene groep pleitte voor een aansprekend bedrijf, de andere groep voor een meer open en minder door grote spelers gedomineerde campus. Er was ook een pleidooi voor een nieuwe identiteit, een landmark of naam die de inhoud draagt. Zo wordt de campus een sterker merk met een sterkere reputatie.

Wat heeft die toekomst veroorzaakt?

Een veel genoemde succesfactor was de noodzaak van gedeeld leiderschap en eigenaarschap. Er moet een groep kartrekkers opstaan die wakker liggen van de ontwikkeling van de campus en bereid zijn daarvoor partijen bij elkaar te brengen. Het begint dus met een gevoel van urgentie en vertrouwen in elkaar. De trekkersgroep moet een mandaat krijgen om aan de slag te gaan. De groep overstijgt de deelnemende organisaties en werkt vanuit het gemeenschappelijk belang van het ecosysteem.

Aan de basis van de samenwerking ligt een gemeenschappelijk geformaliseerde ambitie op regionaal niveau die de belangen van ieder afzonderlijk overstijgt, vanuit één gezamenlijk narratief over de campus. Er is sprake van open innovatie en veel ruimte voor creativiteit en ondernemerschap. De randvoorwaarden zijn op orde en er zijn goede afspraken gemaakt over de inzet van middelen. Als belangrijke randvoorwaarden werden onder meer genoemd een goede ontsluiting van het gebied door onder meer grensoverschrijdend openbaar vervoer en het doortrekken van de Groene Loper, gedeelde faciliteiten, cultuur- en sportprogrammering, aantrekkelijke architectuur en een actieve grondstrategie.

Van belang is ook dat bewoners, bedrijven en andere betrokkenen steeds goed worden geïnformeerd over de ontwikkelingen.





Wat gaan we doen?

Enkele, elkaar deels overlappende suggesties voor wat de komende twee jaar al kan gebeuren:

- begin met het beter ontsluiten van het gebied;
- stel een door alle sleutelpersonen gedragen en geformaliseerd plan of Campusdeal op: één A4 met vijf prioriteiten;
- bied bottom up ruimte aan initiatieven voor kunst en cultuur in de openbare ruimte;
- organiseer activiteiten waaraan studenten en internationals kunnen meedoen;
- maak binnen een jaar een plan, plek en financiering voor een nieuwe incubator en accelerator voor de campus;
- bouw een narratief en denk na over een nieuwe identiteit of smoel voor het gebied;
- maak een ruimtelijke, fysieke en sociale toekomstschets die tot de verbeelding spreekt;
- zet op de schaal van Zuid-Limburg een neutrale structuur en organisatie op voor het ecosysteem. Spreek daarin de spel- en gedragsregels af;
- organiseer de participatie van de belanghebbenden;
- zoek de euregionale partners op in Zuid-Limburg, Vlaanderen, Wallonië, Duitsland en Brainport Eindhoven en kijk naar de mogelijkheden van grensoverschrijdend innoveren;
- faciliteer of organiseer quick wins in het groen of via horeca of pop up stores;
- ontwikkel stages voor het mbo;
- verbeter de fietsverbinding met de binnenstad;
- denk na over de instelling van een onafhankelijke gebiedsregisseur met mandaat;
- trek de Groene Loper door;
- zoek naar kartrekkers en breng ze samen.

Reflectie

Na de groepsgesprekken stonden de aanwezigen nog samen stil bij de belangrijkste bevindingen. Er werden daarbij, zeker door vertegenwoordigers van bedrijven in Randwyck, harde noten gekraakt, bijvoorbeeld over de gebiedsontwikkeling.

‘De campus functioneert, ondanks alle initiatieven, op veel gebieden nog steeds niet goed. De infrastructuur, integratie, communicatie en herkenbaarheid schieten tekort. Er is ook te weinig internationale samenwerking.’ En: ‘Kan ik hier wel uitbreiden, zijn er genoeg woningen voor de nieuwe mensen die ik dan nodig heb, zijn er faciliteiten als ik met het bedrijf iets wil organiseren? En waar gaat de campus eigenlijk over? Zonder een duidelijke focus kun je je er moeilijk aan verbinden.’ Een vertegenwoordiger van weer een ander bedrijf stelde dat de keuze van een vestigingsplek heden ten dage misschien niet meer op Maastricht zou vallen, vanwege de gebrekkige verbinding met internationale centra en het gebrek aan visie en inhoudelijke focus van de campus. Dit geluid wordt ook onvoldoende opgepikt, werd gesteld. Terwijl de aanwezige grote spelers juist gekoesterd moeten worden, voegde een andere aanwezige toe. ‘Grote bedrijven zijn belangrijk als eyecatcher.’

Er wordt ook te weinig gebruik gemaakt van de creativiteit die in Maastricht aanwezig is. De stad laat veel liggen, toont weinig daadkracht en maakt geen keuzes. Nodig ontwerpers uit om ideeën te ontwikkelen voor hoe het op korte termijn beter kan. Zet kunstenaars in om de leefbaarheid morgen al te verbeteren. Negatieve geluiden waren er ook over de openbare ruimte in Randwyck. Beschamend werd die zelfs genoemd. ‘Om daaraan iets te veranderen is meer nodig dan alleen voortbouwen op wat er al is.’

Een ander stelde dat Randwyck Noord geen ziel heeft ontwikkeld. Ooit was hier een prachtig plein bedacht, met alle verkeer onder de grond. Alle instellingen zouden zich aan het plein vestigen. ‘De provincie, het MECC, de universiteit en het ziekenhuis gingen echter hun eigen weg en daardoor mislukte het plan. Dit werkt tot vandaag door. Een doorbraak is alleen mogelijk met een integrale gebiedsbenadering, in plaats van een sectorale aanpak. Dit staat of valt met een echte bondgenootschappelijke samenwerking, waarbij alle partijen vanuit gelijkwaardigheid aan het werk gaan.’

Aan zo'n samenwerking heeft het, met name voor de gebiedsontwikkeling, de laatste jaren echter ontbroken. Daarvoor staan als eerste de gemeente, de universiteit en het ziekenhuis aan de lat. Of dat lukt, zo gaf een deelnemer aan, ‘staat of valt met het mandateren van de collectieve opdracht. ‘Dat is de laatste jaren niet gelukt. De ontwikkelingen gebeuren vanuit hokjes, en daardoor niet integraal. Daarmee is te veel tijd verspeeld.’ Dan is het ook nodig, voegde een ander toe, om te onderzoeken wat er precies mis ging en daaruit lessen te trekken.

Tegenover deze negatieve geluiden stonden ook positieve. De economische vitaliteit van Maastricht is veel groter dan je in het krimpgebied Zuid-Limburg zou verwachten. De stad is heel goed in staat om mensen uit de hele wereld hiernaartoe te halen, getuige TEFAF, de concerten van André Rieu en de vele internationale studenten. Er zijn goede opleidingen en de leefomgeving is prachtig. En op de campus zelf is in tien jaar tijd veel opgebouwd. ‘Tien jaar geleden stond hier nog helemaal niks. Nu is er een goed functionerende

campusorganisatie, getuige de 148 nieuwe bedrijven en 3.000 banen. Brightlands mag niet zo ver zijn als Brainport’, aldus een deelnemer, ‘maar misschien is het wel een heel ander concept. Het kan interessant zijn dat er vier campussen zijn die zich tot elkaar verhouden. Voor iemand uit China maakt het ook niet uit of het in Venlo, Sittard en Maastricht ligt. Er gaat dus wel degelijk ook veel wel goed, ook al is de campus misschien nog te veel een eiland. Weliswaar een sterk eiland, maar met nog wat weinig verbinding met andere stakeholders.’

Geen reden dus voor een negatieve slotconclusie, al kan er wel degelijk nog veel worden verbeterd. Zoals een duidelijker keuze van waar de focus in de campus op moet liggen. En een betere samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs, om studenten met goede ideeën optimaal te faciliteren. Ook valt er stedenbouwkundig nog een wereld te winnen, waardoor de campus ook beter verbonden raakt met de omgeving. Juist deze bijeenkomst werd door iedereen gezien als goede eerste stap om in de komende jaren deze tekortkomingen van de campus samen aan te pakken.

“
Zonder een duidelijke focus kun je je er moeilijk aan verbinden
”



