

Neem contact op met de auteur voor meer informatie via: www.basho.nl/contact.html

Verkenningfase Campusontwikkeling Kleefse Waard

Versterken van de innovatieve kracht Energie- en Milieustad Arnhem

Gebundelde rapportage

Basho, Bureau voor nieuw denken en doen





Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3	• Intermezzo: Enkele korte reflecties op de organisatie van de gebiedsontwikkeling op Kleefse Waard	26
Inleiding	5	• Industrie Park Kleefse Waard (Gemeente Arnhem & HyET Solar)	27
		• Arnhems Buiten	29
1. Het kader voor het onderzoek	7		
2. De aanpak	9		
Een terugblik op de voorbereidingen	9		
Aandachtspunten in ons gesprekken	10		
Achtergrond: Drivers van cluster volgens Porter	10		
De operationalisering van de vraagstelling	11		
3. De verkennende gesprekken	13		
Wat zijn de kenmerken van het EMT-cluster in Arnhem?	13		
De "Enablers": Arnhem maakt het mogelijk	13		
De Ondernemers in Duurzame Technologie	14		
Een gedifferentieerd beeld van het Arnhemse cluster	15		
Reflecties naar aanleiding van de gesprekken	17		
Innovatie moet je doen..... De Arnhemse manieren	18		
De mogelijke rol van laboratorium faciliteiten op Kleefse Waard	18		
Het belang van een gezamenlijke Human Capital Agenda	19		
Tien lopende initiatieven: uitgangspunt voor het vervolg	21		
4. Samenvatting van de verkennende gesprekken	23		
Conclusies samengevat	23		
Aanbevelingen op hoofdlijnen	23		
5. Verdieping van de verkenning per locatie	25		
De ontwikkelingsbehoeften bij de verschillende deellocaties	25		
• Industrie Park Kleefse Waard (IPKW/ Schipper Bosch)	25		
		6. De bevindingen van de workshop van 28 augustus 2014	31
		Reacties naar aanleiding van de bijeenkomst	35
		7. Conclusies en Aanbevelingen	37
		Het Arnhemse cluster als veld voor nieuwe economische ontwikkelingen	37
		Aanbevelingen	38
		• 1. Vorm op regionaal niveau een strategische samenwerking	38
		• 2. Versterk het aanbod per locatie:	38
		• 3. Vertegenwoordig de regio	40
		• 4. Versterk de samenhang tussen de uitvoeringsprogramma's	41
		Actiepunten vanuit de workshop 28 Augustus: Kansrijke nieuwe initiatieven op een rij:	43
		Acties vlg. de bijeenkomst 29 september 2014	45
		Arnhem Elektriciteit hoofdstad van Nederland	45
		• Acties: naar een afgestemde uitvoering	47
		• 1. Vorm op regionaal niveau strategische samenwerking:	47
		• 2. Versterk het aanbod per locatie	47
		• 4. Versterk samenhang programma's op HC agenda en onderlinge leveringen	49
		Bijlage: Arnhem ElectriCity	51
		Noten	59





Inleiding

Voor u ligt de gebundelde rapportage van het traject Verkenningfase Campus ontwikkelingen Kleefse Waard. De rapportage is opgebouwd als ware het een procesverslag en we volgen in deze rapportage de stappen die in het traject zijn doorlopen.

Stap 1: Verkennende interviews

We lichten in hoofdstuk 1 eerst kort de oorspronkelijke vraagstelling toe. Daarna gaan we in hoofdstuk 2 in op de vraag waarom we voor interviews hebben gekozen in deze verkennende fase van het traject. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreid in op de resultaten van de gesprekken met de stakeholders en reflecteren we in enkele korte intermezzo's op de betekenis van de uitkomsten voor de haalbaarheid van een campusontwikkeling op de Kleefse Waard. In hoofdstuk 4 beschrijven we de conclusies die we hebben getrokken uit deze eerste stap van het traject.

Stap 2: Verdiepende interviews

In de tweede stap van dit traject hebben we verdiepende gesprekken gevoerd met enkele beheerders en vastgoedeigenaren op Kleefse Waard en Arnhems Buiten. In hoofdstuk 5 beschrijven we de uitkomsten van die gesprekken. We leggen in dat hoofdstuk de focus bij de vraag welke prioriteiten voor investeringen in campusvoorzieningen op de afzonderlijke locaties gewenst zijn.

Stap 3: Workshop en conclusies

In de derde stap van dit traject hebben we de resultaten in een workshop met de stakeholders besproken. In hoofdstuk 6 gaan we kort in op de resultaten van deze workshop. We ronden in hoofdstuk 7 de rapportage af met aanbevelingen en actiepunten.

Arnhem, make(s) it work!

Tijdens de gesprekken komt het belang naar voren van een gemeenschappelijk kader waarbinnen investeringen in een campusontwikkeling zouden moeten worden geplaatst. De betrokken vastgoedinvesteerders en de beheerders van de be-

drijventerreinen hebben een eigen uitgestippelde strategie om hun locaties in de markt te zetten. Investeren in start-up voorzieningen, onderwijsfaciliteiten die de brug slaan tussen HBO en MBO instellingen met het bedrijfsleven, laboratoriumfaciliteiten inclusief de bijhorende organisaties, het zijn allemaal voorzieningen die deel uitmaken van het bestaande reguliere aanbod dat innovaties en groei moet bevorderen. De mate van zelforganisatie van het bedrijfsleven is bijzonder groot. De overheid kan daarin een versturende rol spelen als het evenwicht tussen samenwerking en concurrentie wordt veranderd. Er is vooral behoefte aan meer organisatiekracht. Een organisatie die de samenhang kan versterken, door informatie over de lopende trajecten te bundelen, afstemming te initiëren waar dat nodig is, en het belang van het regionale EMT cluster vertegenwoordigen in gremia waarin beslist wordt over kaders die de energie en milieu bedrijven aangaan.

Er is ook behoefte aan meer eenduidigheid en consistentie in het beleid van de gemeente en de andere overheden. Met name voor groeiende en starten ondernemingen waar vraagstukken rond grondgebruik, energievoorziening, vergunningen en ontwikkelingssubsidies bij elkaar komen. Deze ondernemingen hebben behoefte meer ontzorgd te worden. Voor de Kleefse Waard betekent dat het verzoek om de huidige structuur van het beheer van de voorzieningen op de Kleefse Waard te herzien. Daartoe kan de samenhang tussen het (grond)beleid van de gemeente en het Parkmanagement van Schipper Bosch beter op elkaar worden afgestemd als het gaat om het ontzorgen van de gebruikers. Investeringen in de energie-infrastructuur, de uitbreiding van het aanbod van start-up voorzieningen (BASF-gebouw) en het ontwikkelen van verbeterde samenwerking met onderwijsinstellingen, zijn aangrijpingspunten om de samenwerking als gebiedsbeheerders (inclusief Energievoorzieningen) verder te institutionaliseren.

Op Arnhems Buiten is meer behoefte aan een partner die mee-investeert in voorzieningen zoals PowerLab om onderwijs en werk dicht bij elkaar te brengen. De urgentie van aandacht voor de Human Capital Agenda is groot.



De deelnemers aan de workshop leggen de nadruk bij de behoefte aan een paraplu-visie waarin de overheden een initiërende rol spelen.

Energy made in Arnhem is toe aan focus en een volgende stap naar meer ondersteuning bij de uitvoering, een meer hands-on organisatie die bundelt en bindt. Arnhem kan daarbij leren van ervaringen elders, zoals Food Valley en Novio Tech Campus, waar key players binnen de Provincie en Oost NV direct bij betrokken zijn geweest.

Deze bevindingen doen echter niets af aan de urgentie het initiatief dat de aanleiding voor dit traject vormde, de investeringen in een proeffabriek voor zonnecellen door HyET Solar. De komst van de fabriek en van wetenschappelijke onderzoeksfaciliteiten op de Kleefse Waard kan de ontwikkeling van Arnhem Energystad ElectriCity verder versterken.



1. Het kader voor het onderzoek

Verkenningfase haalbaarheid Energie campus Kleefse Waard

Sedert enige tijd staat de ontwikkeling van een Energie Campus op het bedrijventerrein Kleefse Waard in Arnhem op de agenda. De directe aanleiding om in februari 2014 Basho te vragen een verkenning uit te voeren naar de haalbaarheid van een Campus Kleefse Waard, is een subsidieverzoek van HyET Solar. Om het opschalen van een proeffabriek mogelijk te maken, zijn onder meer investeringen in onderzoeks- en laboratoriumfaciliteiten noodzakelijk. De gedachte was dat een energie-campus voorzieningen aan zou kunnen bieden (onder meer aan HyET Solar) als shared facilities die door meerdere bedrijven benut zouden kunnen worden.

Het aanbieden van shared facilities, als startpunt voor de ontwikkeling van een campus, en als onderdeel van een programma om de innovatiekracht van een regionaal cluster te versterken, is niet nieuw. De vraag is of er voldoende draagvlak is voor deze voorzieningen en welke organisatievorm daarbij het beste uitzicht biedt op een haalbare exploitatie van deze 'campusvoorzieningen'.

Vraagstelling

De vraagstelling om de haalbaarheid voor de Energiecampus Kleefse Waard te verkennen, luidde: Hoe kan een samenwerking tussen de vastgoedeigenaren (inclusief gemeente) en de bedrijven op de Kleefse Waard tot stand worden gebracht - bij voorkeur in de vorm van een gezamenlijke campusorganisatie - waarmee:

- Bij de uitgifte van de grond en bij het investeren in nieuwe ontwikkelingen gestuurd kan worden op het ontstaan van een campus (of thematisch bedrijventerpark) op de Kleefse Waard dat wervend en ondersteunend is voor innovatieve bedrijven in de EMT
- Onderzoeks- en laboratoriumfaciliteiten aangeboden en geëxploiteerd kunnen worden voor bedrijven in het EMT cluster in Arnhem, en die ondersteunend zijn voor het ontwikkelen van een proeffabriek voor HyET Solar;
- En actief gestuurd kan worden op het realiseren van de doelstellingen uit het Energietransitie programma.

Omdat in februari de besluitvorming over de financiering van HyET Solar nog niet is afgerond, hebben we besloten ons voorsnog op de voorbereidende fase in het oorspronkelijke procesplan te concentreren. Vertrekpunt is dat het traject voor het realiseren van de energiecampus qua planning en opzet niet geheel afhankelijk gemaakt moet worden van de besluitvorming over de subsidieverlening aan HyET Solar.

We hebben daarom afgesproken verkennende gesprekken met de partners van Energy made in Arnhem te starten. Insteek van deze gesprekken is open te onderzoeken waar volgens de partners de kansen liggen voor het versterken van het Arnhems EMT cluster.

Aandachtspunten

Als achterliggende doelstelling is voor het traject meegegeven dat het versterken van de eigen ontwikkelkracht van het Arnhemse cluster van Energie en Milieutechnologie bedrijven centraal staat. De drie locaties Arnhems Buiten, de HAN locatie en de Kleefse Waard vormen daarin gezamenlijk de drie ruimtelijke pijlers waar de bedrijven de kennisinstellingen in Arnhem zich kunnen vestigen. Rondom een groot aantal concrete innovatie trajecten (Watt Connects, Green Tech Alliances e.a.) wordt bovendien door de gemeente en de provincie in middels actief geprobeerd de regionale samenwerking te versterken en bijdragen die de energietransitie helpen te realiseren, verder te ondersteunen.

De aandachtspunten zijn daarbij:

- De deelnemers bij de lopende programma's (Watt Connects, SEECE, Green Tech Alliances etc.) moeten actief worden betrokken,
- Het feit dat het gesprek een open uitnodiging is om de kansen voor het versterken voor het Arnhems Energie cluster te inventariseren.
- De mogelijkheden de samenhang tussen de drie ruimtelijke pijlers in Arnhem (HAN, Arnhems Buiten en Kleefse Waard) te benutten.



Bovendien willen we de gesprekken gebruiken om concrete vragen te stellen over de benutbaarheid (c.q. de te verwachten toegevoegde waarde) van de laboratoriumvoorzieningen van HyET Solar voor andere bedrijfsontwikkelingen binnen het EMT cluster in Arnhem.

Met deze focus komen we tot de volgende centrale vragen:

- Wat is de economische motor achter het cluster in Arnhem en wat is de toegevoegde waarde van regionale samenwerking? Ligt deze bij het versterken van de onderlinge leveringen (bij een sterk regionaal karakter van de markt) of bij het vergroten van de het aandeel van de toegevoegde waarde in de ketens als geheel ?

- En, op welke nieuwe marktontwikkelingen kunnen de Arnhemse bedrijven gezamenlijk inspelen en met welke voorzieningen kunnen de overheden de kansen voor het Arnhemse EMT cluster versterken?

Vooronderstelling bij deze benadering is dat we tenminste in zekere mate kunnen spreken van clustervorming in Arnhem. We spreken van een cluster als er sprake is van een sterke geografisch concentratie van onderling samenwerkende bedrijven gespecialiseerde toeleveranciers, service providers en kennisinstellingen in een gespecialiseerd economisch veld die in een specifieke regio zijn geconcentreerd.



2. De aanpak

Onze aanpak is gericht op het leren kennen van

- de relevante waardeketens en de positie van de bedrijven daarbinnen, en
- op de vraag onder welke voorwaarden zij hun positie kunnen versterken door het verbeteren van de samenwerking en de gedeelde voorzieningen (strategische resources, samenhang cluster en marktcondities) binnen de regio.

Om deze inzichten boven tafel te krijgen voeren we de gesprekken met enkele sleutelfiguren die mede bepalend zijn voor de strategische keuzes die binnen de ondernemingen worden genomen. Dat kan gaan om leden van de Raad van Bestuur/directie of strategische adviseurs in de organisaties.

Een terugblik op de voorbereidingen

De eerste kennismaking met het Arnhemse cluster

Ter oriëntatie is eerst gekeken naar de betrokkenheid van bedrijven in de Arnhemse regio die aangesloten zijn bij initiatieven zoals Energy made in Arnhem en kiEMT, om een indruk te krijgen van de aard van het regionaal cluster.

De combinatie van de, qua investeringscapaciteit, grotere bedrijven, levert een gemengd gezelschap van voornamelijk „Enablers” en „Providers” op, die vaak

dwars door de hele keten heen kennis en ondersteunende technische voorzieningen aanbieden en ontwikkelen. Deze diensten worden aangevuld met specifieke diensten op aanpalende vakgebieden zoals juridische kennis en regelgeving, proceskennis, organisatieontwikkeling, etc.

Het zwaartepunt lijkt bij energie- en regeltechniek te liggen. Technologie die voor meerdere sectoren van belang zijn, onder andere energieproductie en distributie, energiewinning en maritieme sector. Vooral het relatieve belang voor de elektriciteitssector springt er uit.

De vertegenwoordigers van de maakindustrie zijn beperkt aanwezig en dan nog vooral als MKB ondernemingen. We beoordelen BASF en Akzo Nobel op hun Arnhemse activiteiten met een concentratie van centrale stafdiensten en het (internationale) facility management in Arnhem (geldt met name voor Akzo Nobel).

In het onderstaande overzicht is een lijst van leden van het kiEMT netwerk opgenomen. Deze lijst kan als eerste indicatie dienen voor de aard van de EMT bedrijven in de regio (niet alleen de gemeente Arnhem dus) .

Akzo Nobel Nederland
ARCADIS
BASF
DNV KEMA Energy & Sustainability
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Industriepark Kleefse Waard
KIC InnoEnergy
Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV
Radboud Universiteit

Alliander
Baker Tilly Berk Nijmegen
DGMR
Essent Local Energy Solutions
Howden Thomassen Compressors
Saxion
Twence
Ubbink Solar
Vitens

DEKRA
Kennispark Twente
Loyens & Loeff
Rabobank Arnhem e.o.
ROC Rijn IJssel
TenneT TSO
Ubbink
Universiteit Twente
Wageningen UR



Aandachtspunten in ons gesprekken

Het ontbreekt (vooralsnog en op basis van de informatie die ons nu ter beschikking staat) aan een sterke trekker voor de investeringen in R&D en aan de relaties met directe klanten en eindgebruikers. Arnhem is een expertise centrum dat qua afnemers en eindgebruikers niet gebonden lijkt aan de klanten en toeleveranciers in de regio.

In de gesprekken leggen we daarom ook de nadruk op de vraag hoe de verhoudingen liggen met toeleveranciers en klanten in de regio hen bindt aan Arnhem.

- We checken ook wat de mogelijke rol van grotere universiteiten en ondernemingen in de Regio kan zijn:
- Akzo Nobel Head Office and Central services Units Arnhem
- BASF
- Sterke trekkers in opkomende sectoren

De krachtigste nieuwe ontwikkelingen lijken zich te concentreren rond de introductie van smart grids als voorwaarde voor het bedrijfszeker opereren van de energievoorziening (elektriciteit productie en distributie).

Een belangrijke vraag is of de bedrijven zich willen beperken tot een ondersteunende rol of dat er plaats is voor een trekker van innovaties van eindproducten in Arnhem.

Achtergrond: Drivers van cluster volgens Porter

Beleid kan zich richten op het versterken van groeipotentie en de concurrentiekracht van het regionale cluster, zo stelt Porter¹, maar je – als overheid - kunt niet zo maar een cluster oprichten of maken. Het gaat dan om gerichte ingrijpen in de voorwaarden waaronder de concurrentiekracht van de regio als geheel zich kan versterken. Een voorbeeld daarvoor is het verbeteren van de voorwaarden om te leren, om kennis te verwerven en innovatie mogelijk te maken. Onderwijs, concentratie van hightech en laboratoriumvoorzieningen, voorzieningen om open ontmoetingen te stimuleren etc., het zijn allemaal middelen die met hoge regelmaat worden ingezet in Nederland. Valley 's en campus ontwikkelingen komen in alle grote

re steden al regelmatig voor. Ook andere zaken, meer fysieke ingrepen kunnen een framework zijn voor het versterken van de concurrentiekracht van de regio. Porter onderscheidt vier elementen die bij de ontwikkeling van een regionaal cluster een rol spelen.

1. "Input factoren" die betrekking kunnen hebben op zaken als de fysieke infrastructuur, de connectiviteit, de nabijheid van kennis- en universitaire instellingen, het woningaanbod en de kwaliteit van de woonmilieus, de mate van specialisatie en de aanwezigheid van gespecialiseerde kennisinstellingen.

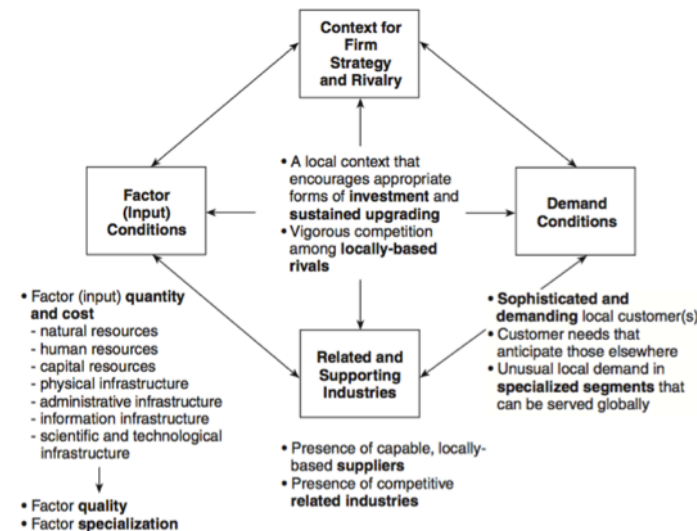


Figure 7.4 Sources of Locational Competitive Advantage

2. De ondernemerscultuur die de aard van de onderlinge concurrentie en het ondernemersklimaat beschrijft. Dit verwijst naar de incentives, en normen die de intensiteit en de aard van de onderlinge concurrentie beschrijven. Het gaat om



twee verschillende dimensies: factoren die betrekking hebben op het investeringsklimaat en op het voorwaarde scheppend lokale beleid (open handel bevorderend, open voor buitenlandse investeringen etc.).

3. De condities die de dynamiek in de ontwikkeling van de vraag bepalen. De aanwezigheid van een veeleisende lokale markt kan stimulerend werken op de bedrijven om te anticiperen op toekomstige ontwikkelen en actief in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen.

De bovenstaande figuur is uit de publicatie Strategic Cluster Development van Günter Clar² e.a. en brengt de factoren overzichtelijk bij elkaar.

- Zijn er veel toeleverende bedrijven en organisaties binnen de regio gevestigd?
- Zijn er veel directe klanten binnen de regio gevestigd?
- Zijn er bedrijven en kennisinstellingen die u in de regio mist? (doorvragen)
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarop u, samen met bedrijven in de regio, zou willen inspelen en wat is de meerwaarde van samenwerking voor u?
- Wat heeft u aanvullend nodig (kennis, voorzieningen, technische voorzieningen, geld etc.) om effectief in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen?
- Wie zou u daarbij kunnen helpen? (Financiering expliciet aan de orde stellen)
- Welke partijen uit nabijgelegen regio's zijn voor de ontwikkeling van het cluster van belang, bijvoorbeeld universiteiten, toeleveranciers, etc.

De operationalisering van de vraagstelling

De verkennende gesprekken richten zich op het inventariseren van de belangrijkste factoren die het cluster in de Arnhemse typeren. De gesprekken zijn open en gericht op het verkennen van de oriëntatie van de bedrijven op de regio en hun positie in het regionale cluster. We hanteren enkele vragen als (losse) leidraad in het gesprek:

- Hoe zou u de sector(en) waarin uw bedrijf opereert willen typeren?
- Welke bedrijven hebben de grootste invloed op de waardeontwikkeling binnen de sector(en) en kunnen die naar zich toe trekken?
- Hoe zou u die leidende bedrijven in de sector(en) typeren t.a.v. hun regio? En waar zijn zij gevestigd?
- Wat zijn de belangrijkste trends in de sector waar u met uw onderneming op moet inspelen?
- Internationalisering productie?
- Nieuwe productietechnieken en methoden?
- Specifieke nieuwe diensten en producten? (en snellere ontwikkelingen?)
- Welke kansen en bedreigingen zijn voor uw onderneming daarvan het gevolg?
- Wat zijn de belangrijkste diensten en producten van uw onderneming?



Neem contact op met de auteur voor meer informatie via: www.basho.nl/contact.html

