provincie
Limburg

Provinciale Staten

Clustercode	SC	**Uw kenmerk**	-
Ons kenmerk	DOC-00979148	**Maastricht**	13 oktober 2026
Bijlage(n)	1	**Verzonden**	28 oktober 2026

Onderwerp
Brief inzake Brightlands tussenvaluatie

Geachte Staten,

Langs deze weg bieden wij u het ‘Rapport Tussenevaluatie Brightlands Campussen’ aan. In deze tussenevaluatie is gekeken hoe de vier Brightlands campussen zich ontwikkelen binnen de kaders die uw Staten in 2022[1,2] en 2023[3] hebben vastgesteld voor de rol van de provincie tot 2030. Bij die besluiten is afgesproken dat in 2026 een tussenevaluatie aan uw Staten wordt aangeboden. Wij hebben BCI opdracht gegeven voor het opstellen van deze tussenevaluatie en om daarbij dezelfde systematiek te gebruiken als in 2022, om zo de ontwikkeling in beeld te brengen.

De Provincie Limburg is mede-aandeelhouder en al langere tijd partner in de vier Brightlands campussen: Brightlands Chemelot Campus, Brightlands Campus Greenport Venlo, Brightlands Maastricht Health Campus en Brightlands Data & AI Campus. Brightlands is een van de kernelementen binnen het provinciaal economische beleid. Daarmee werkt Limburg al aan de opgaven die Draghi en Wennink voor Europa en Nederland zien. Met deze tussenevaluatie kijken we halverwege de periode tot 2030 waar de campussen nu staan, welke stappen zij hebben gezet en wat dat betekent voor het vervolg.

De kernboodschap van de evaluatie is dat de vier Brightlands campussen van toenemende betekenis zijn voor het Limburgse innovatie-systeem en dat zich sinds 2021 op alle campussen significante ontwikkelingen hebben voorgedaan. De bedrijvigheid en werkgelegenheid op de vier campussen zijn toegenomen, zij het in verschillend tempo per campus.

[1] 2e GEWIJZIGD G-22-021 Statenvoorstel inzake Brightlands - visie en rol provincie Limburg
[2] G-22-039 GEWIJZIGD Statenvoorstel Brightlands Campus Greenport Venlo - campus en vastgoed - visie en inzet tot 2030
[3] G-22-061 Statenvoorstel Campus Vastgoed Greenport Venlo inzet en visie tot 2030

Limburglaan 10
6229 GA Maastricht

Postbus 5700
6202 MA Maastricht

+31 43 389 99 99
www.limburg.nl

Daarmee dragen de campussen in belangrijke mate bij aan de versterking van de Limburgse kenniseconomie, het vestigingsklimaat, de ontwikkeling van talent en de maatschappelijke opgaven op het gebied van onder meer gezondheid, circulaire economie, chemie, agrifood, digitalisering en artificial intelligence.

De tussenevaluatie door BCI laat verder zien dat de vier campussen zich ieder in een andere ontwikkelfase bevinden en ieder een eigen profiel kennen. Dat maakt maatwerk in sturing en ondersteuning nodig, zoals ook in de Statenbesluiten van 2022 en 2023 is uitgewerkt. Brightlands Campus Greenport Venlo heeft in de afgelopen periode stappen gezet in vastgoed, onderzoeksfaciliteiten en organisatie, maar vraagt nog om scherpere keuzes in focus en om verdere opbouw van het agrifood-ecosysteem. Brightlands Chemelot Campus beschikt over een sterk en onderscheidend chemie-R&D-cluster dat ook in breder perspectief van grote betekenis is, maar staat onder druk door ontwikkelingen in de chemiesector en zoekt daarom nadrukkelijk ook groei in nieuwe richtingen, zoals defensie en recycling. Brightlands Maastricht Health Campus beschikt over sterke kennisdragers en onderzoeksfaciliteiten, maar loopt nog achter in gebiedsontwikkeling en passende huisvesting. Ook acht BCI hier meer capaciteit voor acquisitie en ecosysteemontwikkeling wenselijk. Brightlands Data & AI Campus heeft een breed gedragen nieuwe strategie rond data en kunstmatige intelligentie, maar zal vooral de aantrekkingskracht van de campus zelf verder moeten versterken.

Een belangrijke algemene conclusie van het rapport is dat focus en onderscheidend vermogen cruciaal zijn. Campussen moeten scherp kiezen waarin zij uniek willen zijn om voldoende aantrekkingskracht op bedrijven, talent en kennispartners te behouden. Ook noemt het rapport als bredere aandachtspunten het belang van wendbare campusorganisaties, blijvende investeringen in talent en een realistische benadering van verdienmodellen. De ontwikkeling van een campus is immers een proces van lange adem, terwijl campusorganisaties en aandeelhouders moeten opereren in een snel veranderende wereld[4]. Externe ontwikkelingen, zoals veranderende marktomstandigheden, geopolitieke verschuivingen, inflatie en druk op arbeidsmarkten, hebben daarbij direct invloed op de ontwikkelkracht van campussen.

Onderdeel van de tussenevaluatie is tevens een nadere analyse van campus-verdienmodellen. Daarbij beschrijft BCI de situatie in Nederland en put het rapport ook uit internationale gegevens. Het rapport signaleert een spanningsveld tussen nadruk op financieel en op maatschappelijk rendement; een spanningsveld dat wordt versterkt door toenemende kosten (met name door inflatie) bij gelijkblijvende aandeelhoudersbijdragen. Vastgoed kan bijdragen aan financiële zelfstandigheid, maar is volgens BCI alleen kansrijk als ook het ecosysteem sterk genoeg is om huurders aan te trekken. BCI geeft daarbij aan dat in Nederland slechts twee campussen geheel financieel zelfstandig zijn, waaronder de Brightlands Chemelot Campus. Ook laat het rapport zien dat valorisatie en start-ups van groot belang zijn voor innovatie en regionale economie, maar doorgaans slechts beperkt directe inkomsten opleveren voor de campusorganisatie.

Wij herkennen het beeld zoals dat in de tussenevaluatie wordt geschetst. De vier campussen opereren vanuit hun eigen kenmerkende positie in een dynamische omgeving.

[4] zoals ook beschreven in G-26-017 Statenvoorstel inzake Voorjaarsrapportage 2026 en Kaderbrief 2027

Die zorgt voor tegenwind, maar biedt tegelijk kansen. De campusorganisaties acteren daar ook op, zoals de heroriëntatie van Brightlands Chemelot Campus en de aanscherping van de inhoudelijke focus van Brightlands Data & AI Campus laten zien. Ook zien wij een toenemende betrokkenheid van de gemeente, niet alleen in Maastricht, maar ook in Heerlen en Venlo. Dat versterkt het draagvlak onder de campussen, zeker daar waar private aandeelhouders hun positie hebben verlegd naar strategisch partnerschap.

Vanuit het huidige provinciaal beleid staat het maatschappelijke rendement van de Brightlands campussen centraal. Zoals hoofdstuk 1 van de Brightlands Rapportage 2026 laat zien, uit zich dat in nieuwe bedrijvigheid en nieuwe werkgelegenheid, maar ook en misschien wel meer nog in de versterking van de aantrekkelijkheid voor ondernemers en talenten, in het vergroten van het innovatievermogen en in versterking van het Limburgse vestigingsklimaat.
De Brightlands campussen dragen niet alleen bij aan het Limburgse innovatiesysteem, maar ze zijn steeds nadrukkelijker ook van betekenis voor Nederland. In het regeerakkoord is expliciet aandacht voor regionale innovatieclusters. In de Rijksbegroting is dit concreet vertaald in middelen voor innovatie en campussen onder andere via ‘Ruimte voor economie’, stimulering van academische spin offs en de oprichting van een Nationaal Agentschap voor Disruptieve Innovaties. De inhoudelijke focusgebieden sluiten één-op-één aan op de sleuteltechnologieën in de Nationale Technologie Strategie, waarmee Brightlands uitstekend gepositioneerd is om een krachtige rol te spelen in de realisatie via instrumenten als de MIT-regeling, PPS-innovatie-instrumenten en voorzieningen in het kader van het Toekomstfonds.

De Brightlands campussen functioneren nadrukkelijk in een internationale context. Er is directe aansluiting op de inhoudelijke prioriteiten van de EU en de mogelijkheden die daar ontstaan zoals binnen het European Competitiveness Fund en binnen de economische hoofdstukken van het Nationaal Regionaal Partnerschaps Plan (Regionaal Economisch Beleid en Landbouw) en INTERREG. De campussen dragen bij aan het internationale profiel van Limburg als innovatieve regio en zijn relevant in bredere Europese en internationale ontwikkelingen rond strategische autonomie, verduurzaming van de chemiesector, digitalisering, medische innovatie en grensoverschrijdende samenwerking binnen de Euregio. De goede scores op Europese indices en de uitverkiezing onlangs door het ICF tot ‘2026 Intelligent Community of the Year’ onderstrepen dat.

Voor ons is de tussenrapportage geen aanleiding om uw Staten voor te stellen de kaders zoals die in 2022 en 2023 door uw Staten zijn vastgesteld, te heroverwegen. Wel biedt de tussenevaluatie duidelijke handvatten voor de verdere uitvoering van het beleid tot 2030. Daarbij willen wij in het bijzonder verder werken langs een aantal lijnen. Allereerst door per campus en samen met onze partners, nog nadrukkelijker te sturen op focus en onderscheidend vermogen, zodat inhoudelijke positionering, acquisitie en programmering scherper op elkaar aansluiten. Daarnaast door samen met aandeelhouders, campussen, onderwijsinstellingen, gemeenten en andere partners te blijven investeren in ecosysteemontwikkeling, talent en samenwerking tussen de campussen. Ook vraagt de evaluatie om blijvende aandacht voor passende governance, organisatiekracht en uitvoeringsvermogen, met name daar waar campussen zich nog in een eerdere ontwikkelfase bevinden.

Ten slotte vraagt de route richting 2030 om een realistische benadering van verdienmodellen en financiële zelfstandigheid, waarbij de verhouding tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement steeds expliciet zal moeten worden afgewogen.

Als aandeelhouder zal de provincie de aanbevelingen van BCI per campus vertalen in haar sturing op de campusorganisaties. Voor **Brightlands Campus Greenport Venlo** betekent dit dat wij de inzet als aandeelhouder en van onze middelen richten op verdere versterking van de positie als onderscheidende agrifoodcampus. Met haar focus op agrifood sluit de campus reeds aan bij de richting die in het rapport van Wennink wordt geschetst: een innovatiecampus, waarin relevante ondernemingen in de agrofoodketen, kennisinstellingen zoals UM, HAS en Fontys en ondersteunende voorzieningen samenkomen in een krachtige community. Binnen deze omgeving ontwikkelen BCGV, kennisinstellingen en Limburgse bedrijven nieuwe en exportwaardige vindingen op het gebied van gezonde en duurzame voeding, future farming en de bio-circulaire economie. Daarmee sluit Brightlands Campus Greenport Venlo niet alleen inhoudelijk aan op de agrarische sector als belangrijke basis, maar ook op de ontwikkeling en markttoepassing van producten binnen de sleuteltechnologieën, zoals biotech, biomoleculaire en cellulaire technologie, waaronder veredeling, robotics en imaging voor sensoring en precisietoepassingen. Dat vereist de komende periode versterking van het netwerk van relevante ondernemingen in agrofoodketen, kennisinstellingen (o.a. UM, HAS, Fontys) en voorzieningen. Dit zorgt voor de ontwikkeling naar een krachtige community op de campus en voor een toename van het aandeel bedrijven dat direct bijdraagt aan de inhoudelijke focus. Ook de doorontwikkeling van vastgoed en campusvoorzieningen blijft daarbij van belang en krijgt haar beslag in het strategisch vastgoedplan, waar wij richting aan geven vanuit de bevindingen uit de rapportage.

Bij **Brightlands Chemelot Campus** richten wij onze inzet op versterking van de strategische wendbaarheid van de organisatie, het benutten van nieuwe groeidomeinen, als circulariteit, defensietoepassingen en recycling, en het bewaken van de balans tussen exploitatiekracht en verdere ecosysteemontwikkeling. Daarmee wordt niet alleen het hoofd geboden aan de moeilijke marktomstandigheden, maar kunnen ook nieuwe (markt)kansen van de geopolitieke ontwikkelingen worden verzilverd. Er zal daarbij extra aandacht zijn voor acquisitie, netwerkvorming en versterking van de organisatie. De campus is een belangrijk onderdeel van onze propositie ‘Limburgs bod voor een duurzaam Chemelot’.
Nederland en Europa nemen strategische autonomie en industriële weerbaarheid serieus. In het kader van het nieuwe industriebeleid worden landelijk en Europees nieuwe innovatie- en industrieprogramma’s ontwikkeld, zoals het NGF-project Material Interdependce & Circular Batteries. De Brightlands Chemelot Campus en de bedrijven en kennisinstellingen haken hierop aan, via bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden. De campus is immers een logische nationale sleutelplek om te investeren in circulaire, strategische en dual-use chemie en materialen. Daar vindt ontwikkeling, testen en opschaling plaats. De aandacht voor dual-use chemie en materialen is bovendien interessant omdat via defensie nieuwe ketens worden ontwikkeld en Limburg in staat is om te voorzien in de behoefte aan innovatie- en ontwikkelkracht én industriële productiecapaciteit.

Voor de **Brightlands Data & AI Campus** in Heerlen sturen wij nadrukkelijk op verdere versterking van de campus als provinciale ontwikkellocatie voor digitalisering, AI en maatschappelijke innovatie.

De tussenrapportage laat zien dat de inhoudelijke koers kansrijk is, maar dat voor verdere doorgroei extra stappen nodig zijn in kritische massa, campussetting, ankerpartijen en meer gerelateerde vestigingen. Juist daarom verbinden wij de doorontwikkeling van deze campus aan onze bredere provinciale agenda op het gebied van innovatie, talentontwikkeling, maatschappelijke weerbaarheid en economische structuurversterking. Met haar focus op Data & AI-toepassingen in gezondheid, mkb en publieke veiligheid sluit de campus goed aan op onze strategische proposities rond een sociaal en veerkrachtig Limburg, trinationaal onderwijs en arbeidsmarkt, en de kansen die ontstaan in het licht van de Einstein Telescope, digitale veiligheid en Europese technologische ontwikkelingen. Dat borgt ook de verbinding naar de landelijke inzet op regionale innovatieclusters, digitale transitie, human capital en het versterken van het Nederlandse verdienvermogen. Met de campus kunnen we inspelen op de kansen die nationale instrumenten en programma's bieden, zoals middelen voor regionale innovatieclusters, NADI voor proposities op Digitalisering & AI en Veiligheid & Weerbaarheid, Op Europees niveau liggen met name kansen in projecten als Horizon Europe, Digital Europe, Interreg en de European Innovation Council. Deze zien onder meer toe op grensoverschrijdende AI-samenwerking, cybersecurity, data-innovatie, talentontwikkeling en de doorgroei van startups en scale-ups.
Wij blijven gericht inzetten op het aantrekken van bedrijven en onderscheidende kennispartners, het versterken van de talentbasis samen met onderwijsinstellingen en het verder laten groeien van start-ups en scale-ups, in nauwe samenhang met kansen in de euregio - zoals samenwerking met Hasselt (Corda Campus) en Aken (digitalHUB Aachen) via de onlangs gelanceerde 'Cross Border AI Valley' - en bredere nationale en Europese netwerken zoals genoemd.

Voor **Brightlands Maastricht Health Campus** is een volgende ontwikkelstap voorbereid: van valorisatiecampus naar een completer campusecosysteem. Dat vraagt om meer acquisitie, sterkere ecosysteemontwikkeling, meer samenhang in de governance en een betere koppeling tussen valorisatie, huisvesting en campusontwikkeling. Samen met de partners UM, MUMC+ en gemeente Maastricht werken wij langs een tweetal sporen die elkaar versterken om dit te realiseren. Enerzijds sturen wij, via onze rol als aandeelhouder, in het project innovation spaces op het versterken van de inhoudelijke samenwerking tussen het bedrijfsleven en de kennisinstellingen UM, MUMC+ en andere partijen op BMHC. Door gerichte acquisitie (scale-ups; R&D-activiteiten), valorisatie en business development op drie thema's waar de kennisinstellingen sterk zijn en waar ook economische potentie zit ('implant, inspect en infinity'), zal de bedrijvigheid op en rond de campus toenemen en groeit de relevante innovatie-community. De thema's sluiten naadloos aan op de prioritaire domeinen 'life sciences' en 'biotech' uit het rapport Wennink. Daarin zijn investeringsvoorstellen vanuit Maastricht inzake Life Sciences al neergezet als projecten die 'niet laten zien wat kan, maar die klaarstaan'[5]. Het nationale coalitie akkoord bevestigt zowel het belang regionale innovatiecentra, van life sciences en van valorisatie via spin offs, in deze drietrap is de Brightlands Maastricht Health Campus uitstekend gepositioneerd.

[5] 'De route naar toekomstige welvaart' (rapport Wennink, december 2025, pagina 82)

De innovation spaces, waarin deze drie samenkomen, zijn uitgewerkt in een apart statenvoorstel[6] en de Provincie pakt dit samen op met UM, MUMC+ en de gemeente Maastricht, als nieuwe dragende partner. Anderzijds werken de gebiedspartijen, UM, MUMC+ en gemeente Maastricht, aan een aantrekkelijker en beter verbonden campusgebied, met meer kwaliteit in de openbare ruimte, vergroening en een betere inrichting voor fietsers en voetgangers. Hiermee krijgt het hele gebied een betere uitstraling en grotere aantrekkingskracht.

Naast de vertaling van de aanbevelingen naar onze sturing in de afzonderlijke campussen, zien wij een aantal lijnen om samen met onze partners op te pakken. Die gaan verder dan aandeelhouderssturing en sluiten aan bij de aanbeveling om per campus maatwerk toe te passen en de ontwikkeling te plaatsen in totaalperspectief van Brightlands. We werken toe naar een scherpe focus- en uitvoeringsagenda die invulling geeft waarin de campus onderscheidend wil zijn, welke bedrijven en kennispartners daarbij passen en welke stappen nodig zijn om die focus te versterken. Daarbij maken we onderscheid tussen campusontwikkeling en de ontwikkeling van een regionaal of nationaal cluster. Als een campusorganisatie ook clustertaken krijgt, moeten die taken, middelen en prestaties afzonderlijk worden benoemd.
Een volgende lijn is het versterken van de talentketen van opleiding naar werk, dat is een belangrijke succesfactor. Met onderwijsinstellingen, bedrijven en campusorganisaties gaan we toewerken naar een doorlopende talentaanpak op mbo-, hbo- en wo-niveau, inclusief bij- en omscholing en betere aansluiting op vacatures. Het Talentcharter biedt daarvoor een goede basis en ook CHILL en de Brightlands Startup League zullen hieraan verbonden worden. Naast het opleiden zal er ook aandacht zijn voor het behouden en aantrekken van talent.
Ook het versterken van de samenwerking tussen campusorganisaties, LIOF, gemeenten, onderwijsinstellingen en nationale acquisitiepartners is een van onze lijnen. Wij zullen inzetten op bundeling van de acquisitie gericht op het aantrekken van bedrijven, R&D-activiteiten en kennispartners die inhoudelijk bijdragen aan het gekozen profielen en aan de ontwikkeling van een onderscheidend ecosysteem. De inzet op de Innnovation Spaces is daar al een waardevolle stap in.
De campusontwikkeling kan nog beter verbonden worden aan de kwaliteit en bereikbaarheid van de fysieke omgeving. Een innovatief ecosysteem vraagt ook om passende huisvesting, voorzieningen en een aantrekkelijke, bereikbare campus. De aandachtspunten verschillen per locatie: onder meer gebiedsontwikkeling en huisvesting in Maastricht, bereikbaarheid en voorzieningen in Venlo en de verdere versterking van de campussetting in Heerlen. Wij zullen met o.a. gemeenten, kennisinstellingen en andere gebiedspartners per campus bespreken welke ruimtelijke ingrepen het meest bijdragen aan de ontwikkeldoelen en wie daarvoor verantwoordelijk is. Denk aan bereikbaarheid, openbare ruimte, passende bedrijfs- en onderzoeksruimte en voorzieningen voor studenten en werknemers.
De ontwikkeling van de Brightlands innovatie-community vraagt verdere versterking. Samen met de campussen zullen we toewerken naar een Brightlands- en Limburg-brede aanpak voor ecosysteemontwikkeling en samenwerking. Dat vraag het vaker bij elkaar brengen van bedrijven, kennisinstellingen, gemeenten en campusorganisaties in thematische sessies rond inhoudelijke kansen. Daarbij zijn ook het regionale mkb en bedrijven buiten de campusterreinen betrokken. De campussen hebben daar betekenisvolle stappen in gezet en daarop gaan we voortbouwen, waarmee ook concrete verbindingen tussen de vier campussen toenemen
Ten slotte willen wij de financiële uitgangspunten per campus realistisch blijven afwegen, met oog voor een goede balans tussen maatschappelijk en financieel rendement.

[6] ‘Sonderend Statenvoorstel Brightlands Maastricht Health Campus Innovation Spaces’, brief GS van 15-9-2026

Een sterker ecosysteem en meer vraag zijn cruciaal om vanuit de vastgoedpropositie tot meer financiële draagkracht voor een campusorganisatie te komen; valorisatie en start-ups zijn belangrijk voor innovatie, maar leveren doorgaans beperkt directe inkomsten op voor een campusorganisatie. Wij zullen per campus een expliciet hoe maatschappelijk en financieel rendement tegen elkaar worden afgewogen en waar de mogelijkheden voor eigen verdiencapaciteit liggen en waar ook niet. Als een campusorganisatie meer clustertaken krijgt, moeten de opdracht, capaciteit en middelen daarbij passen. Brightlands sluit direct aan op de prioriteiten zoals die door de EU en Rijk zijn benoemd. Wij willen kansrijke projecten nog beter verbinden aan nationale en Europese financieringsmogelijkheden.

Wij werken deze lijnen samen met onze partners uit en betrekken daarbij zowel de ontwikkeling van het innovatie-ecosysteem en de maatschappelijke en economische meerwaarde als de governance, organisatiekracht en financiële vooruitzichten. De bevindingen gebruiken wij om waar nodig de uitvoering binnen de door Provinciale Staten vastgestelde kaders nu al bij te sturen. De tussenevaluatie is immers niet alleen een tussenmoment in de uitvoering van het door uw Staten vastgestelde beleid. De bevindingen en aanbevelingen gebruiken wij in de voorbereiding van een economisch kader voor de volgende collegeperiode en bij de herijking van de provinciale visie op Brightlands en de campussen voor de periode vanaf 2030. In aanloop daar naartoe brengen wij ook de resultaten, de resterende opgaven en mogelijke financiële en bestuurlijke scenario’s voor de periode na 2030 in beeld. Deze analyse betrekken wij in samenhang met de bevindingen en aanbevelingen uit de tussenevaluatie bij de herijking van de provinciale visie op Brightlands en leggen wij in 2029 aan Provinciale Staten voor in een Statenvoorstel over de vraag of en op welke wijze de provincie haar rol ten aanzien van de Brightlands campussen na 2030 voortzet.

Over de verdere ontwikkelingen zullen wij uw Staten blijven informeren via de reguliere voortgangsrapportages en, waar nodig, via afzonderlijke voorstellen of mededelingen.

Gedeputeerde Staten van Limburg

voorzitter

secretaris

provincie limburg

Brightlands

Buck Consultants International

Rapport Tussenevaluatie Brightlands Campussen

Uitgevoerd in opdracht van:
Provincie Limburg

Nijmegen, 21 juli 2026

Inhoudsopgave

		Blz.
0	Samenvatting, Conclusies en Aanbevelingen	2
1	Inleiding	16
2	Functie en succesfactoren van campussen	20
3	Tussenevaluatie Brightlands Campus Greenport Venlo	28
4	Tussenevaluatie Brightlands Chemelot Campus	53
5	Tussenevaluatie Brightlands Maastricht Health Campus	78
6	Tussenevaluatie Brightlands Smart Services Campus	103
7	Beantwoording additionele vragen	125
Bijlagen		

© Buck Consultants International, 2026

0 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Aanleiding en vraagstelling

- De provincie Limburg en andere partners hebben in 2022 besloten om te investeren in en verder te werken aan de verdere ontwikkeling en groei van de 4 Brightlandscampussen. Daarbij is een investeringsperiode ingegaan die loopt tot 2030.
- De provincie Limburg (provincie) is mede-aandeelhouder en langjarig investeerder in deze 4 Brigthlands campussen:
  - Brightlands Chemelot Campus (BCC) gelegen in de gemeente Sittard-Geleen
  - Brightlands Campus Greenport Venlo (BCGV) gelegen in de gemeente Venlo
  - Brightlands Maastricht Health Campus (BMHC) gelegen in de gemeente Maastricht
  - Brightlands Smart Services Campus (BSSC) gelegen in de gemeente Heerlen
- Halverwege deze investeringsperiode heeft de provincie Limburg behoefte aan een tussenevaluatie van de voortgang van de ontwikkeling van de 4 Brightlands Campussen per 2026
- De provincie heeft in deze tussenevaluatie behoefte aan analyse, beantwoording van vragen en advies ten aanzien van onderstaande elementen:
  - Analyse cf. de BCI-'raderen'-systematiek, ook wel bekend als het 'succesfactoren'-model (zie uitleg in hoofdstuk 2) per campus; hiermee kan de huidige stand van zaken per campus worden geanalyseerd en wordt een vergelijking met de analyse uit 2021 mogelijk
  - Analyse van de mate waarin de resultaten zoals afgesproken in het Statenvoorstel zijn bereikt, mede in relatie tot de dynamiek in de (werk)omgeving (inhoudelijk en operationeel)
  - Beantwoording van de volgende aanvullende vragen vanuit de Statencommissie Economie en Samenleving (SCESA);
    - neem een vergelijking mee van de positie van vastgoed bij campussen elders in de wereld;
    - beantwoord de vraag in hoeverre is het verstandig om op vastgoed te 'leunen' als verdienmodel voor de campus?
    - beschrijf welke rol valorisatie/startups hebben bij het verdienmodel van de campus?
    - schets de overwegingen ten aanzien van aandeelhouders (triple helix) en hun rol in de campus
  - Advies voor benodigde accenten naar 2030 – op basis van analyse en actualiteit en op de benodigde randvoorwaarden (succesfactoren en belemmeringen)

Voor de uitvoering van de tussenevaluatie heeft de provincie Buck Consultants International (BCI) ingeschakeld

© Buck Consultants International, 2026

Samenvatting

- Deze rapportage betreft een tussenevaluatie van een investeringsperiode die in 2022 is begonnen. De periode van zo'n 4 jaar sindsdien is voor de ontwikkeling van een campus een relatief korte periode te noemen. Dat betekent dat in het algemeen er maar kleine stappen voorwaarts kunnen worden gemaakt, terwijl de campusorganisaties (en aandeelhouders) moeten omgaan met een snel veranderende wereld. Dit vraagt om een agile/ wendbare campusorganisaties en aandeelhouders die daar goed op in kunnen spelen
- Met de 4 Brightlandscampussen kent de provincie Limburg enkele substantiële innovatie-ecosystemen waar veel innovatieve bedrijvigheid zich vestigt en ontwikkelt. Deze campussen zijn mede de reden dat medio juni het Intelligent Community Forum bekend maakte dat Limburg behoort tot één van de zeven innovatieve regio's die, wereldwijd, tot de slimste regio van het jaar 2026 kunnen worden verkozen (bekendmaking in oktober 2026).
- De ontwikkeling van een campus gaat niet altijd lineair. Gemaakte strategische keuzes en investeringen hebben tijd nodig om impact te hebben en om duidelijk te maken (uit te kristalliseren) wat voor het effect ze hebben. Daarnaast zijn er externe ontwikkelingen die de aantrekkelijkheid en succes van een campus in positieve of negatieve zin beïnvloeden.
- Sinds 2021 zijn er op alle Brightlandscampussen significante ontwikkelingen geweest. Met een puur kwantitatieve invalshoek is te zeggen dat de bedrijvigheid en werkgelegenheid op de 4 campussen is toegenomen, al is de ontwikkeling daarvan verschillend per campus. Ook wat betreft de ontwikkeling van de succesfactoren voor campussen zijn op alle 4 Brightlandscampussen kleinere en enkele grotere stappen gemaakt. Als er grote stappen zijn gemaakt dan heeft dit geresulteerd in een betere beoordeling.
- De Brightlandscampussen bevinden zich elk in een verschillende levensfase van een campusontwikkeling. Daar waar de BCC al heel lang in de 'volwassen'-fase bevindt, zit bijvoorbeeld de BSSC in een nog vroege ontwikkelfase. Bovendien is elk van deze campussen inherent anders: andere focus, manifeste kennisdragers, onderzoeksfaciliteiten, talentontwikkeling, enz. Dat de campussen in andere ontwikkelfasen zitten en mede daardoor inherent anders zijn betekent ook dat het noodzakelijk is om maatwerk toe te passen in het ondersteunen van deze campusontwikkelingen
- De gemaakte SWOT-analyses en beoordelingen van de campussen op de volgende pagina's geven die belangrijkste ontwikkelingen weer, wat de krachten en zwakten zijn van de campussen, maar ook de kansen en bedreigingen.
- Enkele ontwikkelingen spelen op alle campussen in meer of mindere mate een rol. Daar wordt op de pagina's na de samenvatting per campus op ingegaan. Daarnaast worden er per campus enkele van de meest relevante onderwerpen besproken.

Aantal	Jaar	BCGV	BCC	BMHC*	BSSC
Bedrijven	2021	67	86	60	38
	2026	74	119	78	48
Werkgelegenheid	2021	707	2.421	750	857
	2026	762	3.000	1.450	920

* Enkel kennisgedreven bedrijvigheid

Bronnen: Brightlandsrapportage 2026, Provincie Limburg, 2026; Brightlandsrapportage 2024, Provincie Limburg, 2024; BCC, 2026; BMHC, 2026; BSSC, 2026; BCI, Roadmaps 2030 Provinciale Rol Brightlands Campussen, 2022

© Buck Consultants International, 2026

Brightlands Campus Greenport Venlo

- De Brightlands Campus Greenport Venlo heeft enkele sterktes in handen met een mooie locatie, unieke gebouwen en een passend incubatie- en acceleratieprogramma. De aantrekkingskracht wordt tevens gevormd door de aanwezigheid van enkele kennisinstituten van de UM en (deels nieuw ontwikkelde) relevante onderzoeksfaciliteiten. De vestiging van een grote corporate organisatie op de campus en grotere/ eenvoudigere beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten zal de aantrekkingskracht van de campus verder versterken
- In de periode sinds de vorige rapportage (2021) heeft de BCGV enkele concrete stappen voorwaarts gemaakt, zoals meerdere gebouwen t.b.v. verhuur gerealiseerd, meerdere (gedeelde) onderzoeksfaciliteiten gerealiseerd en is er een stabielere organisatie neergezet. Ook ervaren bedrijven op de campus dat er in de afgelopen jaren meer focus is gelegd op ontwikkeling van een actief innovatie ecosysteem en is de waardering voor de campus door MKB / agrofoodbedrijven uit de omgeving is in de afgelopen periode gestegen
- In de komende periode worden enkele belangrijke stappen gezet / gerealiseerd die de campusontwikkeling vooruit helpen, waarvan de belangrijkste zijn de concentratie van activiteiten van de HAS Green Academy in Noord-Limburg naar de campus (opleiding en lectoraten), twee relevante opleidingen (bachelor én master) die medio 2026 van start gaan en realisatie van studentenhuisvesting op de campus
- Daarnaast blijven er echter belangrijke aandachtsgebieden, waarvan de belangrijkste zijn:
  - Het onderscheidend vermogen van de campus kan sterker. Een duidelijkere focus is nodig om een krachtiger ecosysteem en een aantrekkelijkere campus te ontwikkelen
  - Een grotere focus op ontwikkeling van het agrifood innovatie-ecosysteem op de campus; nu heeft een significant deel (~40%) van de bedrijven beperkte meerwaarde daarvoor

  Deze stappen zetten zijn nodig om ook van ‘Venlo’ een van dé top-innovatie agrifoodlocaties van Nederland

Sterkten / kansen

- De UM is met 4 kennisinstituten aanwezig op de campus, de HAS Green Academy met 2 lectoraten. De HAS gaat haar activiteiten in Noord-Limburg concentreren op de campus
- Een pallet aan gedeelde onderzoeksfaciliteiten zijn aanwezig op de BCGV, met meerdere nieuwe realisaties in de afgelopen jaren
- Het talent aanbod wordt versterkt door nieuwe relevante UM opleidingen op de campus, concentratie van opleidingen van de HAS Green Academy en recente vestiging van CHILL Venlo die zich o.a. gaan richten op productontwikkelopdrachten van het bedrijfsleven voor studenten en matching van talent en bedrijven gevestigd op de campus
- Bedrijven / stakeholders ervaren dat er in de afgelopen 2 / 3 jaren meer focus is gelegd op het ontwikkelen van een actief ecosysteem; dit versterkt de community-vorming op de campus
- Groene en aantrekkelijke werkomgeving voor ondernemers en werknemers, als ook een aantrekkelijke omgeving voor bedrijven om klanten te ontvangen, met enkele unieke gebouwen, en voldoende uitbreidingsruimte
- Incubatie- en acceleratieprogramma BLINC, specifiek voor ondernemers actief op het gebied van gezonde en duurzame voeding, future farming en bio-circulaire economie
- Focus van relevante fondsen van o.a. LIOF en Brightlands Venture Partners op o.a. agrifood.
- De strategische focus van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF, is sinds enkele jaren primair gericht op het aantrekken van innovatieve bedrijven
- Realisatie van studentenwoningen zorgt voor sterkere aanwezigheid van studenten op de campus
- De huidige campusorganisatie wordt beschouwd als behulpzaam en benaderbaar door bedrijven / organisaties op de campus
- Aanhaken van MKB / agrofoodbedrijven uit de omgeving gaat steeds beter. Waardering van MKB bedrijven uit de regio en de gemeente Venlo stijgt

Zwakten / bedreigingen

- Op de campus is niet een hoofdvestiging van een grote kennisanker, zoals een universiteit of (high tech) bedrijf, gevestigd
- Versnipperd aanbod van onderzoeksfaciliteiten verspreid over diverse aanbieders zoals de UM, de campusorganisatie, individuele bedrijven. Een deel hiervan (met name van UM) is niet open voor derden of enkel in beperkte mate. Door de versnippering is niet duidelijk wie het voortouw neemt in de realisatie van nieuwe onderzoeksfaciliteiten
- Voor studenten en (met name jonge) ondernemers zonder auto is de campus slecht ontsloten. Dit verhindert regelmatige aanwezigheid van dit type personen op de campus
- Sterke focus aandeelhouders (op het korte termijn doel) om te zorgen dat de campus niet verlieslatend is bemoeilijkt het (lange termijn) doel om een relevant, omvangrijk en innovatief ecosysteem te ontwikkelen
- Acquisitie is in recente jaren in sterk gericht op het verhuren van leegstaande ruimten in de gebouwen. Daarbij zijn ook nieuwe partijen gevestigd op de campus met beperkte(re) meerwaarde voor het innovatie-ecosysteem
- Nagenoeg alle gebouwen zijn verhuurd waardoor er beperkt ruimte is voor uitbreiding / nieuwe vestigingen van innovatieve bedrijven
- Een deel van de bedrijven past niet bij het agrifood innovatie-ecosysteem (betreft met name partijen die in de Innovatoren zijn gevestigd).
- De campus staat landelijk / internationaal nog niet op de kaart als één van dé top-agrifoodlocaties van Nederland

© Buck Consultants International, 2026

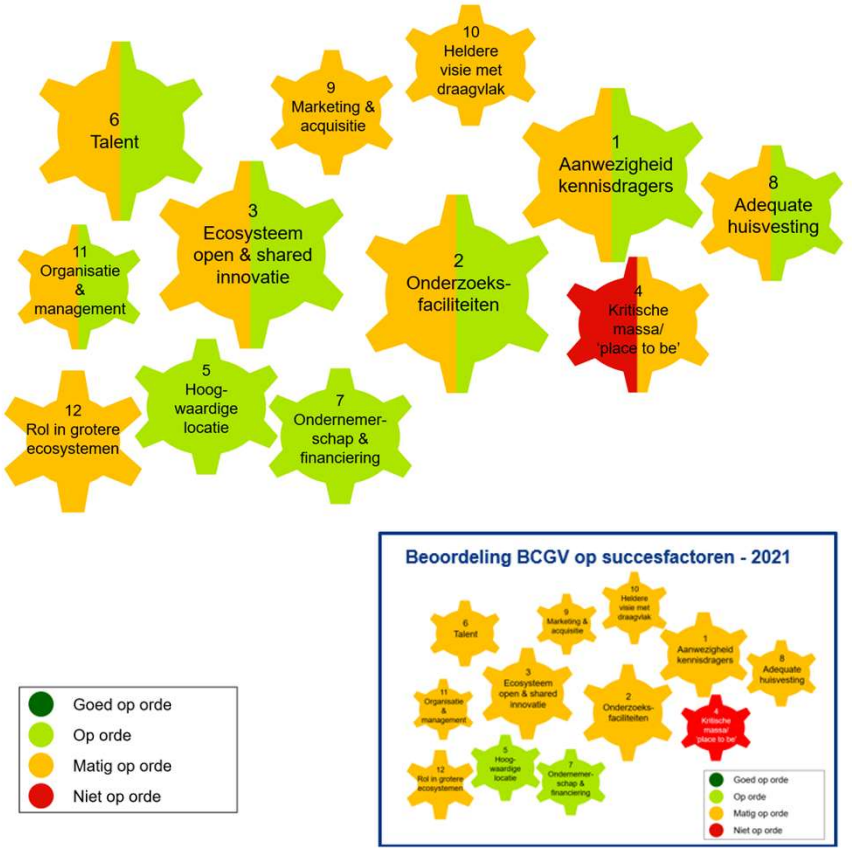
Brightlands Campus Greenport Venlo

Buck Consultants International

Samenvatting beoordeling per succesfactor – BCGV

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		De UM is met 4 kennisinstituten aanwezig op de campus, de HAS Green Academy met 2 lectoraten. De HAS gaat haar activiteiten in Noord-Limburg concentreren op de campus
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		Een breed pallet aan gedeelde onderzoeksfaciliteiten is aanwezig op de campus, waarvan meerdere in de afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Het aanbod is nog wel versnipperd onder aanbieders en niet altijd open voor derden
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Bedrijven / stakeholders ervaren dat er meer focus is op ontwikkeling van het ecosysteem op de campus, als ook interactie met relevante partijen in de omgeving. Spin-off ontwikkeling is nog beperkt.
4	Kritische massa + place to be		De campus is voor een groot deel verhuurd, maar daarvan draagt zo'n 40% niet direct bij aan het innovatie-ecosysteem. Een grote vestiging van een relevante corporate mist nog op de campus. De campus is nog niet de place-to-be voor agrifood
5	Hoogwaardige locatie		Een groene en aantrekkelijke werkomgeving met enkele unieke gebouwen. Wel is de OV- en fietsontsluiting slecht
6	Talent		Na de zomer beginnen er 2 opleidingen op universitair (bachelor en master)-niveau. De HAS gaat haar opleidingen in Noord-Limburg concentreren op de campus. Volgend jaar wordt er voor het eerst huisvesting voor studenten opgeleverd
7	Ondernemerschap & financiering		Incubatie- en acceleratieprogramma BLINC is specifiek voor ondernemers actief op het gebied van gezonde en duurzame voeding, future farming en bio-circulaire economie. LIOF en BVP bieden relevante investeringsfondsen
8	Adequate huisvesting		Het aantal gebouwen voor verhuur op de campus is gestegen in de afgelopen jaren. Inmiddels zijn deze bijna volledig verhuurd. De huurders huren in sterkere mate kantoor- dan labruimten
9	Marketing & acquisitie		De focus is niet scherp en daarmee ook niet de acquisitiedoelgroepen. Acquisitie is sterk gericht geweest op verhuur, waarbij ook partijen zijn gevestigd met beperkte(re) meerwaarde voor het ecosysteem
10	Heldere visie		Het onderscheidend vermogen is niet duidelijk, welke wel nodig is om een krachtiger ecosysteem en een aantrekkelijkere campus te ontwikkelen
11	Organisatie & management		De organisatie wordt als behulpzaam/ faciliterend gezien. De focus van aandeelhouders op het voorkomen van verliezen bemoeilijkt het lange termijn doel om een relevant, omvangrijk en innovatief ecosysteem te ontwikkelen
12	Rol in grotere ecosystemen		Gelegen in één van de voedselproductie- en verwerking hotspots van Nederland. Het onderscheidend vermogen, en dus ook relevantie in grotere ecosystemen, kan nog scherper

Beoordelingen BCGV op succesfactoren – 2026



© Buck Consultants International, 2026

Brightlands Chemelot Campus

Buck Consultants International

- De Brightlands Chemelot Campus heeft een sterk R&D chemiecluster (met focus op 1) materialen, 2) duurzame processen en 3) biomedische innovaties) dat weinig navolging kent in Europa en de aantrekkingskracht van de campus blijft substantieel:
  - De aanwezige onderzoeksfaciliteiten voor duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toepassingen (voor meerdere TRL-niveaus); verder versterkt door de op te leveren Brightlands Circular Space
  - Ook zijn er meerdere manifeste kennisdragers aanwezig zoals de UM, corporate organisaties, TNO en anderen – daarmee wordt er op de BCC van fundamenteel tot toegepast onderzoek uitgevoerd
- De ontwikkelingen op de chemiemarkt blijven sterk relevant voor de BCC en de campusorganisatie en haar aandeelhouders zullen hier goed op in moeten spelen door andere kansen te ontwikkelen (zie 4e rode bullit) en ook de campus(organisatie) wendbaar(der) te maken om in te kunnen spelen op deze en andere (onverwachte) ontwikkelingen
- Sinds de vorige rapportage heeft de BCC te maken gekregen met uitdagingen die raken aan de chemiesector als geheel. Dit raakt specifiek 2 van de 3 bestaande focusgebieden van de BCC. Ondanks deze uitdagingen is het aantal bedrijven op de campus sinds 2021 gestegen, wel is de groei gestopt sinds eind 2024 (de werkgelegenheid groeit wel nog) en staan de chemiebedrijven (en daardoor de huurprijzen op de campus) sterk onder druk. De aankoop van grond aan de noordzijde van de campus en de ontwikkeling van de Brightlands Circular Space biedt verder groeipotentieel voor de toekomst
- De campus diversifieert tevens haar focus. Het 3e focusgebied (biomedische innovaties) heeft geen last van de ontwikkelingen op de chemiemarkt, al is de omvang van dit cluster op de campus (in aantal bedrijven) nog relatief klein. De campus heeft zich tevens toegelegd op kansen voor Defensie, waar al meerdere relevante ontwikkelingen / stappen zijn gemaakt en op recycling van textiel en batterijen (passende focusgebieden bij de bestaande onderzoeksfaciliteiten. Tijd zal nodig zijn om uit te kristalliseren of deze nieuwe focusgebieden leiden tot verdere groei/ meerwaarde voor de campus
- Een ander aandachtsgebied is ‘talent’. Het aantal studenten op de campus is sinds 2021 gehalveerd, terwijl het belang van talent (o.a. als aantrekkingskracht) voor een campus in diezelfde periode alleen maar groter is geworden

Sterkten / kansen

- De BCC kent een sterk R&D chemiecluster dat weinig navolging kent in Europa
- Het betreft een campus met een hoogwaardige uitstraling; aantrekkelijk voor ondernemers, medewerkers, klanten, toeleveranciers, enz. en centraal gelegen in industrie- /chemiecluster ARRRA (Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr Area). De bereikbaarheid met het OV is sinds 2021 sterk verbeterd
- De BCC huisvest verschillende manifeste kennisdragers, van (semi-)publieke tot private organisaties; van fundamenteel tot toegepast onderzoek in samenwerking met bedrijven
- Unieke en hoge kwaliteit onderzoeksfaciliteiten en pilot plants (voor meerdere TRL-niveaus), op het gebied van duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toepassingen. Het medio 2026 op te leveren Brightlands Circular Space biedt additionele faciliteiten voor onderzoek en productontwikkeling op het gebied van chemie en circulariteit
- Additionele focus op Defensie, recycling van textiel en batterijen biedt kansen om nieuwe ecosystemen en innovatieve bedrijvigheid aan te trekken
- Talentontwikkeling op MBO, HBO en universitairniveau, als ook volwassenenonderwijs aangeboden. Via CHILL worden talent en bedrijven aan elkaar gekoppeld en worden bedrijven ondersteund om hun werkgeverschap te verbeteren
- In totaal meer dan 110.000 m² VVO beschikbaar voor huisvesting van innovatieve bedrijven; nieuwe huisvesting wordt gerealiseerd met het Brightlands Circular Space. Vorig jaar is additionele grond aangekocht aan de noordzijde van de campus voor potentiële toekomstige uitbreiding
- Een professionele organisatie is aanwezig op de campus, die substantiële inkomsten genereert uit vastgoedverhuur
- In het streven naar meer strategische autonomie van Nederland / Europa is er meer focus op behoud / stimulering van (verduurzaming van) de chemiesector

Zwakten / bedreigingen

- Door ongunstige ontwikkelingen in chemiesector (o.a. internationale concurrentie, weinig concurrerende energieprijzen, regelgeving) staan investeringen door multinationals in R&D onder druk en zijn huurders extra scherp in huuronderhandelingen over de te betalen huren. De impact op de het aantal bedrijven op de campus is vooralsnog beperkt, maar als de uitdagingen in de sector aanhouden (en daar lijkt het op) is het mogelijk dat die impact er alsnog komt
- Het aantal studenten op de campus is gedaald (uit veiligheidsoverwegingen) van 1.200 naar 600, hetgeen de talentbasis op de campus beperkt
- Het ecosysteem (naar aantal bedrijven) rondom ‘biomedische toepassingen’ is nog relatief beperkt
- Beperkt open uitstraling van de campus naar buiten toe

© Buck Consultants International, 2026

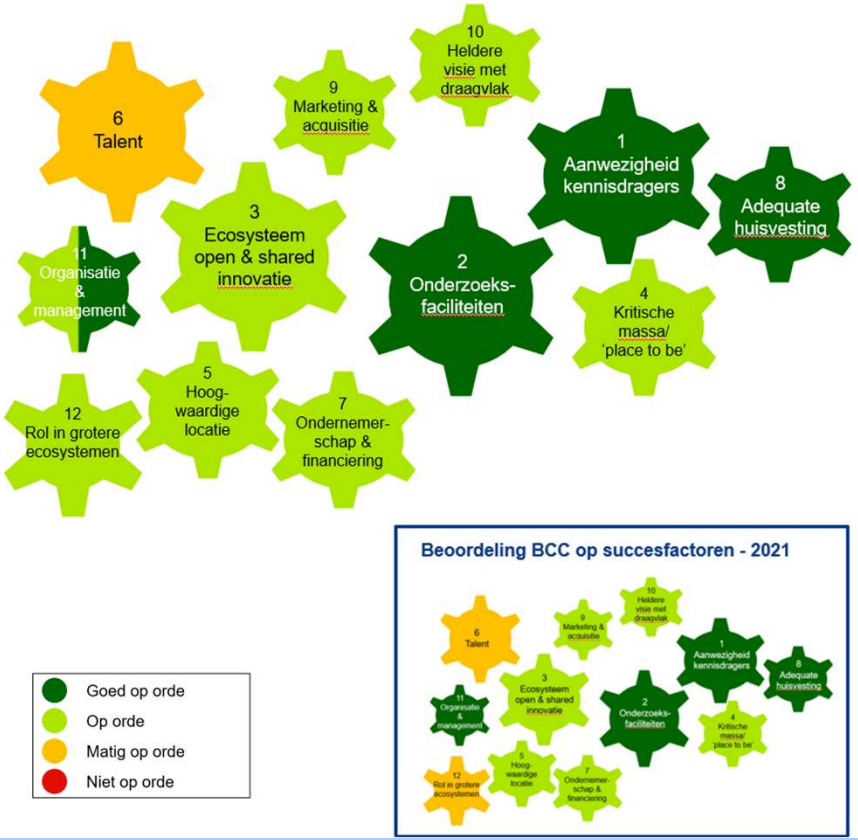
Brightlands Chemelot Campus

Buck Consultants International

Samenvatting beoordeling per succesfactor – BCC

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		De BCC huisvest verschillende manifeste kennisdragers, van (semi-)publieke tot private organisaties; van fundamenteel tot toegepast onderzoek in samenwerking met bedrijven.
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		Unieke en hoge kwaliteit onderzoeksfaciliteiten en pilot plants (voor meerdere TRL-niveaus) , op het gebied van duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toepassingen. Nieuw op te leveren Brightlands Circular Space
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Sterk chemie R&D-ecosysteem dat weinig navolging heeft in Europa. Door ontwikkelingen in chemiesector staan investeringen door multinationals in R&D wel onder druk
4	Kritische massa + place to be		Een kritische massa die significant is gegroeid in de afgelopen jaren. Wel risico dat (innovatieve) chemiebedrijven vertrekken van de campus als de uitdagingen in de chemiesector aanhouden
5	Hoogwaardige locatie		Campus met een hoogwaardige uitstraling; aantrekkelijk voor ondernemers, medewerkers, klanten, toeleveranciers, en centraal gelegen in industrie- /chemiecluster ARRRA (Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr Area)
6	Talent		Aanwas van talent via UM (universitair), Hogeschool Zuyd (HBO) en VISTA college (MBO); ruim 600 studenten in 2025. Dit is een daling vergelijken tot 2021 (toen 1.200). Via CHILL worden talent en bedrijven aan elkaar gekoppeld
7	Ondernemerschap & financiering		Start-ups worden één jaar begeleid binnen het start-up programma van de campus, in combinatie met de (Brightlands-breed aangeboden) Brightlands Start-up League. Addequate financiering, zoals het nieuwe Brightlands Future Fund komt beschikbaar
8	Adequate huisvesting		In totaal 113.00 m² VVO beschikbaar voor verhuur (bezettingsgraad ~85%). De campusorganisatie heeft nagenoeg al het vastgoed op de campus in eigen handen; biedt de mogelijkheden om de ecosysteemontwikkeling te financieren. Huurders zijn in heronderhandelingen scherp op de prijs
9	Marketing & acquisitie		Eigen Business Development team (~8 personen) dat zich o.a. richt op marketing en acquisitie, met focus op bedrijven actief op het gebied van batterij recycling, textiel recycling en biobased materialen. Ook is LIOF zich primair gaan richten op innovatieve bedrijven
10	Heldere visie		De campus focust zich al langjarig op duurzame materialen, duurzame processen en biomedische innovaties. Daarnaast nu focus op defensie (specifiek (dual-use toepassingen van) Smart Materials & Manufacturing), textiel- en batterijrecycling
11	Organisatie & management		Professionele organisatie genereert via verhuur substantiële inkomsten (vastgoed als verdienmodel t.b.v. zelfvoorzienende organisatie).
12	Rol in grotere ecosystemen		In het streven naar meer strategische autonomie van Nederland / Europa is er meer focus op behoud / stimulering van (verduurzaming van) de chemiesector. Door stevige concurrentie uit China daalt de vraag naar Europese chemieproducten

Beoordelingen BCC op succesfactoren – 2026



© Buck Consultants International, 2026

Brightlands Maastricht Health Campus

- De BMHC heeft met het MUMC+ en de UM enkele manifeste kennisdragers van formaat en een breed arsenaal aan onderzoeksfaciliteiten op het gebied van Health & Tech
- Sinds de vorige rapportage (2021) zijn er enkele concrete stappen voorwaarts gemaakt. Een positieve ontwikkeling is de groei in werkgelegenheid (+90%) bij R&D- en CRO-bedrijven. Ook is het aantal relevante onderzoeksfaciliteiten gestegen, o.a. voor meer technische toepassingen, en er is sprake van meer technisch talent dat op WO-niveau wordt opgeleid op de campus. Andere, maar nog kleine, stappen zijn gemaakt op het gebied van ecosysteemontwikkeling en acquisitie. Meer capaciteit hiervoor is nodig om grotere stappen te kunnen zetten in de ontwikkeling van deze succesfactoren, zoals acquisitie van scale-ups en/of R&D afdelingen van corporates
- De campus loopt echter nog achter wat betreft de ontwikkeling van het gebied en passende huisvesting. De eerste stappen op dat vlak zijn genomen en de verwachting is dat de gebiedspartners later dit jaar officieel zullen besluiten de noodzakelijke investeringen te gaan doen
- Een uitgevoerde externe analyse over de noodzakelijke/ wenselijke gebiedsontwikkeling en inhoudelijke kansrijke domeinen geven de diverse betrokken partijen een gezamenlijke visie waar de campusorganisatie en gebiedspartners zich op kunnen richten in verdere planvorming.
- De campusorganisatie is van origine een TTO / Venture-builder en huisvest start-ups in 2 incubatorgebouwen op de campus, daarnaast heeft het taken meegekregen om te werken aan het ecosysteem en acquisitie van relevante start-ups
- De campus zou echter gebaat zijn bij één overkoepelende governance structuur waarbij onderscheid kan worden gemaakt aan enerzijds vastgoed- en gebiedsontwikkeling en anderzijds ecosysteemontwikkeling en valorisatie

Sterkten / kansen

- Aanwezigheid van MUMC+, de UM faculteiten FHML, FSE en FPN, als ook onderzoeksinstituten en R&D afdelingen van grote corporates zoals het Medtronic Bakken Research Center
- Uit een recente analyse blijken 6 domeinen (4 'medische' en 2 'technische') het meest kansrijk binnen Health & Tech. Duidelijke en sterke commitment aan (een deel van) deze 6 domeinen kan het onderscheidend vermogen versterken en BMHC binnen die gebieden aantrekkelijk maken
- Groei in werkgelegenheid bij kennisintensieve bedrijven gegroei van zo'n 750 naar ruim 1.450 sinds 2021 en aantal kennisinstensieve bedrijven is gestegen van 60 naar 78. Totaal aantal bedrijven in campusecosysteem ligt rond de 150
- Ruime beschikbaarheid state-of-the-art research facilities op het gebied van LSH, en proefopstelling van de Einstein Telescoop. Door deze beschikbaar te maken voor bedrijven (onafhankelijk van academische inzet) kan de aantrekkingskracht hiervan worden versterkt
- Sterkere inzet op ontwikkeling van het ecosysteem in de afgelopen jaren; dit kan nog verder worden versterkt door ecosysteemontwikkeling een groter deel te maken van de opdracht van de campusorganisatie
- De campus zou echter gebaat zijn bij één overkoepelende governance structuur waarbij onderscheid kan worden gemaakt aan enerzijds vastgoed- en gebiedsontwikkeling en anderzijds ecosysteemontwikkeling en valorisatie
- De gebiedspartners zetten in op ontwikkeling van het gebied (o.a. verbeterde ontsluiting, meer groen, aankoop / ontwikkeling vastgoed voor verhuur aan innovatieve bedrijvigheid)
- Acquisitie en huisvesting is tot heden met name gericht op aantrekken / huisvesting van innovatieve start-ups. De groei van de campus kan worden versterkt door sterker in te zetten op het aantrekken van en huisvesting beschikbaar maken voor scale-ups en corporate bedrijven
- De campusorganisatie is als Venture-builder zelf ontwikkelaar van start-ups

Zwakten / bedreigingen

- Op de campus zelf worden op MBO- en HBO-niveau beperkt relevante opleidingen aangeboden passend bij de focus van de campus (in andere delen van de stad zijn deze (deels) wel aanwezig
- Hoewel een breed scala aan onderzoeksfaciliteiten beschikbaar zijn, zijn een significant deel daarvan (vooralsnog) enkel onder voorwaarden te gebruiken door bedrijven (bijvoorbeeld in een PPS-constructie)
- Tot heden is er niet één organisatie voor wie de ontwikkeling van alle succesfactoren van de campus de hoogste prioriteit heeft. Belangrijke deelaspecten worden opgepakt door de campusorganisatie, maar deels is daar beperkt budget voor (acquisitie, ecosysteemontwikkeling) en deels valt dit buiten het huidige mandaat. De gebiedspartners pakken gebiedsontwikkeling op
- Momenteel betreft het een onaantrekkelijk gebied met weinig groen en veel parkeerplaatsen. Huisvesting voor innovatieve bedrijvigheid is primair gericht op start-ups en beperkt op scale-ups en corporate bedrijven.
- De campusorganisatie ontwikkelt minder start-ups dan wat de gestelde doelstelling is

© Buck Consultants International, 2026

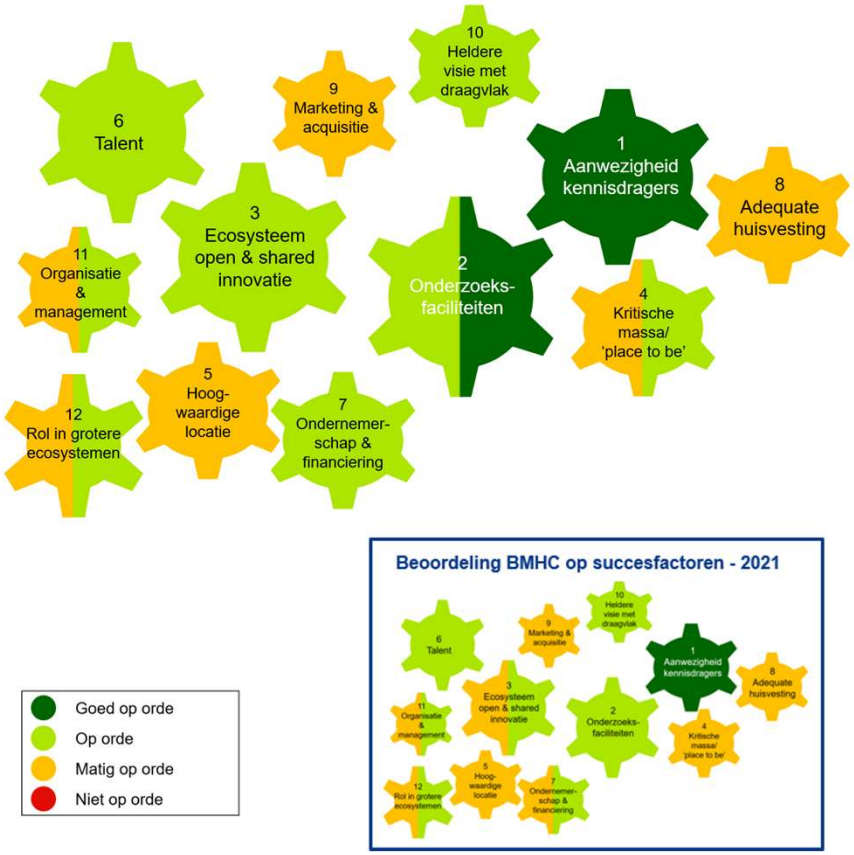
Brightlands Maastricht Health Campus

Buck Consultants International

Samenvatting beoordeling per succesfactor – BMHC

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		Aanwezigheid van MUMC+, de faculteiten FSE, FPN en FHML, als ook onderzoeksinstituten en R&D afdelingen van grote corporates zoals het Medtronic Bakken Research Center
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		State-of-the-art research facilities op het gebied van LSH, en proefopstelling van de Einstein Telescoop. Een deel is echter niet eenvoudig te gebruiken door start-ups en andere innovatieve bedrijven
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Ecosysteem is in de afgelopen jaren versterkt, maar het is geen centrale focus van de campusorganisatie. Diverse communities gericht op innovatieve (Health) bedrijven op de campus/ in de regio zijn opgericht. De symbiose tussen partijen op de campus kan nog wel beter
4	Kritische massa + place to be		Het totaal aantal bedrijven die horen bij het campusecosysteem ligt rond de 150. Het aantal R&D en CRO-bedrijven op de campus is gestegen van zo'n 60 naar 78 en de werkgelegenheid bij deze bedrijven met meer dan 700 naar ruim 1.450
5	Hoogwaardige locatie		Goed ontsloten locatie, maar het gebied wordt niet als aantrekkelijk gezien. Op basis van een nieuw plan worden activiteiten ontplooit om het te ontwikkelen tot een aantrekkelijkere werkomgeving
6	Talent		Een groot aantal studenten krijgt opleiding op of nabij de campus. Met de komst van 'CHILL' is de verwachting dat ook HBO en MBO beter wordt aangehaakt
7	Ondernemerschap & financiering		De campusorganisatie is zelf ontwikkelaar van start-ups. Diverse financieringsopties zijn beschikbaar. De UM / MUMC+ wensen wel een sterker oustide-in perspectief in de ontwikkeling van bedrijven. Het aantal spin-offs is lager dan de gestelde doelstelling
8	Adequate huisvesting		Op de campus is ruimte beschikbaar in 2 incubatorgebouwen voor start-ups. De gebiedspartners gaan inzetten op aankoop en ontwikkeling van vastgoed voor verhuur aan innovatieve bedrijvigheid
9	Marketing & acquisitie		NFIA / LIOF richten zich sinds enkele jaren sterk op innovatie bedrijvigheid. De campusorganisatie heeft enig, maar beperkt budget voor acquisitie
10	Heldere visie		Nieuwe inhoudelijke focus ontwikkeld met focus op 4 'medische' en 2 'technische' domeinen. De focus is vooralsnog sterk op medisch en beperkter op technisch.
11	Organisatie & management		De campusorganisatie heeft als venture-builder een sterke focus op ontwikkeling van spin-offs, daarnaast richt het zich (in beperkte mate) op huisvesting, acquisitie en ecosysteemontwikkeling. Aandeelhouders zien graag dat er meer focus komt op deze laatste 3 aspecten. De gebiedspartners gaan zich richten op vastgoed- en gebiedsontwikkeling.
12	Rol in grotere ecosystemen		'Maastricht' is een van de relevante locaties in de Groeifondsprojecten RegMedXB en BiotechBooster en (een van meerdere) potentiële locatie(s) voor de zogenoemde 'Wennink'-projecten.

Beoordelingen BMHC op succesfactoren – 2026



© Buck Consultants International, 2026

Brightlands Smart Services Campus

- De BSSC richt zich met Data & AI op een actueel thema waarin ontwikkelingen snel gaan en de concurrentie ook stevig is. Enkele stappen zijn/ worden door de campus-organisatie gemaakt die het fundament van de campus versterken, maar het effect daarvan zal in de komende jaren pas duidelijk moet worden. Belangrijk aandachts-punt is om grotere focus te leggen op de aantrekkingskracht van de campus zelf
- In de periode sinds de vorige BCI-rapportage uit 2021 zijn er enkele concrete stappen gemaakt door de BSSC in de ontwikkeling van de campus. De campusorganisatie wordt gewaardeerd en heeft een nieuwe strategie die breed wordt omarmd door aandeelhouders, huurders en andere stakeholders. De huisvesting is verder geoptimaliseerd en de huur van het pand is langjarig verzekerd. De campusorganisatie heeft tevens stappen voorwaarts gemaakt door het vullen van enkele lacunes op het gebied van een incubatorprogramma en een eigen financieringsfonds van (pre-Seed) start-ups (AI en data-startups zijn lastiger te financieren door de bestaande LIOF-fondsen) en ook is vanaf januari 2026 MBO (naast HBO) gevestigd op de campus.
- Het aantal bedrijven op de campus is sinds 2021 licht gestegen. De aanwezigheid van grote vestiging van een corporate en/of kennisinstelling ontbreekt nog en zou de aantrekkelijkheid flink kunnen versterken. Wel zijn er enkele relevante organisaties gevestigd zoals het i-Lab van de politie en een AI Competence Center van het Duitse Semiconductorbedrijf AIXTRON
- BCI is positief over de duidelijke inhoudelijke focus van de nieuwe strategie, die ook nodig is om onderscheidend te worden / te blijven. Wel heeft BCI vraagtekens over de ruimtelijke focus van de strategie. Gezien de nog beperkte massa op de campus zelf moet het versterken van de aantrekkingskracht van de campus zelf de hoogste prioriteit hebben. Echter, een deel van de strategie richt zich op de ontwikkeling van een Data & AI-cluster in Limburg, en tevens is er een innovatie-district aangekondigd, als ook huisvesting van start-ups van UM-studenten in de binnenstad

Sterkten / kansen

- Talentontwikkeling wordt sinds dit jaar aangeboden op verschillende niveau's (MBO – HBO – WO – Volwassenen onderwijs)
- De nieuwe visie probeert met focus op Health en MKB de uitdagingen uit de regio om te zetten in kracht voor de campus. Huurders, stakeholders en aandeelhouders zijn positief en enthousiast over de nieuwe strategie
- Door focus te leggen op toepassingsniches met Data & AI heeft de campus kans zich te onderscheiden van andere campussen / innovatie-omgevingen
- De ontwikkelingen rondom met name AI zijn in de afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt
- De 1e cohort van het nieuwe AI Incubator programma is in het voorjaar van 2026 van start gegaan
- De gemeente Heerlen heeft toegezegd vanaf 2026 jaarlijks EUR 800.000 te gaan investeren in o.a. financiering van start-ups, marketing & acquisitie en
- De campusorganisatie heeft financiering opgehaald voor een Pre-Seed Fund, dat Data & AI-bedrijven in een pre-seed fase kan financieren. Iets wat lastig is voor 'traditionele' fondsen van bijvoorbeeld LIOF of de Brightlands Venture Partners omdat er geen eigen IP wordt ontwikkeld. Het nieuwe SecFund en Brightlands Future Fund bieden tevens meer mogelijkheden voor financiering van dit type bedrijfsmodellen

Zwakten / bedreigingen

- Met een focus op Data & AI heeft de BSSC veel concurrentie van andere campussen / innovatie-omgevingen in de Eurogio/EU met een vergelijkbare focus in de Data & AI-waardeketen
- Het is lastig om onderzoeksfaciliteiten op het gebied van Data & AI te realiseren die onderscheidend genoeg zijn om bedrijven (die veelal werken in de 'cloud') naar de BSSC te trekken
- Er wordt nog geen universitaire opleiding aangeboden op de campus met focus op Data & AI
- De campus ontbreekt nog een grote vestiging van een kennisinstelling en/of corporate die kan fungeren als manifeste kennisdrager.
- Het verdienmodel is (te) sterk gericht op de ontwikkeling van een Data & AI-cluster, terwijl er eveneens een sterke focus nodig is op de ontwikkeling en uitbouw van de campus
- Beperkte stijging in het aantal bedrijven op de campus

© Buck Consultants International, 2026

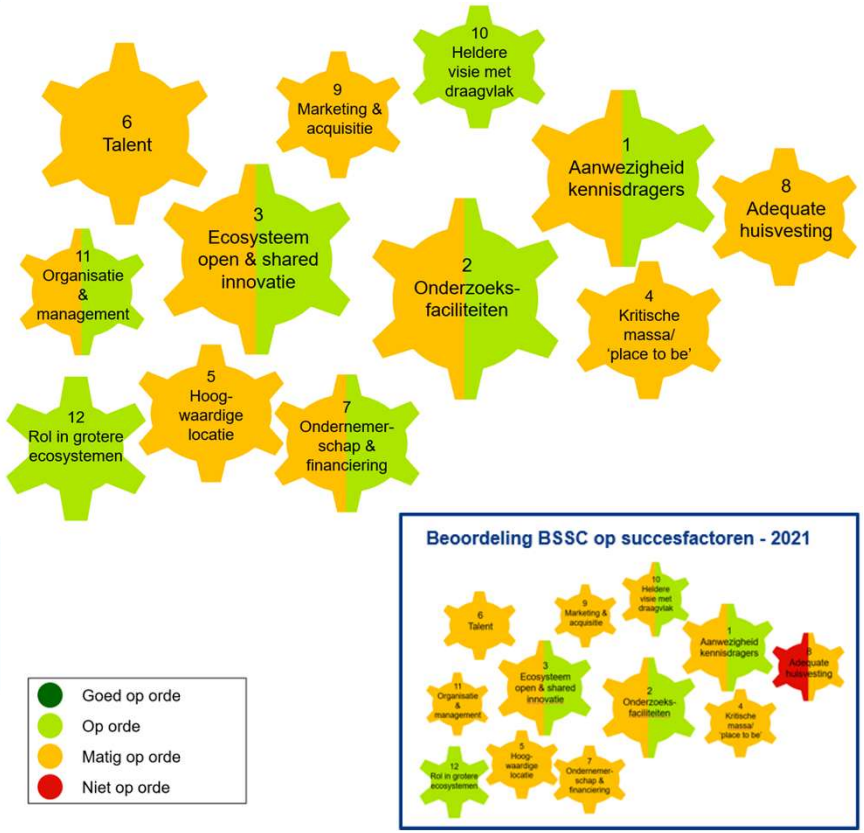
Brightlands Smart Services Campus

Buck Consultants International

Samenvatting beoordeling per succesfactor – BSSC

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		Enkele interessante kennisinstellingen en bedrijven/organisaties van naam zijn gevestigd op de campus, maar een grote vestiging van een kennisinstelling of een corporate van naam en omvang gevestigd op de campus ontbreekt
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		De focus van de campus op Data & AI maakt het lastig om onderzoeksfaciliteiten aan te bieden die onderscheidend zijn om partijen naar de campus te trekken. Data wordt ontsloten middels onderzoekslabs en allianties
3	Ecosysteem open & shared innovatie		De campus zet in op ontwikkeling ecosysteem dat bedrijven en andere relevante organisaties op en buiten de campus met elkaar verbindt
4	Kritische massa + place to be		Het aantal bedrijven op de campus is in vergelijking tot 2021 licht gestegen van 64 naar 68
5	Hoogwaardige locatie		De campus bestaat enkel uit 1 gebouw wat niet zorgt voor een 'echte' campussetting. Uitstraling en groene omgeving zijn wel goed
6	Talent		Talentontwikkeling wordt sinds dit jaar aangeboden op verschillende niveau's (MBO – HBO – WO – Volwassenen onderwijs). Omvang opleidingen nog beperkt. UM biedt nog geen opleiding aan op het gebied van Data & AI
7	Ondernemerschap & financiering		Met de start dit jaar van een nieuw AI Incubator programma, een eigen Pre-Seed Fund en de LIOF-gerelateerde fondsen SecFund en Brightlands Future Fund worden belangrijke stappen gemaakt die bij succesvolle ontwikkeling zorgen voor nog betere beoordeling op dit aspect
8	Adequate huisvesting		Verbeterde lay-out en indeling van het pand zorgen ervoor dat meer partijen kunnen landen in het pand
9	Marketing & acquisitie		De gemeente gaat investeren in de marketing & acquisitie door de campus zelf. NFIA / LIOF zetten meer in op aantrekken innovatieve bedrijven
10	Heldere visie		Huurders, stakeholders en aandeelhouders zijn positief en enthousiast over de nieuwe strategie, maar met Data & AI is het wel een focusgebied waarop veel concurrentie is
11	Organisatie & management		De huidige campusorganisatie wordt beschouwd als open, benaderbaar en meedenkend. In het afgelopen jaar zijn er enkele wisselingen geweest in het aandeelhouderschap
12	Rol in grotere ecosystemen		De relevante voor AI is sterk gestegen in de afgelopen jaren. De BSSC is één van de 7 AI hubs in Nederland en ligt midden in een Euregio waar significante ontwikkelingen zijn op het gebied van data, halfgeleiders en AI

Beoordeling BSSC op succesfactoren – 2026



© Buck Consultants International, 2026

Observaties en aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken zijn conclusies en aandachtgebieden per campus benoemd. Enkele ontwikkelingen spelen alle campussen in meer of mindere mate een rol. Hier benoemen we enkele belangrijke observaties, conclusies en aanbevelingen die voor alle of de meeste campussen relevant zijn

Focus / profiel van de campus

- De focus en onderscheidend vermogen van een campus zijn in sterke mate bepalend of een campus (voldoende) relevante innovatieve bedrijvigheid kan trekken naar de campus. Het is verleidelijk om de focus breed te houden met het idee dat er veel partijen kunnen worden aangetrokken. Met een brede focus dreigt echter een gebrek aan onderscheidend vermogen; waarom moeten bedrijven bijvoorbeeld naar 'Venlo' komen in plaats van naar bijvoorbeeld 'Wageningen'. Enkel als er duidelijk kan worden aangetoond waarom bedrijven naar een specifieke (Brightlands) campus moeten komen vanwege specifieke onderzoeksfaciliteiten, relevante kennisankers (corporates en/of kennisinstellingen) en/of voldoende talent, met beperkte concurrentie binnen het focusgebied is die campus in staat een uniek en aantrekkelijk ecosysteem te ontwikkelen. Op alle Brightlandscampussen speelt de discussie hierover wel in enige mate, waarbij de commitment van de BCC en de BSSC aan specifieke focusgebieden het meest duidelijk is
- **Aanbeveling aan de provincie:** Wees scherp op de gekozen focusgebieden van de campussen en de ontwikkeling van een bijpassende strategie (o.a. welke partijen zich mogen vestigen op een campus). Zoals hierboven betoogd is, is specialisatie 'key' om een onderscheidende campus te realiseren

Campusontwikkeling vs. clusterontwikkeling

- De creatie van meerwaarde van de campus voor de regio / een breder cluster wordt belangrijk geacht, blijkt uit gesprekken met de campusorganisaties, aandeelhouders en stakeholders, als ook de strategieën van enkele van de Brightlandscampussen (met name BSSC en BCGV). Dat is in zichzelf belangrijk uit economische en maatschappelijk oogpunt, maar levert wel een uitdaging op. De primaire en reeds uitdagende rol van een campusorganisatie is het ontwikkelen van de campus door het ontwikkelen van een relevante innovatie-ecosysteem op de campus en het aantrekken van relevante innovatieve bedrijvigheid. Het tevens willen ontwikkelen van een relevant cluster zorgt dat de uitdagingen van campusorganisaties nog groter worden om de campus (die enkele vierkante kilometers) tot de 'place-to-be' te ontwikkelen binnen het gekozen focusgebied. De verschillen tussen campussen, ecosystemen en clusters worden verder toegelicht in hoofdstuk 2
- Het succes van een campus wordt ook afgemeten aan andere 'Key-Performance-Indicators' dan een cluster. Voorbeelden van belangrijke KPI's zijn voor een
  - Campus: Vestiging aantal bedrijven (start-ups, scale-ups, corporates), realisatie spin-offs, werkgelegenheid, etc.
  - Cluster: Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, vestiging van productiebedrijven, actieve netwerken, etc.
- **Aanbeveling aan de provincie:** Als een campusorganisatie ook de ontwikkeling van een regionaal / nationaal cluster moet stimuleren / realiseren, zorg dan dat deze geëquipeerd (in gelden en FTE) is om ook die taken uit te voeren en reken deze organisatie dan tevens af op cluster KPI's. Daarnaast moet er echter focus blijven op de campus-KPI's om een succesvolle campusontwikkeling te kunnen realiseren

© Buck Consultants International, 2026

Agile / flexibele campus(organisatie)

- De intentie van een campusontwikkeling is veelal om verdere groei te bewerkstelligen en een robuustere campus te realiseren. Die ontwikkeling wordt echter in sterke mate beïnvloed door externe ontwikkelingen. Denk maar aan de uitbraak van de COVID-19 crisis, en de daaropvolgende oorlogen in Oekraïne en Iran. Deze hebben significante effecten op o.a. goederenstromen, energieprijzen, materiaaltekorten en de wereldwijde economie. De effecten hiervan op campussen zijn van te voren lastig in te schatten. Er is geen aanleiding om te denken dat dergelijke onverwachte gebeurtenissen/ ontwikkelingen in de toekomst uit zullen blijven. Dit vergroot de noodzaak voor de campusorganisaties (net zoals iedere organisatie) om agile (wendbaar) te blijven, om in te kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen.
- **Aanbeveling aan de provincie:** Stuur er bij de campusorganisaties op aan om zich voor te bereiden op dergelijke situaties om snel in te kunnen spelen op de effecten die dergelijke externe schokken kunnen hebben op de operatie, strategische doelen en financiën

Talent

- Het belang van talent voor campussen is in de afgelopen jaren enkel sterker geworden, vanwege het steeds verder stijgende tekort aan (technisch) talent. Dit is een landelijke uitdaging; tussen 2014 en 2024 daalde het aantal ‘techniek’-studenten aan een hoger onderwijsinstelling in Nederland van 3.000 naar 2.580
- De ontwikkeling van (relevant) talent (voor het focusgebied) is enerzijds een aantrekkingskracht op (innovatieve) bedrijven en anderzijds een sterke meerwaarde voor bedrijven reeds aanwezig op de campus. Een campus kan zich op dit gebied onderscheiden door de aanwezigheid van opleidingen op, of ander dichtbij, de campus van significante aantallen studenten op MBO-, HBO- en WO-niveau
- In Limburg stijgt het aantal WO-studenten al langjarig blijkt uit data van CBS, al lag het aantal WO-studenten vorig jaar (18.940) nog wel lager dan het piekjaar 2021/2022 (19.332). Op MBO en HBO niveau is het aantal studenten wel dalende, respectievelijk -6,4% en -11,1% tussen de studiejaren 2020/2021 en 2024/2025
- Talentontwikkeling en behoud zijn dus sowieso belangrijke aandachtspunten voor elke campus, en zeker ook voor de 4 Brightlandscampussen
- Positief is dan ook dat de campusorganisaties actief zijn in het betrekken van studenten op verschillende niveau’s door o.a. vestigingen van (opleidingen van) MBO, HBO en WO-onderwijsinstellingen op de campussen en de (aanstaande) vestiging van CHILL op alle 4 Brightlandscampussen.

© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodel vs ontwikkeling innovatief-campusecosysteem

- Een centraal onderwerp in deze tussenevaluatie is het verdienmodel van de campusorganisaties en in welke mate zij in staat zijn om de 'hun eigen broek op te houden'. Dat is belangrijk vanuit het oogpunt van bestaansrecht en bestaanszekerheid van de campussen en om de (overheids)investeringen in de campussen te kunnen rechtvaardigen. De sterke focus op het verdienmodel 'schuurt' echter in sommige gevallen met het directe doel van een campus, namelijk de ontwikkeling van een innovatief-campusecosysteem dat een innovatieversneller van formaat is.
- **Aanbeveling aan de provincie:** Een winstgevende exploitatie van een campus is een (belangrijk) middel om het doel van een campus te bereiken. Besef echter dat veel (aandeelhouders / stakeholders van) succesvolle campussen in Nederland kiezen voor (deels) een ander financieringsmodel van de campusorganisatie (bijvoorbeeld door jaarlijkse exploitatiebijdragen) zodat er primaire focus kan blijven liggen op de ontwikkeling van een innovatief-(campus)ecosysteem

Vastgoedverdienmodel

- **Als de wens is van de provincie dat de campussen zichzelf financieren, dan geeft een verdienmodel waarbij vastgoedverhuur en –ontwikkeling centraal staat de grootste kans**. Dit vergt echter significante omvang om zowel de gehele campusorganisatie, inclusief ecosysteemontwikkeling, te kunnen financieren. In Nederland komt vastgoed als (belangrijkste onderdeel van het) verdienmodel van een campusorganisatie dan ook in mindere mate voor dan op campussen buiten Nederland. Dit is een weerspiegeling van het feit dat het (in Nederland) niet eenvoudig is om geld te verdienen aan de exploitatie van een campus
- De Brightlands Chemelot Campus is één van weinige campussen in Nederland waar dit wel (reeds) is gerealiseerd. De andere Brightlandscampussen hebben dit niet of in mindere mate. Om significante omvang te bereiken zijn tijd en investeringen nodig. Naast de BCC heeft de BCGV de sterkste groei in omvang in aantal m² VVO (en verdere plannen daarvoor) gerealiseerd in de afgelopen jaren. De BSSC heeft momenteel die omvang nog in beperkte mate. Het vastgoedverdienmodel is beperkter relevant voor de campusorganisatie op de BMHC
- Veel van de 'Volwassen'-campussen in Nederland kennen dit vastgoedverdienmodel niet; zij richten zich primair op ecosysteemontwikkeling en worden gefinancierd vanuit aandeelhouders en/of stakeholders. Vastgoedverhuur en -ontwikkeling wordt op deze campussen vaak opgepakt door (gespecialiseerde) vastgoedinvesteerders.
- **Aanbeveling aan de provincie:** Indien een belangrijk doel is dat een campusorganisatie zichzelf kan financieren, dan geeft aansturen op vastgoedontwikkeling de beste kans daarop. Besef echter dat de haalbaarheid hiervan sterk afhankelijk is van de kracht en omvang het ecosysteem dat immers huurders moet aantrekken, naast andere elementen zoals financierbaarheid / een financier met een lange investeringshorizon

Samenwerking tussen de Brightlandscampussen

- De samenwerking tussen de Brightlandscampussen is in de afgelopen jaren versterkt, o.a. op het gebied van gezamenlijke promotie, marketing, talent ontwikkeling (CHILL), start-up en scale-up programma's. Op inhoudelijk vlak en het gebied van ecosysteemontwikkeling zijn er nog wel meer koppelkansen, bijvoorbeeld om bedrijven / organisaties met verschillende achtergronden met elkaar te verbinden die mogelijk tot unieke combinaties / innovaties kunnen leiden
- **Aanbeveling aan de provincie:** Stimuleer het leggen van kruisverbanden tussen innovatieve bedrijven gevestigd op de diverse campussen

© Buck Consultants International, 2026

Samenvatting vragen SCESA

De antwoorden op de vragen over de positie van vastgoed en vastgoed als verdienmodel zijn op de vorige pagina samengevat/besproken. Zie voor de uitgebreide analyse en beantwoording van alle vragen hoofdstuk 7

Belang van valorisatie en start-ups

- Valorisatie en start-ups zijn belangrijk voor het doel van een campus om innovaties te stimuleren / ontwikkelen en voor de (regionale) economie, maar hebben beperkte meerwaarde voor het verdienmodel van de campus. Een gemiddelde campusorganisatie (in Nederland) is namelijk niet geëquipeerd om te investeren in start-ups / spinoffs als onderdeel van valorisatie (het omzetten van kennis in waarde; een opdracht van universitaire instellingen in Nederland). De enige Nederlandse campus waar de campusorganisatie inkomsten genereert uit deelnemingen in spin-offs (de Brightlands Maastricht Health Campus) fungeert dan ook tevens als TTO voor de Universiteit Maastricht
- Wel spelen alle campusorganisaties een belangrijke rol bij de ontwikkeling van start-ups / spin-offs door bijvoorbeeld het aanbieden van incubatie- en/of acceleratorprogramma's tot (flexibele) huisvesting (tegen gereduceerd tarief) mogelijk te maken, onderzoeksfaciliteiten te realiseren en/of beschikbaar te stellen, een innovatief ecosysteem te ontwikkelen, events te organiseren, enz.
- De inkomsten uit de aangeboden incubatie en/of acceleratorprogramma's zijn dus relatief beperkt. Ook de verhuur aan start-ups zorgt voor relatief beperkte inkomsten, omdat start-ups beperkte financiële middelen hebben. Maar omdat ze wel essentieel zijn voor ontwikkeling van innovaties / creëren van een innovatief ecosysteem, krijgen ze vaak korting op reguliere verhuurtarieven van vastgoed

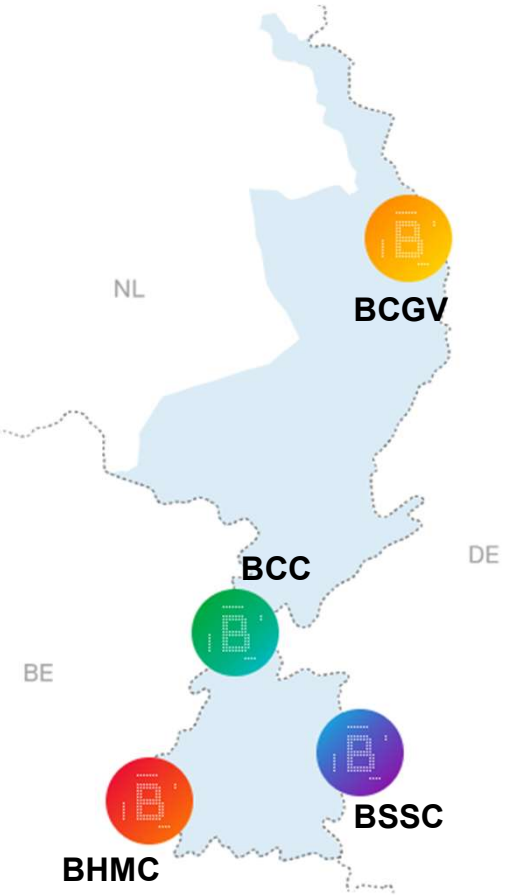
Overwegingen aandeelhouderschap

- Voor de triple-helix partijen (onderwijs, bedrijfsleven, overheid) is controle op de inhoudelijke focus van de campus het belangrijkste voordeel om aandeelhouder te zijn / een sleutelrol te spelen in het ecosysteem van de campus, daar staat tegenover dat dit beperkt inkomsten genereert
- Het grootste potentiële voordeel van aandeelhouderschap in de hardware (gebieds- en/of gebouwontwikkeling) is dat vastgoedverhuur de grootste kans geeft voor de campus(organisatie) om financieel onafhankelijk / rendabel te worden
- Voor (vastgoed)investeerders is vastgoedverhuur de primaire motivatie. Ecosysteemontwikkeling is daarbij vooral een middel om een aantrekkelijke propositie te ontwikkelen richting huurders, niet om de regionale economie te vernieuwen
- Aandeelhouder zijn in het ecosysteem en/of hardware bepaalt dus tevens welke verdienmodellen een campusorganisatie kan hanteren

© Buck Consultants International, 2026

1 Inleiding

- De provincie Limburg (provincie) is mede-aandeelhouder en langjarig investeerder in de 4 Brigthlands campussen:
  - Brightlands Chemelot Campus (BCC) gelegen in de gemeente Sittard-Geleen
  - Brightlands Campus Greenport Venlo (BCGV) gelegen in de gemeente Venlo
  - Brightlands Maastricht Health Campus (BMHC) gelegen in de gemeente Maastricht
  - Brightlands Smart Services Campus (BSSC) gelegen in de gemeente Heerlen
- In 2022 heeft de provincie het Statenvoorstel 'Brightlands en de campussen – visie en inzet tot 2030' geaccordeerd, hetgeen bedoeld is om de 4 Brightlands campussen verder te laten groeien. De provincie en andere partners hebben toen besloten om te investeren in en verder te werken aan de verdere ontwikkeling en groei van de 4 campussen. Daarbij is een investeringsperiode ingegaan die loopt tot 2030.
- Halverwege deze investeringsperiode, nu in 2026, heeft de provincie Limburg behoefte aan een tussenevaluatie van de 4 Brightlands Campussen per 2026. Dit komt voort uit datzelfde Statenvoorstel waarin is opgenomen: "*vanwege de dynamiek zullen wij in 2026 een tussenevaluatie uitvoeren en aan uw Staten aanbieden en daarbij ook de financiële inzet beschouwen*".



© Buck Consultants International, 2026

- De provincie heeft in deze tussenevaluatie behoefte aan analyse, beantwoording van vragen en advies ten aanzien van onderstaande elementen:
  - Analyse cf. de BCI-'raderen'-systematiek, ook wel bekend als het 'succesfactoren'-model (zie uitleg in hoofdstuk 2) per campus; hiermee kan de huidige stand van zaken per campus worden geanalyseerd en wordt een vergelijking met de analyse uit 2021 mogelijk
  - Analyse van de mate waarin de resultaten zoals afgesproken in het Statenvoorstel zijn bereikt, mede in relatie tot de dynamiek in de (werk)omgeving (inhoudelijk en operationeel)
  - Beantwoording van de volgende aanvullende vragen vanuit de Statencommissie Economie en Samenleving (SCESA);
    - neem een vergelijking mee van de positie van vastgoed bij campussen elders in de wereld;
    - beantwoord de vraag in hoeverre is het verstandig om op vastgoed te 'leunen' als verdienmodel voor de campus?
    - beschrijf welke rol valorisatie/startups hebben bij het verdienmodel van de campus?
    - schets de overwegingen ten aanzien van aandeelhouders (triple helix) en hun rol in de campus
  - Advies voor benodigde accenten naar 2030 – op basis van analyse en actualiteit en op de benodigde randvoorwaarden (succesfactoren en belemmeringen)

  Voor de uitvoering van de tussenevaluatie heeft de provincie Buck Consultants International (BCI) ingeschakeld

© Buck Consultants International, 2026

Bronnen en werkwijze

- Voor de tussenevaluatie / beoordeling van de 4 Brightlandscampussen is gekeken naar de stand van zaken van elk van deze campus-ecosystemen op dit moment (2e kwartaal 2026) op basis van
  - Deskresearch
    - Desktopanalyse diverse rapportages en openbare bronnen
    - Brightlands rapportage 2026 (opgesteld door de provincie Limburg)
      - ➢ Kwantitatieve data in deze tussenevaluatie is primair afkomstig uit deze rapportage, behalve als dat anders is aangegeven
    - Roadmap provinciale rol BCGV 2030 (BCI, 2021)
    - Roadmap provinciale rol BCC 2030 (BCI, 2021)
    - Roadmap provinciale rol BMHC 2030 (BCI, 2021)
    - Roadmap provinciale rol BSSC 2030 (BCI, 2021)
  - Bezoek aan de 4 Brightlandscampussen
  - Interviews / enquêtes
    - Interviews met bedrijven gevestigd op de campussen en andere stakeholders (zie overzicht van geïnterviewden per campus in de bijlage)
    - Resultaten enquête onder bedrijven gevestigd op elk van de 4 Brightlandscampussen

© Buck Consultants International, 2026
* Uitgevoerd door onderzoeksbureau Flycatcher Internet Research in opdracht van de 4 Brightlands campussen in het 2e kwartaal van 2026

Opzet rapportage

- De opbouw van dit rapport is als volgt:

  - De aanleiding en vraagstelling is besproken in dit hoofdstuk (**hoofdstuk 1**). Hierna volgt een bespreking van de functie en succesfactoren van campussen in **hoofdstuk 2**. De daarop volgende hoofdstukken bespreken de SWOT-analyses en adviezen voor elk van de 4 Brightlandscampussen:
    - SWOT-analyse en adviezen: Brightlands Campus Greenport Venlo – **hoofdstuk 3**
    - SWOT-analyse en adviezen: Brightlands Chemelot Campus – **hoofdstuk 4**
    - SWOT-analyse en adviezen: Brightlands Maastricht Health Campus – **hoofdstuk 5**
    - SWOT-analyse en adviezen: Brightlands Smart Services Campus – **hoofdstuk 6**

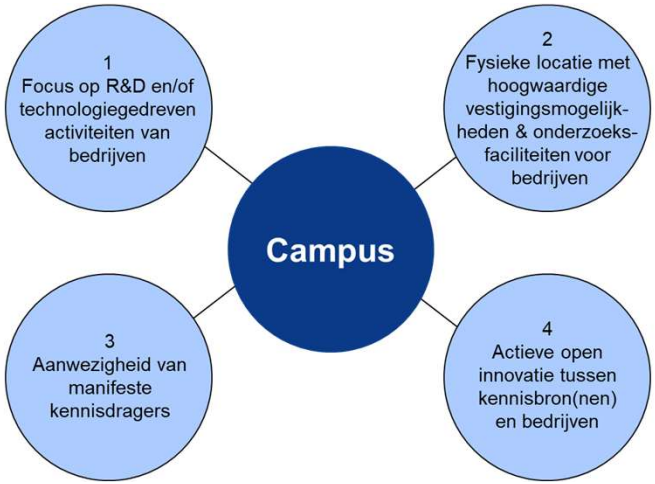
  - In hoofdstuk 7 beantwoordt BCI de additionele vragen die vanuit de (SCESA) zijn gesteld

© Buck Consultants International, 2026

2 Functie en Succesfactoren van Campussen

Vier kernelementen van een campus

Volgens de breed gehanteerde campusdefinitie bestaat een campus uit de volgende 4 kernelementen:



De betekenis van deze kernelementen wordt hieronder toegelicht

1 **Focus op R&D en/ of technologiegedreven activiteiten**

Om te komen tot innovatie, gezamenlijke productontwikkeling en uitwisseling van kennis moet de focus gericht zijn op R&D en/of kennisintensieve activiteiten van bedrijven

2 **Fysieke hoogwaardige vestigingsmogelijkheden & onderzoeksfaciliteiten**

Beschikbaarheid van fysieke ruimte die hoogwaardige vestigingsmogelijkheden biedt voor kennis- intensieve bedrijvigheid en voor (het gezamenlijk gebruik van) onderzoeksfaciliteiten, zoals lab-, cleanroom- en testfaciliteiten

3 **Aanwezigheid van substantiële manifeste kennisdragers**

Een grote manifeste kennisdrager is fysiek en substantieel met onderzoeksactiviteiten aanwezig en vormt de ‘anchor tenant’ op de campus. Type *kennisdragers* zijn een R&D centrum van een groot internationaal opererend bedrijf, universiteit, universitair medisch centrum, groot onderzoeksinstituut. *Manifest* wil zeggen dat het bedrijf/instituut een substantiële omvang en sterke reputatie heeft op een specifiek thema of technologie. Faciliteitencampussen hebben in plaats van een manifeste kennisdrager beschikking over specifieke faciliteiten, die als vestigingsmagneet optreden

4 **Actieve open innovatie**

Goed functionerend ecosysteem met een community en netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en andere relevante spelers met een organisatie die zich actief bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming en business development

© Buck Consultants International, 2026

Functies van een campus

Ruimtelijke concentratie van economische activiteit wordt in de basis verklaard door het feit dat mensen, bedrijven en kennis-organisaties voordelen ervaren door zich in de buurt van elkaar te vestigen. Campussen bieden de volgende voordelen:

- Campussen zijn vruchtbare plekken voor innovatie, omdat de kans op kruisbestuiving er groot is. Het verspreiden en (her)combineren van kennis vindt plaats door kenniswerkers die tussen bedrijven circuleren en de (face-to-face) interactie die kenniswerkers onderling hebben
- Doordat onderling verbonden bedrijven en verwante organisaties zich ruimtelijk concentreren, ontstaat een informatie- en communicatienetwerk, dat op efficiënte en effectieve wijze kennis-spillovers genereert. Dit wordt ook wel *local buzz* genoemd
- Op locaties waar sprake is van *buzz* ontstaat een zelfversterkend en cumulatief proces, hetgeen leidt tot toenemende (economische en maatschappelijke) meeropbrengsten voor de betrokken actoren. Individuen in een *buzz* omgeving hebben interactie en werken samen met andere getalenteerde individuen en zijn goed in staat om complexe informatie met elkaar uit te wisselen
- Er is sprake van een netwerk van intensieve formele en informele relaties tussen lokale actoren. Dit netwerk wordt gefaciliteerd door fysieke nabijheid, wat de mogelijkheid biedt tot face-to-face contact en het opbouwen van persoonlijk vertrouwen
- Door op een campus gevestigd te zijn kunnen actoren profiteren van kennis die door andere actoren is opgedaan. De kenniseconomie is daarom het meest succesvol met lokale kennisbronnen zoals ecosystemen, clusters en campussen

Bron: Buck Consultants International, 2024

© Buck Consultants International, 2026

Uit de literatuur en eerder onderzoek van BCI blijkt dat een campus de volgende effecten heeft:

- Een campus faciliteert open innovatie, hetgeen een kernelement in de versnelling van innovatie in Nederland is
- Een campus is een natuurlijke habitat (‘leefomgeving’) voor onderzoeksafdelingen en daaraan gerelateerde onderzoeksfaciliteiten
- Een campus is uitnodigend voor internationale kenniswerkers, die immers (internationale) keuzemogelijkheden hebben (‘war on talent’)
- Een campus werkt als een magneet en oefent een aantrekkende werking uit op mensen, onderzoeksinstituten en bedrijven die afkomen op de continue flow van kennis

Conclusie

Een campus is niet alleen het natuurlijke en voor kenniswerkers en R&D afdelingen aantrekkelijke kristallisatiepunt voor open innovatie en publiek private R&D-samenwerkingsmogelijkheden, maar is door zijn onderscheidend vermogen en inspelend op nationale en regionale economische en maatschappelijke transitieprioriteit ook een innovatieversneller van formaat. In de internationale concurrentiestrijd om R&D-centra en kenniswerkers kan een goede campus een troef van formaat zijn

Bron: Buck Consultants International, 2024

© Buck Consultants International, 2026

Campus, clusters en ecosystemen

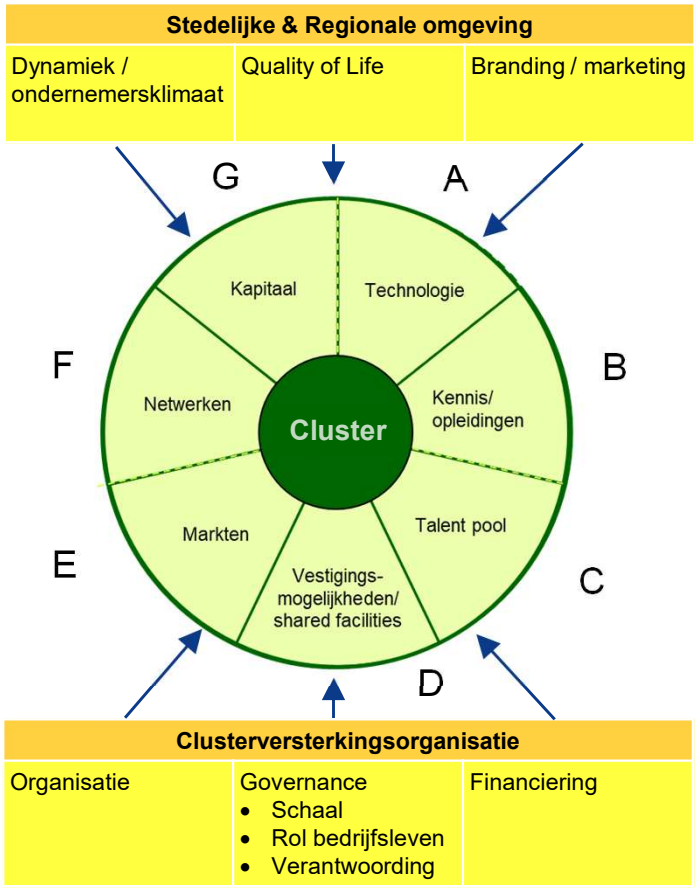
- Voor een campus is de aanwezigheid van (een) relevant(e) cluster(s) en een innovatie-ecosysteem (zie de definities van deze begrippen hiernaast) nodig om succesvol te zijn
  - Een ecosysteem biedt de voorwaarden/ aanknopingspunten voor bedrijfsontwikkeling én clusterontwikkeling, die vaak de voedingsbodem vormt voor een succesvolle campus
  - Campussen kunnen niet succesvol zijn zonder een levendig cluster, waarvan de dynamiek wordt gegarandeerd door de juiste ecosysteemelementen
- Campussen en clusters kunnen dus beiden van significante meerwaarde zijn voor een stad/ regio/ provincie, en elkaar versterken. Afhankelijk van welk type innovatie-omgeving wordt ontwikkeld (afhankelijk van het gewenste doel) is een andere uitvoeringsstrategie vereist; andere succesvoorwaarden moeten namelijk worden ontwikkeld / gestimuleerd (al is er sprake van enige overlap). Op de volgende pagina's staan de succesvoorwaarden voor deze 2 typen ruimtelijke innovatie-ecosystemen. Het belangrijkste verschil is dat waar een cluster zich niet richt op een specifieke locatie, het succes van een campus afhankelijk is van het ontwikkelen van die specifieke **campuslocatie** (dus die enkele vierkante kilometers) tot één van de aantrekkelijkste locaties voor bedrijven binnen het gekozen focusgebied, met een goed ontwikkeld innovatie-ecosysteem
- **De voorliggende beoordeling van de 4 Brightlandscampussen focust zich dus op het succesvol ontwikkelen van die specifieke campuslocatie. Andere aspecten zoals de strategie, clusterontwikkeling, verdienmodellen, e.d. worden niet separaat beoordeeld, maar enkel in het hoeverre ze wel/niet bijdragen aan die succesvolle campusontwikkeling**

Begripsafbakening

- **Ecosysteem**
  Brede set aan voorwaarden om (nieuwe) economische activiteiten (niet sector- of technologiegebonden) te stimuleren.
  Voorbeeld: start-up ecosysteem Nederland
- **Cluster**
  Begrensd geografisch gebied waarin triple helix-partijen (onderwijs-kennisinstellingen-overheden-bedrijven) in bepaalde sectoren/ technologie-domeinen intensief samenwerken op het gebied van innovatie, export, opleidingen, start-ups, etc.
  Voorbeeld: Brainport Regio
- **Campus**
  Exact ruimtelijk begrensd gebied waarin onderzoekers van kennisinstellingen en bedrijven intensief met elkaar samenwerken op het gebied van R&D en innovatie, met als magneet een manifeste kennisdrager (bijv. universiteit, academisch ziekenhuis)
  Voorbeeld: Brightlands Chemelot Campus

© Buck Consultants International, 2026

Versterking van clusters



Nevenstaand kader, ontwikkeld door Buck Consultants International, geeft de belangrijkste Succesvoorwaarden & Stimuleringsaanknopingspunten weer voor de ontwikkeling van een cluster. Het blok aan de bovenzijde van het figuur is randvoorwaardelijk voor elke succesvolle (stedelijke) economische ontwikkeling, terwijl het onderste blok randvoorwaardelijk is voor een cluster-specifieke ontwikkeling. De stimuleringsaanknopingspunten ("**versterkers**") in het midden van het figuur betreffen de essentiële knoppen die versterkt moeten worden om een cluster te realiseren. Deze 'versterkers' staan hieronder verder uitgelegd:

A	R&D kennis/ Technologie	Samenwerkingsmogelijkheden met kennisinstellingen en grote kennisintensieve bedrijven	
B	Kennis/opleidingen	Onderzoeks- en opleidingscentra van publieke en private partijen op alle niveaus	
C	Talent Pool	Aanwezigheid/toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus	
D	Vestigingsmogelijkheden	Adequate vestigingsmogelijkheden voor diverse typen bedrijven met diverse vestigingsmilieus, inclusief ook shared (research) facilities	Incubator/startmilieu
			Lab/ testfaciliteiten
			Productie/ Installatie
E	Markten	Toegang tot markten faciliteren, inclusief koplopersrol overheden	
F	Netwerken	Toegang tot innovatienetwerken en samenwerkingsverbanden	
G	Kapitaal	Toegang tot financiering in verschillende fasen van een bedrijf	

Bron: Buck Consultants International

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

- Het succes van een campus is afhankelijk van een aantal factoren, die als raderen soepel op elkaar in moeten werken om een vliegwieleffect te bereiken:



Alle 12 succesfactoren beïnvloeden elkaar en zijn daarom allemaal belangrijk voor het realiseren van een succesvolle campus

Bron: Buck Consultants International

Zie de volgende slide voor een toelichting op de succesfactoren

© Buck Consultants International, 2026

Toelichting succesfactoren campusontwikkeling

Buck Consultants International

Succesfactor	Toelichting
1 Aanwezigheid manifeste kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centrum van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten en hogescholen
2 Onderzoeksfaciliteiten	De aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3 Kennistransfer / open innovatie	Organisatie die zich bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4 Kritische massa + place to be	Een omvangrijk cluster aan bedrijvigheid is ontstaan (spin-offs, bedrijven van buitenaf). Dit leidt tot een imago waar andere bedrijven ook op af komen en zich willen vestigen als ‘the place to be’
5 Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6 Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7 Ondernemerschap & financiering	Programma voor bevordering van ondernemerschap en toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf
8 Adequate huisvesting + services in goede prijs kwaliteitsverhouding	Kantoor- en lab-ruimte evenals het aanbod van goede services in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9 Marketing & acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10 Duidelijke visie met breed draagvlak	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsprogramma ten behoeve van de campusontwikkeling
11 Organisatie & management	Campus site management + decision makers
12 Rol in grotere ecosystemen	Meerwaarde campus voor relevante (Eu)regionale en nationale (innovatie-)ecosystemen

© Buck Consultants International, 2026

SWOT-analyse

- BCI heeft ten behoeve van dit rapport voor elk van de 4 Brightlandscampussen een SWOT-analyse gemaakt die inzicht geeft in de huidige stand van zaken (2e kwartaal van 2026) van het ecosysteem op de betreffende campus. Daarbij worden voor alle 11 succesfactoren van campusontwikkeling de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen in kaart gebracht (zie voor resultaat en toelichting succesfactoren de volgende pagina's).
- De 11 succesfactoren moeten worden gezien als voorwaarden voor een optimaal werkend campus-ecosysteem
- Een 12e succesfactor is op verzoek van de provincie Limburg toegevoegd: Rol in grotere ecosystemen.
- Per succesfactor zijn de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen van de campus in kaart gebracht, en beoordeeld in het perspectief van (ontwikkelingen bij) campussen in Nederland en vervolgens ingedeeld naar de volgende categorieën
  - Goed op orde
  - Op orde
  - Matig op orde
  - Niet op orde



- Een matige beoordeling op een succesfactor betekent niet dat de campus niet functioneert, maar laat zien aan welke voorwaarden gewerkt moet worden om de verdere ontwikkeling tot een succes (=ontwikkeling van een robuust innovatief campus-ecosysteem) te maken
- Op de vorige pagina's zijn de succesfactoren verder toegelicht toe. Hierna volgt de resultaten van de SWOT-analyse per campus voor de 12 succesfactoren en een overzicht van de belangrijkste krachten/kansen en zwakten/bedreigingen. Omdat het hier gaat om een tussenevaluatie worden de beoordelingen per heden vergeleken met de beoordeling uit 2021

© Buck Consultants International, 2026

3 Brightlands Campus Greenport Venlo

Profiel

Historie

- In 2012 vond in Venlo de Floriade plaats, de 10-jaarlijkse internationale tuinbouwtentoonstelling, die meer dan 2 miljoen bezoekers trok
- Het terrein omvat in totaal 66 hectare, waaronder 22 hectare bos, tweeënhalf hectare gebouwen en vier hectare water
- Na afloop van de Floriade bleven verschillende gebouwen en faciliteiten over
  - Villa Flora, een energieneutraal gebouw als symbool voor duurzaamheid, innovatie en groene economie, waarin het Wereldpaviljoen was gevestigd
  - Innovatoren, een transparant gebouw van 70 meter hoog met 16 verdiepingen, dat na afloop als kantoorgebouw is gaan fungeren
  - Een boerderij, diverse kassen, paviljoens en kavels
- Op basis van discussies over de benutting van het terrein is in 2017 besloten er een campus van te maken met de focus op gezonde en veilige voeding, future farming en biocirculaire economie. Dit is de focus die de campus nog steeds uitdraagt

© Buck Consultants International, 2026

Inhoudelijke focus

- De inhoudelijke focus van de campus is volgens het groeiplan (Roland Berger, 2022) gericht op:
  1. Tuinbouw van hoge kwaliteit: het systeem staat centraal, gesloten teelt, robotisering, precisietuinbouw, energiebeheer en belichting
  2. Plantgedreven vernieuwingen: plant staat centraal, de groei van de plant, gebruik, inhoud, eetgedrag, effect op de omgeving en de gezondheid
  3. Vernieuwing vindt plaats in alle delen van de keten
  4. De campus ontwikkelt vernieuwing voor gezondheid: een gezonde voeding, een gezonde omgeving en een gezonde bedrijfsvoering

  Deze inhoudelijke focus is breed te noemen. Met name focuspunten 1 en 2 passen bij de beschikbare faciliteiten, de focus van kennisankers en het bedrijfsleven in de regio.
- De campus vertaalt deze 4 focusgebieden naar de waardeketen van gezonde, plantaardige voeding. De campus geeft aan dat dit een holistische en toegepast insteek heeft. Het wordt uitgesplitst naar de volgende domeinen:
  A. Gezonde en duurzame plantaardige voeding – ontwikkelen van gezonde voeding / voedingsmiddelen en betere verwerkingstechnieken
  B. Future Farming – ontwikkelen van teelt- en productiesystemen die voedselproductie slimmer, efficiënter, gezonder en duurzamer maken
  C. Biocirculaire economie – ontwikkelen van technieken en het vormen van ketens waarbij alle grondstoffen volledig worden benut

  De focus op de domeinen A t/m C is breed en veelomvattend, waarmee een breed scala aan bedrijven kan worden aangesproken en is in lijn met de inhoudelijke programmering van de Universiteit Maastricht (UM)

© Buck Consultants International, 2026

- De kritische massa van bedrijven binnen elk van deze elk focusgebieden is redelijk tot beperkt. In de nevenstaande tabel is te zien dat er een redelijke massa is rond het thema ‘Gezonde & veilige voeding’ en ‘Future Farming’, terwijl de massa rond ‘Bio-circulaire economie’ beperkt is
- Daarnaast is er (net zoals in 2021) sprake van een significant aandeel van niet-relevante organisaties* in het ecosysteem. Ongeveer 35% van de bedrijven voegt beperkt wat toe aan het innovatie-ecosysteem gericht op agrifood. Uit een overzicht dat eerder dit jaar door de campus met de Staten is gedeeld blijkt tevens dat naar m² een vergelijkbaar aandeel is verhuurd aan bedrijven die wel (57%) of niet (43%) (direct) wat toevoegen aan innovatie-ecosysteem op de campus. Op zichzelf is het geen probleem dat deze ‘niet-relevante’ bedrijven op de campus ruimte huren.

Dat wordt het wel als deze bedrijven 1) (in fysieke zin) midden in het ecosysteem zitten en/of 2) de vestiging of uitbreiding van (nieuwe) innovatieve bedrijven op campus belemmeren. Een relatief hoog aandeel van deze ‘niet-relevante’ organisaties zijn geclusterd in de Innovatoren en Brigthouse, terwijl innovatieve bedrijven met name in Villa Flora en Brightworks zijn gehuisvest; potentieel probleem 1 is dus beperkt van toepassing. Potentieel probleem 2 kan wel optreden nu nagenoeg alle gebouwen volledig zijn verhuurd (zie de volgende pagina’s). Dit kan de (door)ontwikkeling van het innovatie-ecosysteem frustreren als innovatieve bedrijven zich niet kunnen vestigen of hun activiteiten niet kunnen uitbreiden op de campus

Categorie	Subcategorie	Aantal bedrijven	Aandeel ‘primair’ (naar aantal bedrijven)
		Primaire sub-categorie[1]	
Agrifood-bedrijven	A. Gezonde & veilige voeding	23	30%
	B. Future Farming	12	16%
	C. Biocirculaire economie	2	3%
Ondersteunende organisaties / bedrijven		11	15%
Niet-relevante organisaties voor het ecosysteem		26	35%
Totaal		**74**	**100%**

[1] Conform indeling Brightlands .com; bedrijven vallen in één subcategorie

Toelichting categorisering bovenstaande tabel

Agrifoodbedrijven
Kennisinstensieve bedrijven die binnen de agrifoodsector vernieuwende producten/ processen ontwikkelen en/of hoogstaande kennis toepassen in productie

Ondersteunende organisaties/ bedrijven
Bedrijven die in hun dienstverlening gericht zijn op de agrifoodbedrijven en door hun aanwezigheid de bedrijven en het ecosysteem versterken, zoals LIOF, een juridische IP-expert, gemakswinkel, relevante netwerkorganisaties

Niet-relevante organisaties voor het ecosysteem
Bedrijven waarvan het wel of niet gevestigd zijn op de campus geen impact heeft op het innovatie-ecosysteem, zoals niet-innovatieve bedrijven / organisaties waarvan de klantenkring primair buiten de campus ligt

© Buck Consultants International, 2026

Bron: Brightlands.com, bewerkt door BCI

Vastgoed

- De originele gebouwen die achterbleven na de Floriade waren niet bedoeld voor het huidige gebruik. Dat zorgt dat er relatief veel loze ruimte is in deze gebouwen die lastig(er) zijn om op te vullen. De campusorganisatie is al enkele jaren bezig om de ruimten in Villa Flora en de Innovatoren zover mogelijk te optimaliseren. De komende periode verwachten zij dat in de Villa Flora nog verdere inbreiding te realiseren. Voor de Innovatoren wordt nog gekeken wat de optimale invulling is van het Atrium (begane grond aan de westzijde van het gebouw). De boerderij op de campus is verkocht aan onderzoeksbureau Compas Agro
- In de afgelopen 3 jaar zijn het Nick Bos Greenhouse (onderzoekskas van de UM) en het gebouw van Kronos Vitale (een nieuw onderzoeks- en faciliteitencentrum) opgeleverd. Dit zijn met name toevoegingen geweest wat betreft nieuwe onderzoeksfaciliteiten
- Het aantal gebouwen op de campus is daarmee gegroeid van 6 naar 8, waarvan er 4 in eigendom zijn van de campusorganisatie, welke kunnen worden verhuurd aan bedrijven
- Daarnaast heeft de campusorganisatie tevens een gebouw in bezit in de binnenstad van Venlo, de Raad van Arbeid (~2.400 m²), dat wordt verhuurd en inkomsten genereert voor de campusorganisatie. Dat gebouw is deels in gebruik door de UM en deels betreffen het studentenwoningen

Gebouw	Bouwjaar	Gebruik	Omvang in m²
Villa Flora	2010	Multi-tenant, incl. ruimten voor evenementen	8.011
Innovatoren	2010	Multi-tenant gebouw 16e verdieping enkel vergaderruimten	6.644
Brighthouse	2020	Multi-tenant met kantoren en laboratoria	7.232
Brightworks	2021	Multi-tenant; 8 werkplaatsen	1.116
Subtotaal (verhuurbare) gebouwen op de campus in eigendom campusorganisatie (CVGV B.V.)			23.003
Nick Bos Greenhouse	2024	Onderzoekskas (in eigendom) van UM	1.600
Kronos Vitale	2026	Gebouw (in eigendom van Botany) met onderzoeksfaciliteiten	1.233
Boerderij (Sint Janshoeve)	1929	In eigendom en gebruik CompasAgro	450
Deltastar	2019	In eigendom en gebruik bij Deltastar	1.470
Totaal gebouwen op de campus			27.756

© Buck Consultants International, 2026

- De campus heeft een Strategisch Vastgoed Plan (B.V. Campus Vastgoed Greenport Venlo, 2026) opgesteld, waarin nieuwe ontwikkelingen zijn gepland voor de komende 5 jaren, en een schets van mogelijke nieuwe realisaties voor de periode daarna. Conform planning worden binnen één jaar studentenhuisvesting en sportfaciliteiten gerealiseerd op de campus. Het gaat dan om 30/40 wooneenheden voor studenten die in het 1e kwartaal van 2027 worden gerealiseerd, met uitbreiding naar woonunits voor zo'n ~300 studenten in de komende jaren. Bij voldoende vraag wil de campus tevens binnen enkele jaren huisvesting voor bedrijven realiseren conform de Brighthouse- en/of Brightworks-concepten
- Aan de westzijde van de campus ligt de Boskamer, waar nieuwe gebouwen, ten behoeve van solitaire innovatieve bedrijven gericht op prototyping en productie, kunnen worden gerealiseerd. De Boskamer is het enige deel van de campus dat niet in eigendom is bij de campusorganisatie, maar in eigendom van Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo
- Medio het 2e kwartaal van 2026 is 83,2% van het verhuurbare oppervlakte verhuurd. Sindsdien zijn er meerdere aankondigingen geweest dat nieuwe organisaties zich hebben gevestigd op de campus of dat op korte termijn gaan doen. De campus geeft aan dat bijna alle verhuurbare kantoorruimten inmiddels zijn verhuurd; wel zijn er nog laboratoria te huur

© Buck Consultants International, 2026

Beschikbare onderzoeksfaciliteiten

Buck Consultants International

Onderzoeksfaciliteit	Omschrijving	Eigenaar	Mate van gebruik*
Brightbox	Expertisecentrum voor daglichtloze meerlagenteelt	Botany	continu
Brightlabs	High-end chemisch analytisch laboratorium	Brightlabs	continu
Compas Agro- Proefvelden	Onderzoek- & proefvelden	Compas Agro	continu
Cooking Lab	Hoogstaande keuken voor diverse doeleinden	CVGV[1]	regelmatig
Mini Brightbox 2.0	Mobiele mini-uitvoering van de Brightbox	BCGV[2]	regelmatig
Novabite	Expertisecentrum voor sensorisch onderzoek en productoptimalisatie	BCGV is 1 van 3 eigenaren	regelmatig
Nutritional Concepts Lab	Foodlab voor verwerking van groente en fruit	CVGV	beperkt
Voedseltuinen	Onderzoek verantwoorde voedsel productie door UM/HAS/Yuverta	CVGV	continu
Innoveins Seed Solutions	Onderzoekscentrum voor zaadtechnologie	Innoveins	continu
Kronos	Geavanceerd onderzoek, ketenbrede samenwerking en gedeelde faciliteiten	Kronos Vitale	continu
Nick Bos Greenhouse	Kas voor hightech onderzoek	UM	continu
Brightlands High-tech Agro	Robotica, data science en AI in de tuinbouw	UM	continu

- Deze faciliteiten zijn met name gericht op food-tech, zaadtechnologie en teelten.
- Tot voorkort waren er beperkt faciliteiten aanwezig gericht op Agritech: robotica en AI. Met het Brightlands High-tech Agro lab komt hierin verandering. Hiervan is recentelijk fase 1 opgeleverd. De verwachting van de campus-organisatie is dat de tweede fase binnen 2 jaar zal zijn gerealiseerd. Andere faciliteiten die in recente jaren zijn opgeleverd zijn Kronos (initiatief ondernemer), Novabite en het Nick Bos Greenhouse (UM)
- Een deel van deze faciliteiten (zoals die van de UM) staat in beperkte mate open voor derde partijen. In die gevallen is de directe meerwaarde voor het innovatie-ecosysteem op de campus beperkt

* Naar opgave van de campusorganisatie
[1] Betreft de 'vastgoed' B.V. van de campus
[2] Betreft de 'ecosysteem' B.V. van de campus

© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodel

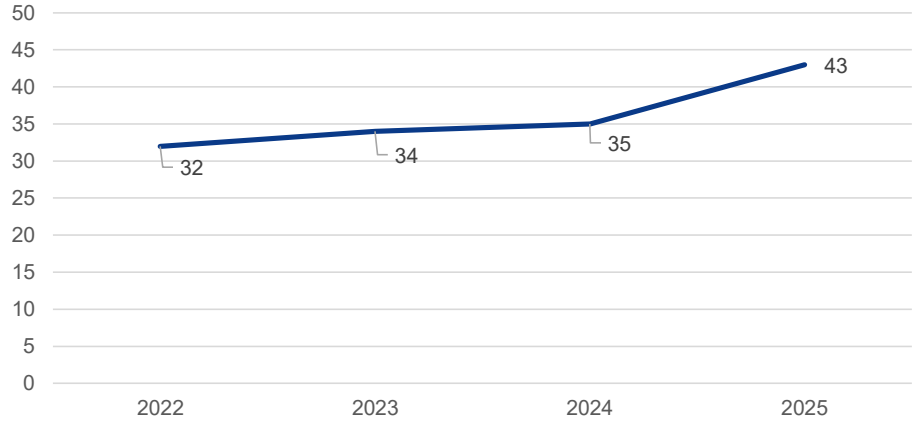
- De campusorganisatie bestaat uit de 2 B.V.'s, met beiden een eigen verdienmodel, te weten:
  - Campus Vastgoed Greenport Venlo (CVGV) : inkomsten uit verhuur van vastgoed en uitgifte gronden in erfpacht
  - Brightlands Campus Greenport Venlo (BCGV) : inkomsten uit programma's voor gevestigde en bezoekende bedrijven en uitvoer van aangevraagde en toegekende subsidieprojecten
- De intentie van de aandeelhouders is dat de campusorganisatie financieel onafhankelijk is vanaf +/- 2030, bij het einde van de huidige investeringsperiode van de provincie Limburg. Momenteel is van financiële onafhankelijkheid nog geen sprake. De nadrukkelijke wens van de aandeelhouders voor financiële onafhankelijkheid betekent dat dit een belangrijke focus is van de campusorganisatie
- Op basis van gesprekken met stakeholders en uit eigen observaties vraagt BCI zich af of dit financiële doel het lange termijn doel voor ontwikkeling van een innovatief-ecosysteem met significante meerwaarde voor de regio, frustreert
- De houdbaarheid van vastgoed als primaire inkomstenbron voor CVGV is door de campus zelf geanalyseerd in het eerder genoemde Strategisch Vastgoed Plan. In de uitgewerkte scenario's wordt uitgegaan van 'zwarte' cijfers bij afloop van het huidige financieringsarrangement in 2029. In het scenario dat de status quo continueert is de analyse dat er op de middellange termijn geen nieuwe financieringsbehoefte ontstaat, maar op de langere termijn er wel (opnieuw) een agio afhankelijkheid ontstaat. In een geformuleerd groei-scenario zullen wel significante investeringen (en financiering) nodig zijn, maar krijgt de campus een gezondere financiële positie zonder agio afhankelijkheid. Uiteraard kennen beide scenario's aannames die enige mate van onzekerheid kennen
- De BCGV kent momenteel nog afhankelijkheid van agiostortingen van aandeelhouders. De campusorganisatie geeft aan dat zij werkt aan een meerjarige businessplan om de afhankelijkheid af te bouwen

© Buck Consultants International, 2026

Aantal UM onderzoekers en studenten op de campus

- Op de Brightlands Campus Greenport Venlo in Venlo is het aantal medewerkers in dienst bij de FSE van de UM gestegen van 32 (in 2022) naar 43. Dit betreft een stijging van 34%
- Daarnaast zijn er geregeld medewerkers van de faculteiten FHML (Faculty of Health, Medicine and Life Sciences) en SBE (School of Business and Economics) aanwezig in Venlo / op de BCGV
- Het aantal studenten dat officieel les volgt in Venlo (met name in de binnenstad) lag rond 2021 op bijna 300. Sindsdien is dit aantal teruggelopen naar 181 in 2025. Vanaf september 2026 starten op de campus zelf een bachelor Sustainable Bioscience en de Master Crop Biotechnology and Engineering
- Daarnaast zijn er 2 bacheloropleidingen (Circular Engineering en Maastricht Science Program) die soms vakken volgen op de BCGV. Het aantal studenten dat Circular Engineering volgde steeg van 21 in 2021 naar ruim 100 sinds 2023. Het aantal studenten dat de bachelor Maastricht Science Program volgde fluctueerde de afgelopen jaren. Sinds 2022 ligt dit aantal boven de 750

Aantal medewerkers in dienst bij de UM (FSE)*



* Betreft personeel FSE. Medewerkers van de faculteiten SBE en FHML zijn hier niet in meegeteld, terwijl er enkele medewerkers van deze faculteiten regelmatig op BCGV aanwezig zijn.

Aantal UM studenten in Venlo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten in Venlo	201	228	273	295	238	230	200	181
Bachelors (hoofdvestiging opleidingen is in Maastricht) met een beperkt aantal vakken op de BCGV								
Circular Engineering				21	76	105	117	108
Maastricht Science Program	400	510	583	654	760	795	820	765

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

Buck Consultants International

SWOT-analyse

- BCI heeft een SWOT-analyse gemaakt die inzicht geeft in de huidige stand van zaken (2e kwartaal van 2026) van het ecosysteem op de Brightlands Campus Greenport Venlo. Daarbij worden voor alle 11 succesfactoren van campusontwikkeling de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen in kaart gebracht (zie voor resultaat en toelichting succesfactoren de volgende pagina's).
- De 11 succesfactoren moeten worden gezien als voorwaarden voor een optimaal werkend campus-ecosysteem
- Een 12e succesfactor is op verzoek van de provincie Limburg toegevoegd: Rol in grotere ecosystemen.
- Per succesfactor zijn de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen van de campus in kaart gebracht, en beoordeeld naar de volgende categorieën
  - Goed op orde
  - Op orde
  - Matig op orde
  - Niet op orde



- Een matige beoordeling op een succesfactor betekent niet dat de campus niet functioneert, maar laat zien aan welke voorwaarden gewerkt moet worden om de verdere ontwikkeling tot een succes (=ontwikkeling van een robuust innovatief campus-ecosysteem) te maken
- De volgende pagina's lichten we verder de succesfactoren toe, waarna de SWOT-analyse per succesfactor is uitgewerkt. Omdat het hier gaat om een tussenevaluatie worden de beoordelingen per heden vergeleken met de beoordeling uit 2021

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

- Het succes van een campus is afhankelijk van een aantal factoren, die als raderen soepel op elkaar in moeten werken om een vliegwieleffect te bereiken:



Alle 12 succesfactoren beïnvloeden elkaar en zijn daarom allemaal belangrijk voor het realiseren van een succesvolle campus

Bron: Buck Consultants International

Zie de volgende slide voor een toelichting op de succesfactoren

© Buck Consultants International, 2026

Toelichting succesfactoren campusontwikkeling

Succesfactor	Toelichting
1 Aanwezigheid manifeste kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centrum van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten en hogescholen
2 Onderzoeksfaciliteiten	De aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3 Kennistransfer / open innovatie	Organisatie die zich bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4 Kritische massa + place to be	Een omvangrijk cluster aan bedrijvigheid is ontstaan (spin-offs, bedrijven van buitenaf). Dit leidt tot een imago waar andere bedrijven ook op af komen en zich willen vestigen als ‘the place to be’
5 Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6 Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7 Ondernemerschap & financiering	Programma voor bevordering van ondernemerschap en toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf
8 Adequate huisvesting + services in goede prijs kwaliteitsverhouding	Kantoor- en lab-ruimte evenals het aanbod van goede services in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9 Marketing & acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10 Duidelijke visie met breed draagvlak	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsprogramma ten behoeve van de campusontwikkeling
11 Organisatie & management	Campus site management + decision makers
12 Rol in grotere ecosystemen	Meerwaarde campus voor relevante (Eu)regionale en nationale (innovatie-)ecosystemen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BCGV (1/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021*	2026
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers	● De UM is met de volgende Kennisinstituten aanwezig op de BCGV; het Brigthlands Future Farming Institute, het Centre for Health Eating and Food Innovation, het Food Claims Centre Venlo en het Brightlands Institute for Supply Chain Innovation ● HAS Green Academy heeft 2 lectoraten (Bodem en Horticulture) die actief zijn op de campus. De hogeschool gaat al haar activiteiten in Noord-Limburg (nu nog met name in het centrum van Venlo) concentreren op de campus; streefdatum medio 2027	● Op de campus is niet een hoofdvestiging van een grote kennisanker, zoals een universiteit of (high tech) bedrijf, gevestigd		
2	Gedeelde onderzoeks-faciliteiten	● Een breed pallet aan gedeelde onderzoeksfaciliteiten zijn aanwezig op de BCGV (met name gevestigd in het gebouw Villa Flora en nabij het gebouw Brighthouse) – Zie overzicht in hoofdstuk 1 van deze deelrapportage ● In de afgelopen jaren zijn meerdere relevante onderzoeksfaciliteiten gerealiseerd ● Ondernemers zijn bereid / voelen de noodzaak om te investeren in faciliteiten die ontbrekende elementen vullen voor onderzoek op de campus	● Versnipperd aanbod van onderzoeksfaciliteiten verspreid over diverse aanbieders zoals de UM, de campusorganisatie, individuele bedrijven. Een deel hiervan (met name van UM) is niet open voor derden of enkel in beperkte mate ● Door kapitaalpositie van de campus is het niet in staat om zelf te investeren in relevante onderzoeksfaciliteiten ● De faciliteiten zijn (nog) beperkter relevant voor agritech-bedrijven actief op het gebied van AI en robotica ● Door versnippering van aanbieders niet altijd helder wie voortouw neemt c.q. investeert in de ontwikkeling van nieuwe faciliteiten		

© Buck Consultants International, 2026

* Conform de rapportage: Roadmap provinciale rol BCGV 2030 (BCI, 2021)

Resultaat SWOT-analyse – BCGV (2/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
3	Ecosysteem	• Bedrijven / stakeholders ervaren dat er in de afgelopen 2 / 3 jaren meer focus is gelegd op het ontwikkelen van een actief ecosysteem; dit versterkt de community-vorming op de campus • CHILL Venlo (zie verder toelichting bij '6 – Talent') ontwikkelt met talent innovatieve producten / processen op verzoek van het bedrijfsleven • Evenementen (intern/extern) worden georganiseerd door het eigen community management; het betreffen een breed scala aan evenementen van sterk inhoudelijk tot interactief/netwerk-versterkend. Het aantal georganiseerde evenementen (314) op de campus was in 2025 bijzonder hoog te noemen. Meer dan dubbel het aantal van het jaar ervoor en bijna 4 keer zoveel als in 2023 • De campus richt zich, in sterkere mate dan voorheen, op het verbinden van bedrijven / stakeholders uit de omgeving • Centrale lunch- en horeca-locatie in Villa Flora wat werknemers (potentieel) trekt van andere gebouwen naar één centrale locatie • Ongeveer de helft van de geënquêteerde bedrijven voelt zich in (zeer) grote mate onderdeel van de campus community.	• In de afgelopen jaren is enkel 1 spin-off gevestigd op de campus; Innerbuddies • De expertise van de TTO van de UM (de Brightlands Maastricht Health Campus) is met name op het gebied van Health, en beperkter op het gebied van techniek • Het blijft een uitdaging om bedrijven gevestigd in de verschillende gebouwen met elkaar te verbinden. Dat er in de Innovatoren een eigen lunch-counter wordt gerealiseerd frustreert dit nog verder • Betere samenwerking op de campus wordt volgens 48% van de bedrijven belemmert door gebrek aan community gevoel		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BCGV (3/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
4	Kritische massa + place to be	• Het aantal vestigingen op de campus is momenteel 76 (betrof 80 eind 2024 | 67 eind 2021) • 2 op de 3 geënquêteerde bedrijven verwacht in 2030 (zeer) waarschijnlijk nog op de campus te zijn gevestigd • R&D-vestigingen van de corporate DSM (schatting ~5 werknemers) en BASF (schatting ~30 werknemers) zijn hier gevestigd • Het aantal nieuwe start-ups dat zich jaarlijks op de campus vestigt ligt al enkele jaren tussen de 2 en de 5	• Ontbreken van grote, bekende partij(en) aantrekkingskracht (zgn. anchor tenant(s)) met een significante vestiging op de campus • Een deel van de bedrijven past niet bij het agrifood innovatie-ecosysteem (betreft met name partijen die in de Innovatoren zijn gevestigd). • De massa rond Bio-circulaire economie is beperkt		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BCGV (4/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

5	Hoogwaardige locatie	• Groene en aantrekkelijke werkomgeving voor ondernemers en werknemers, als ook een aantrekkelijke omgeving voor bedrijven om klanten te ontvangen
		• Op de campus zijn enkele unieke gebouwen gerealiseerd in het verleden, zoals de Innovatoren en Villa Flora
		• Goed ontsloten locatie met de auto
		• Aanzienlijke uitbreidingsmogelijkheden op de campus om toekomstige groei te faciliteren, in eigendom van de campus. Uitzondering daarop is de Boskamer (westelijk deel campus) dat in eigendom is van Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo
		• Op de campus zullen studentenwoningen worden gerealiseerd en diverse aanverwante voorzieningen. Dit moet zorgen voor meer levendigheid op de campus, ook buiten kantooruren
		• Gesprekken zijn gaande tussen de gemeente en OV-aanbieders om de busverbinding tussen de campus en het centrum van Venlo te versterken
		• De gemeente is voornemens om een hoogwaardige fietsverbinding te realiseren, die ook de campus beter zal ontsluiten richting het centrum van Venlo
			• Voor ondernemers, werknemers en studenten zonder auto is de campus slecht ontsloten
			  • De campus is met OV enkel ontsloten met een busverbinding die eenmaal per uur rijdt (+/- 18 minuten van het treinstation Venlo naar de campus)
			  • De locatie is relatief ver gelegen van het centrum van Venlo (+/- 25 minuten fietsen)
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (5/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

6	Talent	• Nieuwe universitaire opleidingen (aangeboden door UM en Radboud University) starten na de zomer 2026 op de campus
		  ◦ Bachelor Sustainable Bioscience
		  ◦ Master Crop Biotechnology and Engineering
		• HAS Green academy verplaatst haar opleidingen van het centrum van Venlo naar de campus, met opleidingen in Agro, Food en Leefomgeving
		• Verwachting van de campusorganisatie dat het aantal UM en HAS studenten dat onderwijs volgt op de campus significant stijgt naar enkele honderden in de komende jaren door nieuwe opleidingen UM en relocatie opleidingen HAS Green Academy
		• CHILL Venlo ontwikkelt talent (van verschillende niveaus en leeftijden) doormiddel van innovatie-opdrachten afkomstig van het bedrijfsleven en verbindt talent aan relevante bedrijven op de campus
		• De campus gaat studentenhuisvestiging ontwikkelen op het zuidelijke deel van de campus. Eerste (tijdelijke) woonunits worden in 2026 opgeleverd; voor +/- 30 tot 40 studenten. Op de langere termijn is voorzien dat er huisvesting komt voor zo'n 300 studenten
			• Ondanks dat er nieuwe (universitaire) opleidingen op de campus van start gaan, zal het aantal studenten aanwezig op de campus relatief beperkt blijven t.o.v. campussen met universiteit zoals de BMHC en de Wageningen Campus
			• Momenteel geen MBO opleidingen aangeboden op de campus
			• Slechte OV en fiets-bereikbaarheid nadelig voor aantrekkelijkheid locatie voor studenten
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (6/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
7	Ondernemer-schap & financiering	• Incubatie- en acceleratieprogramma BLINC (samenwerking van de campusorganisatie met o.a LIOF en UM), specifiek voor ondernemers actief op het gebied van gezonde en duurzame voeding, future farming en bio-circulaire economie. De Brightlands Start-up League* biedt aanvullende masterclasses op het gebied van ondernemerschap • Brightlands Venture Partners (BVP) als durfkapitaalfonds met focus op o.a. agrifood, life sciences en smart materials • LIOF biedt financieringsopties voor innovatieve bedrijven middels o.a. het Limburg Vroege Fase Fonds (‘Proof of concept’-fase | doorgaans tickets van enkele tonnen) en Seed Fonds Limburg (doorontwikkeling innovatie | tickets van doorgaans tot EUR 1 mio) • Andere financiers van innovatieve bedrijven op de campus zijn o.a. Future Food Fund, Rabobank, Invest NL, EITFOOD	• LIOF heeft beperkt(er) mogelijkheden om innovatieve bedrijven met tickets van boven EUR 1 miljoen te financieren • Bedrijven in Nederland / Europa zijn relatief beperkt in staat om Venture Capital-investeringen op te halen • Gevaar dat de door campusorganisatie opgehaalde subsidies ook bedrijven financieren met niet-haalbare business cases		

* Een ondersteuningsprogramma voor innovatieve bedrijven in Limburg. Het is een initiatief van de vier Brightlands campussen, LIOF, de UM en de provincie Limburg

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (7/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
8	Adequate huisvesting	● Momenteel zijn er 4 gebouwen waar bedrijven zich kunnen vestigen ● Door nieuwe vestigingen van o.a. de Omgevingsdienst Midden- en Noord-Limburg en Sweco zijn bijna alle kantoorruimten verhuurd ● Op de campus zijn nog veel gronden beschikbaar voor realisatie van nieuwe gebouwen ● De meeste gronden zijn in bezit van de campus, uitgezonderd de 'Boskamer' (westelijk deel campus), die in bezit is van het Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo. Daar is o.a. ruimte voor productie en prototyping ● Nieuwbouwplannen zijn ontwikkeld voor realisatie van nieuwe huisvesting van bedrijven, studenten en (sport)faciliteiten ● Door verdere optimalisatie Villa Flora en Innovatoren komt er nog additionele ruimte beschikbaar	● Huidige verhoudingen tussen labruimten en kantoorruimten passen niet bij het profiel van (deel) bedrijven die zich hier vestigen. Hierdoor zijn nog relatief veel labruimten beschikbaar ● Nagenoeg alle gebouwen zijn gevuld waardoor er beperkt ruimte is voor uitbreiding / nieuwe vestigingen van innovatieve bedrijven ● Ondanks optimalisatie blijft er in de twee ex-Floriadegebouwen relatief veel loze ruimte en hoge servicekosten, wat drukt op de financiële positie van de campus		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (8/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
9	Marketing & acquisitie	• De strategische focus van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF, is sinds enkele jaren primair gericht op het aantrekken van innovatieve bedrijven • Nu de gebouwen nagenoeg verhuurd zijn, geeft de campusorganisatie aan dat vanaf heden de selectie 'aan de poort' stringenter wordt, zodat nieuwe bedrijven een duidelijkere meerwaarde hebben voor het ecosysteem • Van uit de gemeente Venlo is één medewerker voor meerdere dagen in de week tijdelijk gedetacheerd bij de campusorganisatie om te werken aan de marketing / acquisitie • Acquisitie vanuit de campusorganisatie richt zich o.a. op het aanvragen van diverse type subsidies (regiodeal, interreg, topsectoren) waarbij samenwerking met andere start-ups, scale-ups, corporates, onderzoeksinstellingen, etc. vereist is. In sommige gevallen komen daar contacten uit die leiden tot vestiging van buitenlandse bedrijven op de campus • De campus kan duidelijker worden aangegeven op de openbare weg (de gebouwen Villa Flora en Innovatoren staan beter aangegeven dan de campus zelf)	• Focus en daarmee ook doelgroepen niet scherp • Acquisitie is in de recente jaren in sterk gericht op het verhuren van de gebouwen. Daarbij zijn ook nieuwe partijen gevestigd op de campus met beperkte(re) meerwaarde voor het innovatie-ecosysteem		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (9/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
10	Duidelijke visie met breed draagvlak	• Focus op gezonde en duurzame voeding, future farming en biocirculaire economie. Een focus die aanwezig is op een beperkt aantal andere locaties in de regio / Nederland • Vanwege de kleinere schaal in vergelijking tot 'Wageningen' is er op de campus in Venlo gemakkelijker cross-over tussen verschillende onderzoeksgebieden • 'Wageningen' maakt Nederland als geheel aantrekkelijk voor agrifood-bedrijven • Aandeelhouders zien de campusontwikkeling als een belangrijk middel om de regionale economie te ontwikkelen, met goede wisselwerking tussen de campus en bedrijven in de regio; deze wisselwerking is sterker geworden in afgelopen jaren • In 2022 is met het Roland Berger-rapport een visie ontwikkeld voor de focus van de campus	• Geen duidelijke propositiefocus waarop de campus zich nationaal / internationaal kan onderscheiden, waarmee een krachtiger ecosysteem en aantrekkelijkere campus kan worden ontwikkeld • Met nabijheid van de Wageningen campus heeft de campus sterke concurrentie wat betreft het aantrekken van innovatieve agrifood-bedrijven		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (10/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
11	Organisatie & management	• De huidige campusorganisatie wordt beschouwd als behulpzaam en benaderbaar door bedrijven / organisaties op de campus • Stabiele campusorganisatie voor haar eigen werknemers en richting bedrijven na enkele jaren van administratieve en financiële onrust • Omdat de financiële doelstellingen van de 'ecosysteemontwikkeling' B.V. en de 'vastgoed' B.V. divergeren is ervoor gekozen om de aansturing van de 2 ondernemingen bij dezelfde CEO neer te leggen. • De campusorganisatie als geheel (verdeeld over de 2 B.V.s) bestaat uit ~30 personen verdeeld over 4 teams: 1. strategische (vastgoed)ontwikkeling 2. acquisitie en ontwikkeling (incl. communicatie en marketing) 3. facilitair 4. finance • Het businessmodel van de campus is met name gebaseerd op verhuur van vastgoed en het binnen halen van subsidieprojecten waarmee programma's voor bedrijven op de campus kunnen worden opgezet • Concrete gesprekken zijn gaande met een potentiële nieuwe aandeelhouder die meerdere partijen uit het bedrijfsleven vertegenwoordigen	• Sterke focus aandeelhouders (op het korte termijn doel) om te zorgen dat de campus niet verlieslatend is bemoeilijkt het (lange termijn) doel om een relevant, omvangrijk en innovatief ecosysteem te ontwikkelen • BASF is recentelijk als aandeelhouder uit de 'ecosysteem'-B.V. gestapt vanwege strategische heroverweging binnen BASF. Hierdoor is er momenteel geen directe vertegenwoordiging van het bedrijfsleven onder de aandeelhouders • Sommige stakeholders verwachten van de campusorganisatie de ontwikkeling van een duidelijker onderscheidend vermogen • CHILL Venlo en de campusorganisatie bieden deels vergelijkbare diensten aan; afstemming over welke organisatie welke taken op zich neemt loopt nog		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCGV (11/11)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
12	Rol in grotere ecosystemen	• Gelegen in een van de voedselproductie- en verwerking hotspots van Nederland • Nederland staat in de top 3 exporteurs van voedselproducten • Aanhaken van MKB / agrofoodbedrijven uit de omgeving gaat steeds beter. Waardering van MKB bedrijven uit de regio en de gemeente Venlo stijgt • Samenwerking met andere Brightlands campussen rond praktische zaken • De campus krijgt geregeld delegaties / bezoeken van buitenlandse bedrijven / overheden • In april 2026 is de Greenport Zuid-Oost Nederland van start gegaan. Één van acht regionale netwerkorganisaties voor de tuinbouwsector, die zijn opgericht door de provincies Limburg en Noord-Brabant, diverse gemeenten in Noord-Limburg en Zuid-Oost Noord-Brabant, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijven. Deze organisatie is gevestigd op de BCGV • De 4 Brightlandscampussen zijn intensiever gaan samenwerken o.a. op het gebied van proposities (defensie en gezondheid), communicatie en de Brightlands Start-up League • Kans om bedrijven op de campus te verbinden met potentiële partners aanwezig op de andere Brightlandscampussen	• Onderscheidend vermogen BCGV t.o.v. andere food (in Nederland) campussen moet nog worden aangescherpt • De campus kan een nog sterker het lokale /regionale MKB / agrofoodbedrijven uit de omgeving aanhaken / aanjagen • Geen van de projectvoorstellen uit het Wennink-rapport is voorzien/ voorgesteld een fysieke vestiging op de BCGV te krijgen, ondanks dat Agrifood (binnen het overkoepelende thema Life Sciences & Biotech) een belangrijk thema is in dat rapport • Beeld onder sommige stakeholders dat de Brightlandscampussen beter kunnen samenwerken		

© Buck Consultants International, 2026

Samenvatting SWOT-analyse

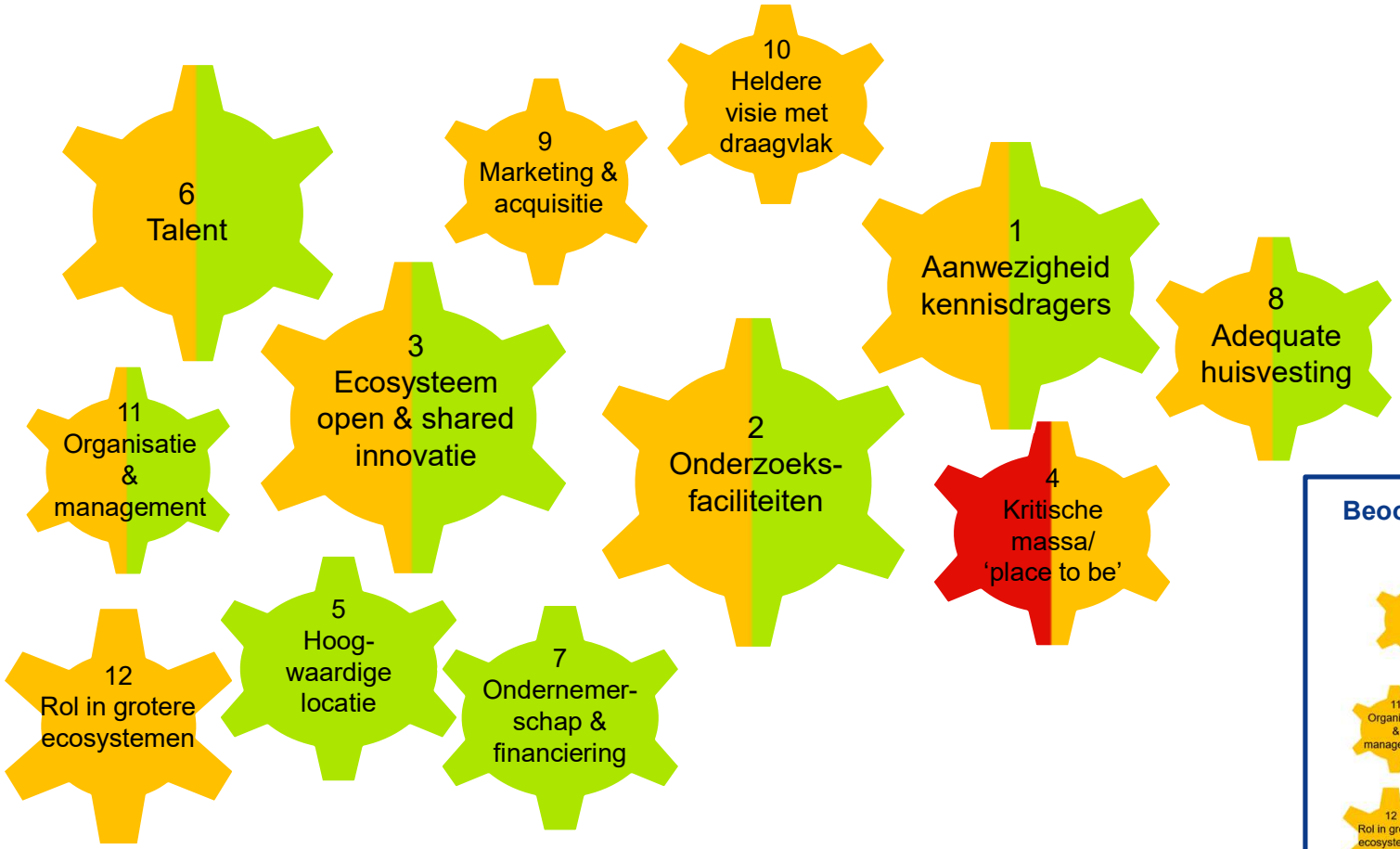
Buck Consultants International

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		De UM is met 4 kennisinstituten aanwezig op de campus, de HAS Green Academy met 2 lectoraten. De HAS gaat haar activiteiten in Noord-Limburg concentreren op de campus
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		Een breed pallet aan gedeelde onderzoeksfaciliteiten is aanwezig op de campus, waarvan meerdere in de afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Het aanbod is nog wel versnipperd onder aanbieders en niet altijd open voor derden
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Bedrijven / stakeholders ervaren dat er meer focus is op ontwikkeling van het ecosysteem op de campus, als ook interactie met relevante partijen in de omgeving. Spin-off ontwikkeling is nog beperkt.
4	Kritische massa + place to be		De campus is voor een groot deel verhuurd, maar daarvan draagt zo'n 40% niet direct bij aan het innovatie-ecosysteem. Een grote vestiging van een relevante corporate mist nog op de campus. De campus is nog niet de place-to-be voor agrifood
5	Hoogwaardige locatie		Een groene en aantrekkelijke werkomgeving met enkele unieke gebouwen. Wel is de OV- en fietsontsluiting slecht
6	Talent		Na de zomer beginnen er 2 opleidingen op universitair (bachelor en master)-niveau. De HAS gaat haar opleidingen in Noord-Limburg concentreren op de campus. Volgend jaar wordt er voor het eerst huisvesting voor studenten opgeleverd
7	Ondernemerschap & financiering		Incubatie- en acceleratieprogramma BLINC is specifiek voor ondernemers actief op het gebied van gezonde en duurzame voeding, future farming en bio-circulaire economie. LIOF en BVP bieden relevante investeringsfondsen
8	Adequate huisvesting		Het aantal gebouwen voor verhuur op de campus is gestegen in de afgelopen jaren. Inmiddels zijn deze bijna volledig verhuurd. De huurders huren in sterkere mate kantoor- dan labruimten
9	Marketing & acquisitie		De focus is niet scherp en daarmee ook niet de acquisitiedoelgroepen. Acquisitie is sterk gericht geweest op verhuur, waarbij ook partijen zijn gevestigd met beperkte(re) meerwaarde voor het ecosysteem
10	Heldere visie		Het onderscheidend vermogen is niet duidelijk, welke wel nodig is om een krachtiger ecosysteem en een aantrekkelijkere campus te ontwikkelen
11	Organisatie & management		De organisatie wordt als behulpzaam/ faciliterend gezien. De focus van aandeelhouders op het voorkomen van verliezen bemoeilijkt het lange termijn doel om een relevant, omvangrijk en innovatief ecosysteem te ontwikkelen
12	Rol in grotere ecosystemen		Gelegen in één van de voedselproductie- en verwerking hotspots van Nederland. Het onderscheidend vermogen, en dus ook relevantie in grotere ecosystemen, kan nog scherper

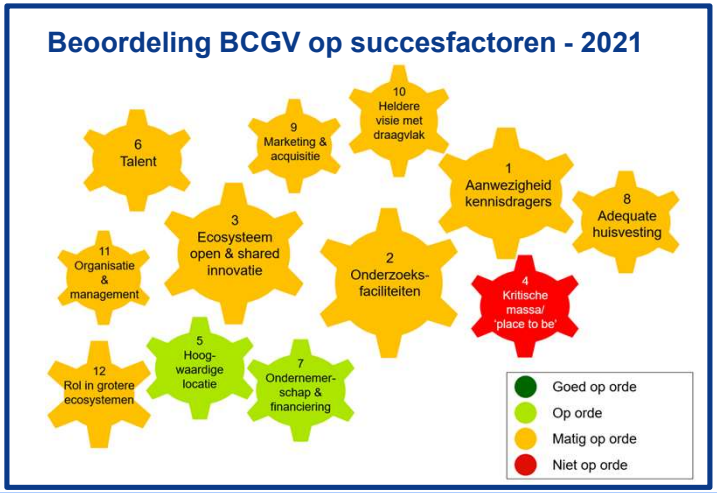
© Buck Consultants International, 2026

Beoordeling BCGV op succesfactoren - 2026

Buck Consultants International







© Buck Consultants International, 2026

Conclusies

- De Brightlands Campus Greenport Venlo heeft enkele sterktes in handen met een mooie locatie, unieke gebouwen en een passend incubatie- en acceleratieprogramma. Bedrijven op de campus ervaren dat er in de afgelopen jaren meer focus is gelegd op ontwikkeling van een actief innovatie ecosysteem
- De aantrekkingskracht wordt tevens gevormd door de aanwezigheid van enkele kennisinstituten van de UM en (deels nieuw ontwikkelde) relevante onderzoeksfaciliteiten. De vestiging van een grote corporate organisatie op de campus en grotere/ eenvoudigere beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten zal de aantrekkingskracht van de campus verder versterken
- De waardering voor de campus door MKB / agrofoodbedrijven uit de omgeving is in de afgelopen periode gestegen
- In de komende periode worden enkele belangrijke stappen gezet / gerealiseerd die de campusontwikkeling vooruit helpen, waarvan de belangrijkste zijn de concentratie van activiteiten van de HAS Green Academy in Noord-Limburg naar de campus (opleiding en lectoraten), twee relevante opleidingen (bachelor én master) die medio 2026 van start gaan en realisatie van studentenhuisvesting op de campus
- Daarnaast blijven er echter belangrijke aandachtsgebieden, waarvan de belangrijkste zijn:
  - Het onderscheidend vermogen van de campus kan sterker. Een duidelijkere focus is nodig om een krachtiger ecosysteem en een aantrekkelijkere campus te ontwikkelen
  - Een grotere focus op ontwikkeling van het agrifood innovatie-ecosysteem op de campus; nu heeft een significant deel (~40%) van de bedrijven beperkte meerwaarde daarvoor

  Deze stappen zetten zijn nodig om ook van ‘Venlo’ een van dé top-innovatie agrifoodlocaties van Nederland

© Buck Consultants International, 2026

4 Brightlands Chemelot Campus

Profiel

- Het terrein van de Brightlands Chemelot Campus (BCC) en het naastgelegen Chemelot Industrial Park zijn sinds begin 20e eeuw sterk verbonden geweest met De Staatsmijnen (DSM). Na bijna een eeuw van uitbreiding van activiteiten werden vanaf ongeveer het jaar 2000 juist steeds meer productgroepen afgestoten. DSM is zich sindsdien steeds meer gaan toeleggen op voedings- en gezondheidsproducten.
- In 2004 werd besloten om het DSM-terrein te ontwikkelen tot een open industrieterrein voor chemische productie, onderzoek en ontwikkeling, waar ook andere bedrijven welkom zijn
- Tegelijkertijd decentraliseerde DSM haar onderzoeksactiviteiten naar de diverse business units. Het gebied waar deze business units waren gevestigd werd opengesteld voor vestiging van andere bedrijven. Dit is het gebied wat vanaf toen de Chemelot Campus werd genoemd.
- DSM, de Provincie Limburg en de Universiteit Maastricht besloten in 2012 te investeren in kenniscentra, onderzoeksfaciliteiten, vastgoed en de campusorganisatie. De naam van de campus werd in 2014 omgezet in Brightlands Chemelot Campus

Doelstelling van de campus

De campusorganisatie heeft als opdracht om meer hoogwaardige infrastructuur, meer bedrijvigheid, meer kennisinfrastructuur en meer open innovatie te creëren. Dit moet bijdragen aan:

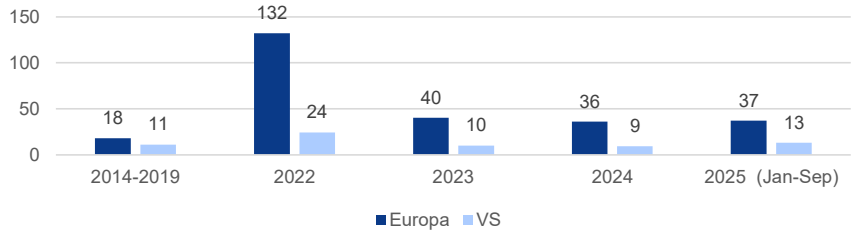
- Een excellent vestigingsklimaat en structuurversterking van de Limburgse economie;
- Het vergroten van de onderwijs- en onderzoekbasis met een sterke relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven op de inhoudelijke terreinen; circulaire materialen, duurzame chemische processen en biomedische innovaties;
- Het richten en versnellen van kennistransformatie naar business (valorisatie);
- Het binden en boeien van talent door het creëren van relevante opleidingen, stages en afstudeertrajecten in nauwe verbinding met praktijk;
- Het creëren van een ondernemende en open innovatieomgeving met optimale en aantrekkelijke faciliteiten en infrastructuur;
- Het structureel vergroten van de werkgelegenheid

© Buck Consultants International, 2026

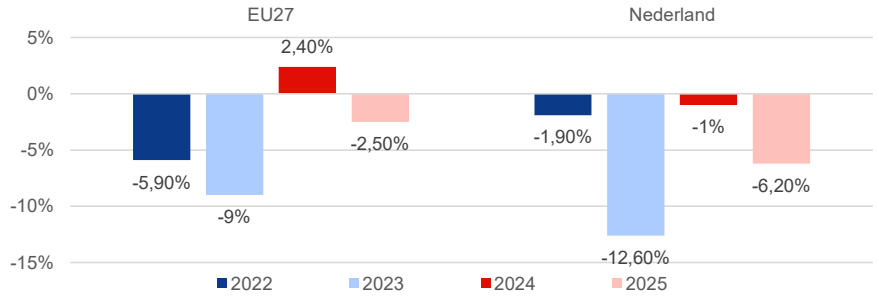
Ontwikkelingen chemiesector

- Nederland is de op-3-na grootste verkoper van chemieproducten in de EU (na Duitsland, Frankrijk en Italië, en vóór Spanje en België)
- De chemiesector staat al enkele jaren onder druk door hoge energieprijzen (zie grafiek aan de rechterzijde) en stevige concurrentie uit o.a. China. Het aandeel van de EU landen in de wereldwijde chemieproductie is sinds 2004 gedaald van 27% naar 13% in 2024, terwijl China bijna de helft van de wereldwijde verkochte chemieproducten produceerde in 2024 (10% in 2004)
- Als gevolg hiervan daalt de productie in de chemiesector in de meeste EU landen in recente jaren, zo ook in Nederland. De procentuele daling in productie is de afgelopen jaren in Nederland groter dan de 27 EU-landen gezamenlijk
- Daarnaast is er druk op Europese chemiebedrijven om de chemie te verduurzamen conform Europees en nationaal beleid (zoals Fit for 55, CSRD) en hebben bedrijven in Nederland te maken met wetgeving rondom netcongestie, stikstof en dergelijke.
- De uitgaven aan onderzoek en innovatie steeg binnen de EU (uitgaande van de huidige 27 lidstaten) sinds 2009 met zo'n 46%. Het aandeel van de EU27 wat betreft onderzoek en innovatie daalde in diezelfde periode van 28% naar 18%

Gasprijzen (in EUR/Megawatt uur)



Ontwikkeling chemieproductie (in volume)



Aandeel investeringen in onderzoek & innovatie in de chemiesector

	2009	2024	Delta
EU27	28%	18%	-10%
Japan	23%	12%	-11%
VS	23%	23%	0%
China	12%	31%	19%
Zuid-Korea	3%	5%	2%
India	3%	4%	1%
Rest van de wereld	8%	7%	-1%

© Buck Consultants International, 2026

Bron: Cefic Chemdata International, 2025

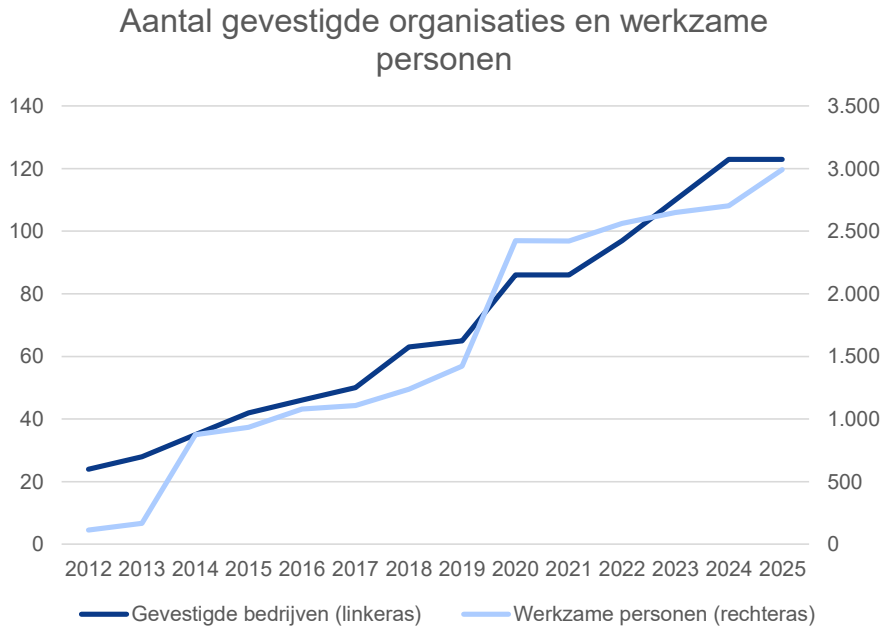
- Ondanks de wens/ druk om de chemische sector te verduurzamen hadden duurzame chemiebedrijven met innovatieve producten het lastig de afgelopen jaren. Deels was en is hierbij sprake van dezelfde uitdagingen die gelden voor de chemiesector als geheel. Andere uitdagingen zijn onder andere:
  - Hernieuwbare oplossingen moeten concurreren met bestaande fossiele producten met volwassen ketens en enorme schaalvoordelen
  - Door de hoge inflatie waren/zijn klanten beperkt bereid om extra te betalen voor ‘groen’
  - Hoewel het ‘groene’ beleid ambitieus was, is het vaak minder goed voorspelbaar wat het effect is op de markt. Dit betekent dat grotere investeringen sneller worden uitgesteld en/of dat verdienmodellen niet blijken te kloppen
- De grotere concurrentie uit China, oorlog in Oekraïne en onzekerder geopolitiek klimaat betekent ook dat er in de afgelopen jaren meer aandacht is gekomen voor strategische autonomie ten aanzien van cruciale sectoren. Chemie is één van die sectoren. Hieronder benoemen we enkele belangrijke beleidsmaatregelen die in de afgelopen jaren zijn genomen op nationaal en Europees niveau om de chemie te versterken

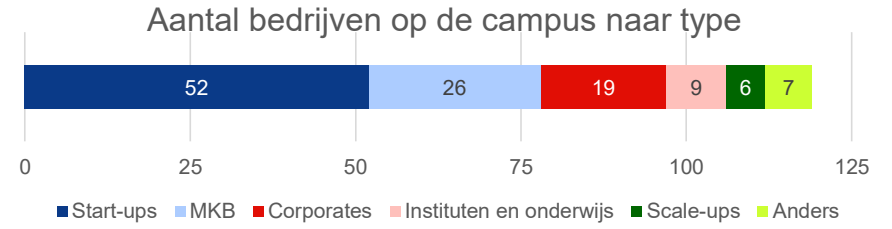
Maatregel	Toelichting
Clean Industrial Deal	De Clean Industrial Deal is gericht op versterking van het concurrentievermogen én decarbonisatie van de Europese economie. Ingrepen richten zich op energieprijzen, industriële verduurzaming en investeringscondities
EU Chemical Industry Action Plan	Actieplan uit medio 2025, voortbouwend op de Clean Industrial Deal, om de chemiesector op EU niveau te versterken en te moderniseren
Nieuw industriebeleid	Nederland kiest voor nieuw industriebeleid waarbij focus is op 6 focusbieden die zijn geselecteerd op basis van economische potentie, strategische economische positionering en bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Innovatieve chemie is één van de zes industrieën.

© Buck Consultants International, 2026

Gevestigde bedrijven en werkgelegenheid

- Het aantal bedrijven dat is gevestigd op de BCC-campus is sinds 2021 gestegen met 37 bedrijven van 86 naar 123 bedrijven in 2025. Dit betreft een groei van 43% tussen 2021 en 2025. Tussen 2024 en 2025 bleef het aantal gevestigde bedrijven gelijk
- De werkgelegenheid steeg in dezelfde periode van ruim 2.400 naar bijna 3.000. Dat betreft een stijging van ~24%. De groei van de werkgelegenheid is enerzijds afkomstig van nieuwe bedrijven die zich vestigden, en anderzijds van reeds gevestigde bedrijven die groeien in aantal werknemers. Het aantal werknemers steeg tussen 2024 en 2025 ook nog met ruim 10%, terwijl het aantal bedrijven gelijk bleef
- De campus geeft aan dat de groei van werkgelegenheid bij bestaande bedrijven sterker is en tot een grotere huurvraag (in m² | ~80% van de vraag) leidt dan de vestiging van nieuwe bedrijven.
- De campus geeft aan dat ook in recente jaren een aantal nieuwe bedrijven zich hebben gevestigd op de campus en dat er (medio Q2 2026) 119 bedrijven op de campus zijn gevestigd . Bijna de helft daarvan bestaat uit start-ups, ruim 20% betreft mkb-bedrijven, en 15% betreffen corporate-organisaties. Het aandeel van scale-ups* is 7,5%





© Buck Consultants International, 2026

* Volgens opgave campusorganisatie

Focusgebieden

- De campus heeft al jarenlang focus op de volgende domeinen:
  1. Circulaire materialen
     Materialen voor een duurzame toekomst
  2. Duurzame processen
     Hernieuwbare chemische productieprocessen
  3. Biomedische innovaties
     Ontwikkeling en opschaling van biomedische innovaties
- Zoals op eerdere pagina's is beschreven heeft de chemiesector een aantal forse uitdagingen. Dit raakt met name bedrijven in de focusgebieden 1 en 2. Dit zijn tevens de focusgebieden waarbinnen relatief veel bedrijven zijn gevestigd, respectievelijk 39 en 30 (exclusief opleiders, instituten en dienstverleners)
- Voor bedrijven in het 3e focusgebied is de situatie in veel gevallen geheel anders. Bedrijven die vallen in deze categorie hebben beperkt last van de ontwikkelingen in de chemische sector en groeien bijvoorbeeld nog steeds in werkgelegenheid. De omvang van dit ecosysteem in aantal bedrijven is met 9 wel relatief klein, al zijn dit huurders die met relatief veel werknemers / huren ze relatief veel m² vastgoed volgens de campusorganisatie

Omvang en bedrijfstypen per focusgebied

	Duurzame materialen	Duurzame processen	Biomedische innovaties
Corporate	9	6	2
Scale-ups	2	2	1
SME	4	1	1
Start-ups	24	21	5
Totaal	**39**	**30**	**9**

© Buck Consultants International, 2026

Focusgebieden

- De campusorganisatie heeft in de afgelopen periode de focus van de campus heroverwogen. Daarbij is met name gekeken naar aanverwante focusgebieden waarvoor de campus reeds (redelijk) goed is geëquipeerd, bijvoorbeeld omdat bestaande onderzoeksfaciliteiten passend zijn voor dergelijk onderzoek en productontwikkeling. De campus acht de volgende focusgebieden het meest kansrijk:
  - Defensie – dual-use toepassingen, met name op het gebied van materialen
  - Recycling van textiel
  - Recycling van batterijen
- Van deze kansrijke focusgebieden is de focus op Defensie reeds het meest concreet:
  - Investeringen in Defensie zijn in recente jaren sterk gestegen (en die ontwikkeling zet zich voort), o.a. als gevolg van de oorlog in Oekraïne en investeringsafspraken binnen NATO.
  - Relevante geïnterviewde stakeholders zijn van mening dat de BCC/ Limburg op dit gebied een significante rol kan spelen
  - Op de campus is de Innovatiehub Smart Materials in Limburg gevestigd, waarin Defensie nieuwe technieken en methoden ontwikkelt met o.a. technologische bedrijven, hogeschool Zuyd en CHILL
  - Daarnaast is er een MINDbase* gevestigd van het ministerie van Defensie en er is een Defensie Innovatie Team (DIT)[1] opgericht. Het DIT team richt zich op het verbinden van innovatieve bedrijven, kennisinstellingen met ‘Defensie’ aangaande concrete innovatievragen. De inhoudelijke focus ligt op “Advanced Materials & Manufacturing“.
  - Ook TNO is op dit gebied actief met onderzoek middels haar afdelingen Chemie en Defensie

* MINDbase (Military Innovation by Doing) opereert tussen (technologische) bedrijven, start-ups en kennisinstellingen zodat Defensie sneller kan aanhaken bij vernieuwende ideeën
[1] In het DIT werken de ministeries van Defensie en Economische Zaken samen met de provincie, LIOF en de Brightlandscampussen

© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodel en vastgoed(ontwikkeling)

- Nagenoeg alle gebouwen op de campus zijn in handen van de campusorganisatie, uitgezonderd gebouw 170. Dit gebouw en de campusgronden zijn in handen van DSM Nederland. Door verhuur, aanverwante dienstverlening en detachering van personeel genereert de campus inkomsten. De afgelopen jaren genereerde de campusorganisatie voldoende inkomsten en keerde rendement uit aan de aandeelhouders (de campusorganisatie zelf ontvangt tevens een ontwikkelvergoeding). Daarmee is de BCC één van een beperkt aantal volwassen campussen in Nederland dat zelf voldoende inkomsten genereert
- Zolang er voldoende vraag naar vastgoed blijft is er perspectief dat de exploitatie op niveau blijft. Vanwege de eerder beschreven uitdagende periode waar de (duurzame) chemische sector doorheen gaat is de exploitatie moeizaam. Het verdienvermogen van een deel van de huurders staat namelijk onder druk, terwijl een significant deel van de bedrijven (uitgezonderd start-ups) hun huurkosten als (te) hoog beschouwen. De campus slaagt er tot nog toe in deze partijen te behouden voor de campus en bij heronderhandelingen over huurcontracten wordt in een aantal gevallen meer m² verhuurd. Wel wordt er heronderhandeld op prijs. Dit leidt tot minder inkomsten voor de campusorganisatie. Het aantal partijen dat daadwerkelijk vertrekt van de campus is vooralsnog beperkt. Per medio 2026 zijn er 119 bedrijven, een lichte daling in vergelijking tot eind 2025 (123 bedrijven)

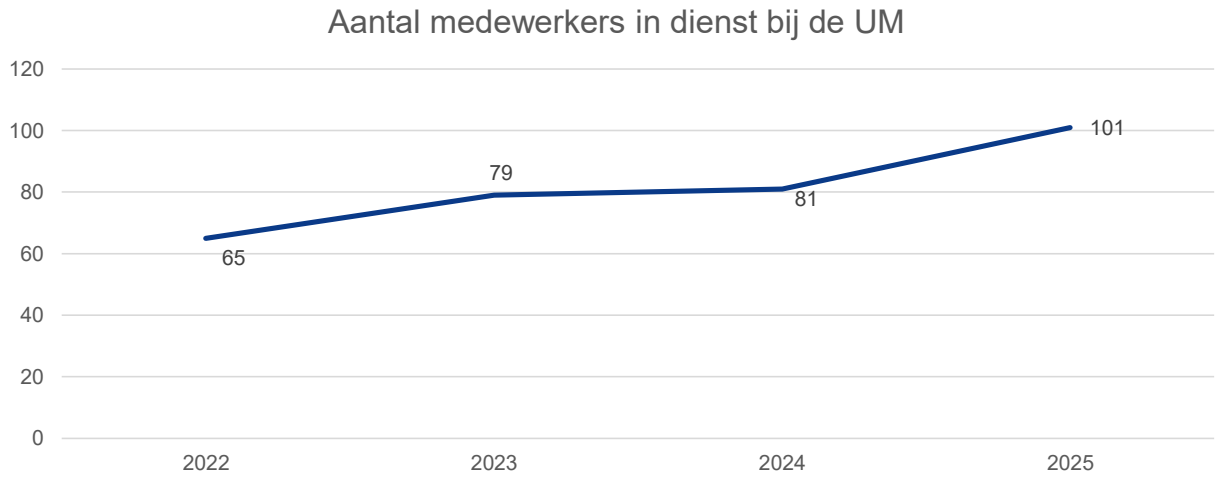
© Buck Consultants International, 2026

- De campusorganisatie is in de afgelopen jaren actief met o.a. de verdere ontwikkeling van de campus (o.a. bouw Brightlands Circular Space en aanleg plots voor pilotplants) en het aanboren van andere markten (Defensie, batterij- en textielrecycling). Een significant deel van de aandeelhouders en stakeholders verwacht echter meer ondernemerschap/ stappen van de campusorganisatie om met de teruggang in inkomsten om te gaan. Gesprekken hierover lopen tussen de aandeelhouders en de campus.
- Aan de noordzijde van de huidige campus wordt de Brightlands Circular Space (~50% voorverhuurd) gerealiseerd dat in de 2^{e} helft van 2026 wordt opgeleverd. Dit gebouw en de bijbehorende alliantie zijn een gezamenlijk initiatief van de campus, UM en TNO en richt zich op circulaire plastics. Daar is o.a. een open toegankelijke demonstratiefaciliteit (onder voorwaarden) beschikbaar voor bedrijven om onderzoek uit te voeren op het gebied van circulaire plastics
- In 2025 hebben de gemeente Sittard-Geleen en de provincie Limburg gezamenlijk de gronden aan de noordzijde van de campus aangekocht voor o.a. potentiële toekomstige uitbreiding van de campus

© Buck Consultants International, 2026

Aantal UM onderzoekers en studenten op de campus

- Het aantal medewerkers in dienst bij de UM dat gevestigd is op de BCC is tussen 2022 en 2025 gestegen van 65 naar 101. Dat betreft een stijging van 55%
- Het aantal studenten dat opleidingen volgt die op de BCC zijn gevestigd lag de afgelopen jaren rond de 40
- Daarnaast zijn er 2 bacheloropleidingen (Circular Engineering en Maastricht Science Program) die regelmatig vakken volgen op de BCC. Het aantal studenten dat Circular Engineering volgde steeg van 21 in 2021 naar ruim 100 sinds 2023. Het aantal studenten dat de bachelor Maastricht Science Program volgde fluctueerde de afgelopen jaren. Sinds 2022 ligt dit aantal boven de 750



Aantal UM studenten

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten op de BCC	26	31	30	25	41	47	47	36
Bachelors met regelmatig vakken op de BCC								
Circular Engineering				21	76	105	117	108
Maastricht Science Programme*	400	510	583	654	760	795	820	765

* Multi-disciplinaire bachelor; de BCC is één van de twee hoofdlocaties van de opleiding

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

Buck Consultants International

SWOT-analyse

- BCI heeft een SWOT-analyse gemaakt die inzicht geeft in de huidige stand van zaken (2e kwartaal van 2026) van het ecosysteem op de Brightlands Chemelot Campus. Daarbij worden voor alle 11 succesfactoren van campusontwikkeling de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen in kaart gebracht (zie voor resultaat en toelichting succesfactoren de volgende pagina's).
- De 11 succesfactoren moeten worden gezien als voorwaarden voor een optimaal werkend campus-ecosysteem
- Een 12e succesfactor is op verzoek van de provincie Limburg toegevoegd: Rol in grotere ecosystemen.
- Per succesfactor zijn de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen van de campus in kaart gebracht, en beoordeeld naar de volgende categorieën
  - Goed op orde
  - Op orde
  - Matig op orde
  - Niet op orde



- Een matige beoordeling op een succesfactor betekent niet dat de campus niet functioneert, maar laat zien aan welke voorwaarden gewerkt moet worden om de verdere ontwikkeling tot een succes (=ontwikkeling van een robuust innovatief campus-ecosysteem) te maken
- De volgende pagina's lichten we verder de succesfactoren toe, waarna de SWOT-analyse per succesfactor is uitgewerkt. Omdat het hier gaat om een tussenevaluatie worden de beoordelingen per heden vergeleken met de beoordeling uit 2021

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

- Het succes van een campus is afhankelijk van een aantal factoren, die als raderen soepel op elkaar in moeten werken om een vliegwieleffect te bereiken:



Alle 12 succesfactoren beïnvloeden elkaar en zijn daarom allemaal belangrijk voor het realiseren van een succesvolle campus

Bron: Buck Consultants International

Zie de volgende slide voor een toelichting op de succesfactoren

© Buck Consultants International, 2026

Toelichting succesfactoren campusontwikkeling

Succesfactor	Toelichting
1 Aanwezigheid manifeste kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centrum van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten en hogescholen
2 Onderzoeksfaciliteiten	De aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3 Kennistransfer / open innovatie	Organisatie die zich bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4 Kritische massa + place to be	Een omvangrijk cluster aan bedrijvigheid is ontstaan (spin-offs, bedrijven van buitenaf). Dit leidt tot een imago waar andere bedrijven ook op af komen en zich willen vestigen als ‘the place to be’
5 Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6 Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7 Ondernemerschap & financiering	Programma voor bevordering van ondernemerschap en toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf
8 Adequate huisvesting + services in goede prijs kwaliteitsverhouding	Kantoor- en lab-ruimte evenals het aanbod van goede services in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9 Marketing & acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10 Duidelijke visie met breed draagvlak	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsprogramma ten behoeve van de campusontwikkeling
11 Organisatie & management	Campus site management + decision makers
12 Rol in grotere ecosystemen	Meerwaarde campus voor relevante (Eu)regionale en nationale (innovatie-)ecosystemen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BCC (1/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers	● BCC huisvest verschillende manifeste kennisdragers, zowel (semi-)publieke als private, en opleidingen aangeboden voor ruim 600 studenten op WO- (UM), HBO (Hogeschool Zuyd) en MBO-niveau (VISTA college) ● Via AMIBM, BMC, Brightsite, UM, TNO, Hogeschool Zuyd (lectoraten) en CHILL vindt fundamenteel en toegepast onderzoek plaats in samenwerking met bedrijven ● Bijna 9 op de 10 geënquêteerden geeft aan dat kennisinstellingen in (zeer) grote mate betrokken zijn bij de groei van hun organisatie ● Diverse (innovatielabs van) grote corporate organisaties (SABIC, Lonza, Envalior, Aviant, Arlanxeo) zijn gevestigd op de campus	● DSM heeft in de afgelopen jaren een terugtrekkende beweging gemaakt op de campus (o.a. door desinvesteringen*, die gevestigd zijn gebleven op de campus) en is niet meer de manifeste kennisdrager van voorheen. DSM Biomedical is wel nog aanwezig op de campus ● De manifeste kennisdragers focussen zich op deze campus beperkt op biomedische innovaties, één van de primaire focusgebieden van de campus ● Beperkte interactie tussen partijen op het Industrial Park en de campus (andere focus binnen de chemie)		

* Desinvesteringen = het afstoten/ verkopen van bedrijfsonderdelen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BCC (2/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
2	Gedeelde onderzoeks-faciliteiten	• Unieke en hoge kwaliteit onderzoeksfaciliteiten en pilot plants (voor meerdere TRL-niveaus, voor bedrijven, hoger onderwijs en onderzoekinstellingen actief op het gebied van duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toe-passingen. Deze zijn beschikbaar via o.a. CHILL en CRF/SusAn • Het nieuw op te leveren (2e halfjaar 2026) Brightlands Circular Space biedt onderzoeksfaciliteiten voor ondernemers en kennisinstituten actief op het gebied van circulaire plastic • Voor de geënquêteerde bedrijven zijn (onderzoeks)faciliteiten het belangrijkste waar de campusorganisatie hen bij kan helpen	• Beperkt aantal onderzoeksfaciliteiten zijn beschikbaar voor bedrijven actief op het gebied van biomedische innovaties		
3	Ecosysteem	• Sterk chemie R&D-ecosysteem dat weinig navolging heeft in Europa • Sabic en Fibrant (twee van de productiebedrijven op het Industrial Park) hebben een innovatielab op de campus staan • Volop samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen op het gebied van gedeelde innovatie • Actief community management • Aantal activiteiten op de campus ligt al enkele jaren op (ruim) 200	• Vanwege de huidige uitdagende ontwikkelingen in de chemiesector investeren multinationals minder in eigen R&D, en staan ook R&D samenwerkingen onder druk • Slechts 12% van de geënquêteerden voelt zich in (zeer) grote mate onderdeel van de campus community; 60% voelt zich in redelijke mate onderdeel van de campus community • Veel (productie)bedrijven op Industrial Park zijn relatief weinig R&D-intensief en hebben beperkte binding met bedrijven en kennisinstituten op de campus. De campus en het 'Park' zetten stappen om die samenwerking te versterken		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BCC (3/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
4	Kritische massa + place to be	● Met 119 bedrijven, ~3.000 medewerkers en ruim 600 studenten actief rondom de focusgebieden is er sprake van de nodige kritische massa ● Het aantal vestigingen op de campus is significant gegroeid (+ 33 | + 38%) in vergelijking 2021 ● Het aantal fte werkzaam op de campus is eveneens significant gegroeid in vergelijking tot 2021 (+ 570 | + 20%) ● Het aantal nieuwe start-ups dat zich op de campus vestigt ligt al enkele jaren rond de 12 per jaar (opgave campus) ● Grote diversiteit aan chemische bedrijven van start-ups tot corporates aanwezig ● De kritische massa rond chemie wordt versterkt door het naastgelegen industrial park ● Ondanks de uitdagende periode waar de chemiesector doorheen gaat, zijn slechts een beperkt aantal partijen daadwerkelijk van de campus vertrokken	● Gevaar dat (innovatieve) chemiebedrijven vertrekken van de campus als uitdagingen blijven aanhouden ● De hoofdkantoren (en dus beslissers) van enkele van de grootste huurders zijn gevestigd in landen zoals Saudi-Arabië, Zwitserland, waar beperkte binding is met de campus ● Het ecosysteem (naar aantal bedrijven) rond biomedisch is nog klein		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BCC (4/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
5	Hoogwaardige locatie	• Centraal gelegen in industrie- /chemiecluster ARRRA (Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr Area) • Campus met een hoogwaardige uitstraling richting; aantrekkelijk voor ondernemers, medewerkers, klanten, toeleveranciers, enz. • Genoeg ruimte voor nieuwbouw en realisatie van gebouwen en pilot plants. Met toevoeging van gebied aan noordelijke zijde campus is hiervoor veel extra ruimte mogelijk • Goede autobereikbaarheid • De campus is tijdens spitsuur prima ontsloten met 6 bussen per uur vanaf treinstation Sittard (11-16 minuten) en 2 bussen per uur vanaf treinstation Beek-Elsloo (tot 2022 was de campus enkel ontsloten met 1 bus per uur) • Mogelijkheid om hele ontwikkel-cyclus van bedrijf/product (idee → proof of concept → startup → scale-up → commerciële exploitatie) op één locatie te doorlopen • Koepelvergunning voor hele terrein zorgt ervoor dat niet per experiment / nieuw type onderzoek een vergunning hoeft te worden aangevraagd • Voldoende energie-, water- en (chemische) afvalvoorzieningen en passende veiligheidsvereisten • Onderhoud van het terrein is verbeterd in de afgelopen jaren	• Meerdere gevestigde partijen vinden de slagboom en toegangsvereisten (beiden noodzakelijk uit veiligheids-overwegingen) om het terrein op te komen ongastvrij en omslachtig • Uitstraling van Industrial Park kan negatief uitwerken voor bedrijven die zich op de campus willen vestigen		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BCC (5/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

6	Talent	• Aanwas van talent via Science & Engineering opleidingen van Universiteit Maastricht (universitair), Hogeschool Zuyd (HBO) en VISTA college (MBO); ruim 600 studenten in 2025. Daarmee bestaat een doorlopende leerlijn voor materialen / chemie en engineering van MBO t/m WO Master en PhD
		• CHILL zorgt op de campus voor:
		  ◦ Aantrekkelijk aanbod van praktijk- / onderzoeksopdrachten vanuit het bedrijfsleven voor studenten op alle niveau's
		  ◦ Verbinding van talent en bedrijfsleven (vacatures en stages)
		  ◦ Upskilling en reskilling van talent
		  ◦ Ondersteuning bedrijfsleven om aantrekkelijkere werkgevers te worden
		  ◦ Leerlingen in primair en voortgezet onderwijs enthousiast gemaakt voor de chemiesector
		• Bedrijven zijn in staat om internationaal talent aan te trekken
			• In Nederland bestaat groot tekort aan o.a. technisch talent en het aantal studenten dat aan een hoger onderwijsinstellingen 'techniek' studeert daalt (in 2024 ruim 10% lager dan in 2021)
			• Aantal studenten op de campus ligt momenteel lager dan in 2021 (toen 1.200); dit is het resultaat van aangescherpte veiligheidskaders
			• Kosten (w.o. collectieve diensten zoals de bedrijfsbrandweer) belemmeren sommige opleiders om meer opleidingen te verhuizen naar de BCC
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCC (6/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
7	Ondernemer-schap & financiering	• Start-ups worden één jaar begeleid binnen een start-up programma dat deels bestaat uit een campus-specifiek programma en deels de (Brightlands-breed aangeboden) Brightlands Start-up League • Jaarlijks gemiddeld 12 start-ups met zowel Nederlandse als internationale achtergrond. Van deze start-ups is een beperkt, maar groeiend aantal, spin-offs afkomstig van kennisinstellingen gevestigd op de campus • Brightlands Venture Partners (BVP) als durfkapitaalfonds met focus op o.a. agrifood, life sciences en smart materials • LIOF biedt financieringsopties voor innovatieve bedrijven middels o.a. het Limburg Vroege Fase Fonds (‘Proof of concept’-fase | doorgaans tickets van enkele tonnen) en Seed Fonds Limburg (doorontwikkeling innovatie | tickets van doorgaans tot EUR 1 mio) • Met het eerder dit jaar gelanceerde Brightlands Future Fund komt EUR 100 miljoen beschikbaar voor financiering van innovatieve ideeën, start-ups en scale-ups o.a. actief op het gebied van focusgebieden van de Brightlandscampussen en Defensie • Verdere ontwikkeling van de Start-up Investors Community (op dit moment 21 verschillende investeerders) waarin start-ups en investeerders met elkaar kennis kunnen maken	• Uitdagende tijd voor ontwikkeling van bedrijven met business modellen gebaseerd op duurzame chemie • In de internationale concurrentie om buitenlandse investeringen biedt Nederland (en dus ook Limburg) minder financiële incentives dan sommige andere landen		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCC (7/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
8	Adequate huisvesting	• 113.00 m2 VVO beschikbaar voor verhuur; bezettingsgraad van ~85% • De campusorganisatie heeft nagenoeg al het vastgoed op de campus in eigen handen; biedt de mogelijkheden om de ecosysteemontwikkeling te financieren • De start-up Loft, met veel ruimte, internet, koffie, meeting ruimtes, e.d., wordt door start-ups als prettig ervaren met voldoende relevante faciliteiten tegen acceptabele prijzen • Binnenkort oplevering van de Brightlands Circular Space hetgeen ruimte biedt aan met name bedrijven gericht op circulaire chemie	• Huurders letten in heronderhandelingen scherp op de prijs. • Het verzilveren van leads is momenteel lastiger dan in het verleden, waarbij de prijzen voor huur en additionele diensten een rol spelen		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCC (8/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
9	Marketing & acquisitie	• Eigen Business Development team (~8 personen) dat zich o.a. richt op marketing en acquisitie, met focus op bedrijven actief op het gebied van batterij recycling, textiel recycling en biobased materialen • De strategische focus van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de regionale ontwikkelings-maatschappij LIOF, is sinds enkele jaren primair gericht op het aantrekken van innovatieve bedrijven • Leadslijst van 200 bedrijven voor verhuur van ruimten en 60 leads voor start-up loft	• Inzet op marketing & acquisitie leidt tot behoud van bedrijvigheid, maar geen additionele groei in aantal bedrijven		
10	Duidelijke visie met breed draagvlak	• De campus focust zich op duurzame materialen, duurzame processen en biomedische innovaties. Vanwege de huidige uitdagingen in de chemische sector is daar recentelijk defensie, specifiek (dual-use toepassingen van) Smart Materials & Manufacturing, bijgekomen. Ook kijkt de campusorganisatie naar aanverwante thema's waar reeds aanwezige faciliteiten van meerwaarde kunnen zijn, zoals textiel- en batterijrecycling • Drive voor strategische autonomie en maatschappelijke noodzaak tot vergroening van chemie en meer circulariteit bieden kansen voor stimulerend beleid (wetgeving, financiering, e.d.) op nationaal en EU-niveau • Innovatieve chemie is één van de zes speerpunten in het medio 2025 gelanceerde nieuwe industriebeleid	• Het verdienmodel van (duurzame en/of innovatieve) chemiebedrijven staat al enkele jaren sterk onder druk • Verduurzaming (in brede zin) staat minder prominent op de politieke agenda en die van het bedrijfsleven zelf • Er is een beperkt aantal relevante opleidingen en faciliteiten op de campus op het focusgebied biomedische innovaties; de campusorganisatie geeft aan dat dit een bewuste keuze is dat deze in Maastricht gevestigd blijven		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCC (9/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
11	Organisatie & management	• Professionele organisatie aanwezig met ~90 personen die zich richt op o.a. business development, operations, services, community development • Campusorganisatie genereert via verhuur substantiële inkomsten (vastgoed als verdienmodel t.b.v. zelfvoorzienende organisatie) • De campusorganisatie zet in op de verdere ontwikkeling van de campus (o.a. bouw Brightlands Circular Space en aanleg plots voor pilotplants) en aanboren van andere markten (Defensie, batterij- en textielrecycling)	• De campusorganisatie zou wendbaarder moeten zijn om te kunnen omgaan met uitdagende tijden • In recente jaren is een groot deel van het managementteam in korte tijd vervangen door nieuwe personen, waardoor een deel van het organisatorisch geheugen verloren is gegaan (dit is nu weer in opbouw) • DSM, één van de oprichters en aandeelhouders van de campus, is in mindere mate aanwezig op de campus door desinvesteringen		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BCC (10/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
12	Rol in grotere ecosystemen	• In het streven naar meer strategische autonomie van Nederland / Europa is er meer focus op behoud / stimulering van (verduurzaming van) de chemiesector • Nederland is de op-3-na grootste verkoper van chemieproducten in de EU (na Duitsland, Frankrijk en Italië) • Fossiele chemie staat (op langere termijn) in Europa onder druk, wat kansen biedt voor (bedrijven gevestigd op) de campus wat betreft de verduurzaming van chemische processen en materialenindustrie • Sterkere samenhang mogelijk tussen Brightlands Maastricht Health Campus en Brightlands Chemelot Campus (op snijvlak tussen biomedische productontwikkeling en biomedische (basis)materialen) • Nederland heeft zich aangesloten bij de EU Critical Chemical Alliance • Potentiële 'Wennink'-projecten (o.a. betreffende vergroening chemie, circulaire plastics en productie batterij(cell)en) voorzien op de BCC • De 4 Brightlandscampussen zijn intensiever gaan samenwerken o.a. op het gebied van proposities (defensie en gezondheid), communicatie en de Brightlands Start-up League • Kans om bedrijven op de campus te verbinden met potentiële partners aanwezig op de andere Brightlandscampussen	• 'Dumping' van Chinese producten tegen lage prijzen op de Europese markt, wat de vraag naar Europese chemische producten verlaagt • De synergie met het industrial park is beperkt, waar chemische industrie met een ander profiel is gevestigd • Beeld onder sommige stakeholders dat de Brightlandscampussen beter kunnen samenwerken		

© Buck Consultants International, 2026

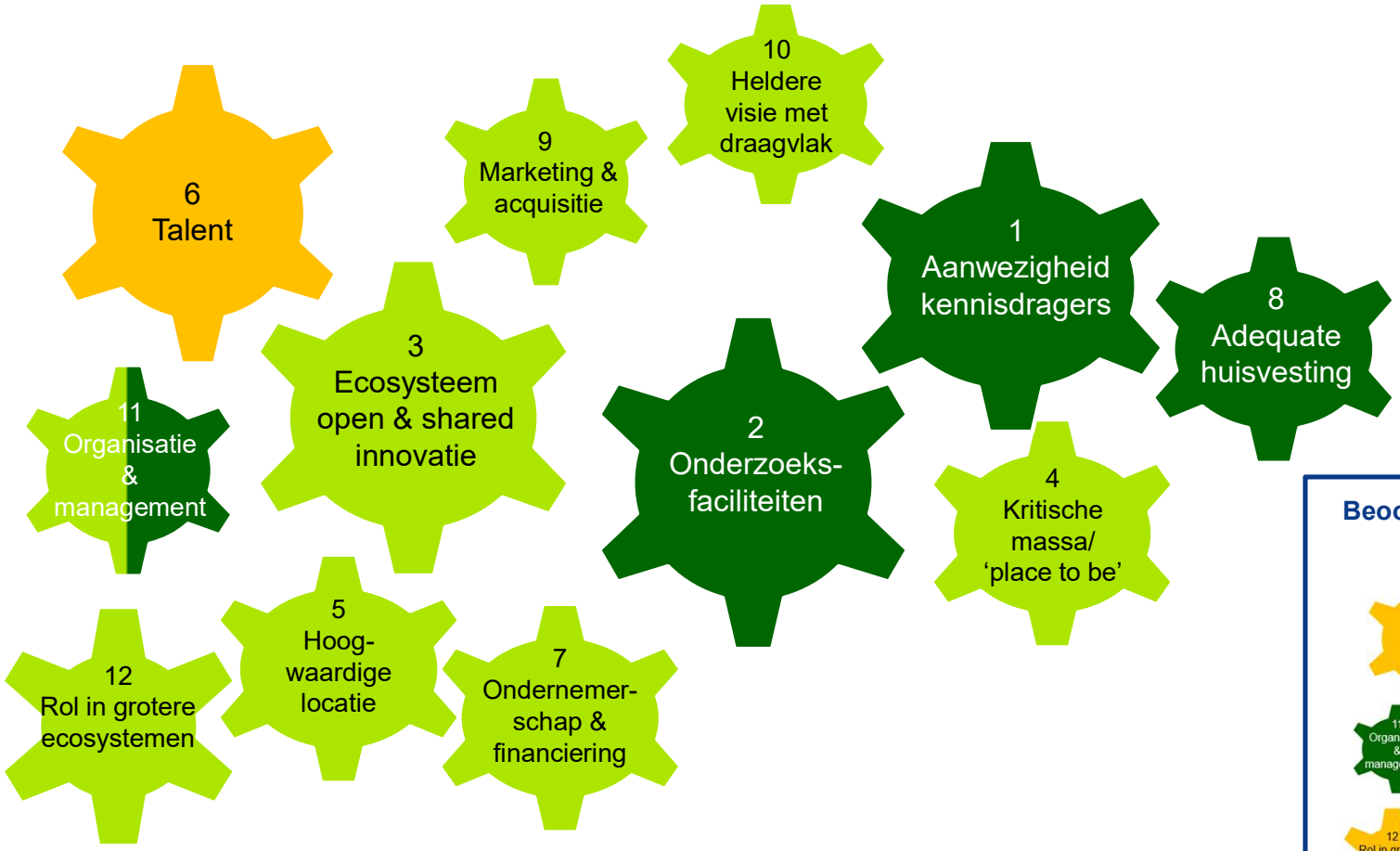
Samenvatting SWOT-analyse

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		De BCC huisvest verschillende manifeste kennisdragers, van (semi-)publieke tot private organisaties; van fundamenteel tot toegepast onderzoek in samenwerking met bedrijven.
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		Unieke en hoge kwaliteit onderzoeksfaciliteiten en pilot plants (voor meerdere TRL-niveaus) , op het gebied van duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toepassingen. Nieuw op te leveren Brightlands Circular Space
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Sterk chemie R&D-ecosysteem dat weinig navolging heeft in Europa. Door ontwikkelingen in chemiesector staan investeringen door multinationals in R&D wel onder druk
4	Kritische massa + place to be		Een kritische massa die significant is gegroeid in de afgelopen jaren. Wel risico dat (innovatieve) chemiebedrijven vertrekken van de campus als de uitdagingen in de chemiesector aanhouden
5	Hoogwaardige locatie		Campus met een hoogwaardige uitstraling; aantrekkelijk voor ondernemers, medewerkers, klanten, toeleveranciers, en centraal gelegen in industrie- /chemiecluster ARRRA (Antwerp-Rotterdam-Rhine-Ruhr Area)
6	Talent		Aanwas van talent via UM (universitair), Hogeschool Zuyd (HBO) en VISTA college (MBO); ruim 600 studenten in 2025. Dit is een daling vergelijken tot 2021 (toen 1.200). Via CHILL worden talent en bedrijven aan elkaar gekoppeld
7	Ondernemerschap & financiering		Start-ups worden één jaar begeleid binnen het start-up programma van de campus, in combinatie met de (Brightlands-breed aangeboden) Brightlands Start-up League. Addequate financiering, zoals het nieuwe Brightlands Future Fund komt beschikbaar
8	Adequate huisvesting		In totaal 113.00 m² VVO beschikbaar voor verhuur (bezettingsgraad ~85%). De campusorganisatie heeft nagenoeg al het vastgoed op de campus in eigen handen; biedt de mogelijkheden om de ecosysteemontwikkeling te financieren. Huurders zijn in heronderhandelingen scherp op de prijs
9	Marketing & acquisitie		Eigen Business Development team (~8 personen) dat zich o.a. richt op marketing en acquisitie, met focus op bedrijven actief op het gebied van batterij recycling, textiel recycling en biobased materialen. Ook is LIOF zich primair gaan richten op innovatieve bedrijven
10	Heldere visie		De campus focust zich al langjarig op duurzame materialen, duurzame processen en biomedische innovaties. Daarnaast nu focus op defensie (specifiek (dual-use toepassingen van) Smart Materials & Manufacturing), textiel- en batterijrecycling
11	Organisatie & management		Professionele organisatie genereert via verhuur substantiële inkomsten (vastgoed als verdienmodel t.b.v. zelfvoorzienende organisatie).
12	Rol in grotere ecosystemen		In het streven naar meer strategische autonomie van Nederland / Europa is er meer focus op behoud / stimulering van (verduurzaming van) de chemiesector. Door stevige concurrentie uit China daalt de vraag naar Europese chemieproducten

© Buck Consultants International, 2026

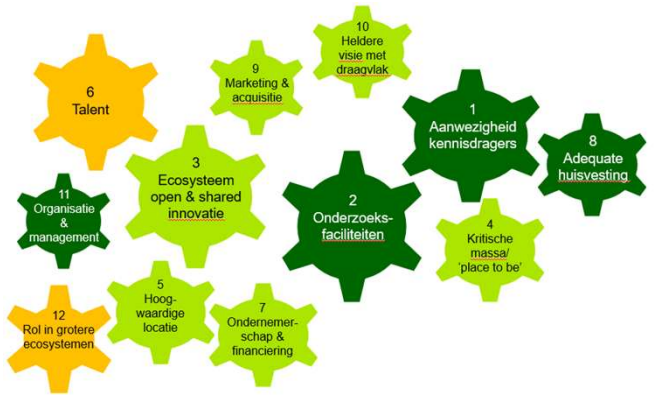
Beoordeling BCC op succesfactoren - 2026

Buck Consultants International



- Goed op orde
- Op orde
- Matig op orde
- Niet op orde

Beoordeling BCC op succesfactoren - 2021



© Buck Consultants International, 2026

Conclusies

- De Brightlands Chemelot Campus kent een sterk R&D chemiecluster dat weinig navolging heeft in Europa en dat de afgelopen jaren verder ontwikkeld is in aantallen bedrijven en werknemers
- De aantrekkingskracht van de campus blijft substantieel:
  - De aanwezige onderzoeksfaciliteiten voor duurzame materialen, duurzame processen en andere chemische toepassingen (voor meerdere TRL-niveaus); verder versterkt door de op te leveren Brightlands Circular Space
  - Ook zijn er meerdere manifeste kennisdragers aanwezig zoals de UM, corporate organisaties, TNO en anderen – daarmee wordt er op de BCC van fundamenteel tot toegepast onderzoek uitgevoerd
- In de afgelopen jaren heeft de BCC te maken gekregen met uitdagingen die raken aan de chemiesector als geheel. Dit raakt specifiek 2 van de 3 bestaande focusgebieden van de BCC. Ondanks deze uitdagingen is het aantal bedrijven op de campus nauwelijks teruggelopen (de werkgelegenheid groeit wel nog) in 2025, maar staan de huurprijzen wel sterk onder druk. De ontwikkelingen op de chemiemarkt blijven sterk relevant voor de BCC en de campusorganisatie en haar aandeelhouders zullen hier goed op in moeten spelen door andere kansen te ontwikkelen (zie volgende punt) en ook de campus(organisatie) wendbaar(der) te maken om in te kunnen spelen op deze en andere (onverwachte) ontwikkelingen
- De campus diversifieert haar focus. Het 3^{e} focusgebied (biomedische innovaties) heeft geen last van de ontwikkelingen op de chemiemarkt, al is de omvang van dit cluster op de campus (in aantal bedrijven) nog relatief klein. De campus heeft zich tevens toegelegd op kansen voor Defensie, waar al meerdere relevante ontwikkelingen / stappen zijn gemaakt en op recycling van textiel en batterijen (passende focusgebieden bij de bestaande onderzoeksfaciliteiten. Tijd zal nodig zijn om uit te kristalliseren of deze nieuwe focusgebieden leiden tot verdere groei / meerwaarde voor de campus
- Een ander aandachtsgebied is ‘talent’. Het aantal studenten op de campus is sinds 2021 gehalveerd, terwijl het belang van talent (o.a. als aantrekkingskracht) voor een campus in diezelfde periode alleen maar groter is geworden

© Buck Consultants International, 2026

5 Brightlands Maastricht Health Campus

Profiel

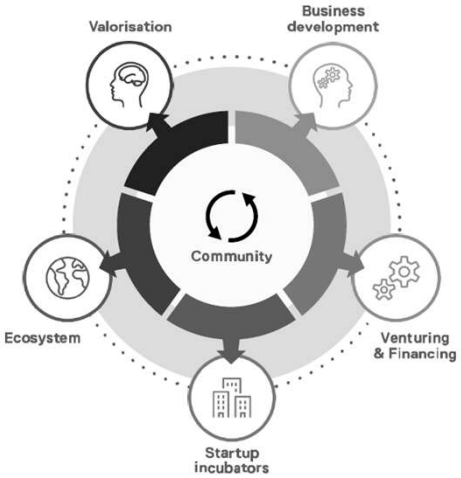
- Op de Brightlands Maastricht Health Campus (BMHC) is de campusorganisatie MHC B.V. actief. De aandeelhouders van deze campusorganisatie (Universiteit Maastricht | Maastricht Universitair Medisch Centrum+ (MUMC+) | provincie Limburg) beogen het stimuleren van innovatieve bedrijvigheid en daarmee de groei van de campus in termen van aantal bedrijven, medewerkers en studenten. Daarnaast beogen de zogenoemde gebiedspartners UM, MUMC+ en de gemeente Maastricht in samenwerking het gebied waar de campus is gevestigd verder te ontwikkelen
- Op de campus zijn de belangrijkste manifeste kennisdragers het MUMC+, de ET Pathfinder, Stichting Maastro, Hogeschool Zuyd (faculteiten Verloskunde en ICT) en de Universiteit Maastricht (UM). Van de 6 UM faculteiten zijn er 3 gevestigd op de campus, te weten
  - Faculty of Health, Medicine & Life Sciences (FHML)
  - Faculty of Science & Engineering (FSE)
  - Faculty of Psychology & Neuroscience (FPN)
- De Campusorganisatie dient als loket (eerste aanspreekpunt) voor alle MUMC+ en UM medewerkers (faculteiten FHML, FPN en FSE) met betrekking tot valorisatie. De campusorganisatie positioneert de BMHC momenteel nadrukkelijk als valorisatie-campus en richt zich daarnaast op ecosysteemontwikkeling en acquisitie en huisvesting van innovatieve bedrijven. Vastgoed- en gebiedsontwikkeling zijn geen taken van de MHC en worden naar verwachting (officiële besluiten hiertoe worden later dit jaar verwacht) na dit jaar opgepakt door de gebiedspartners. Ook wordt dan besloten over het verder versterken van acquisitie en communitybuiding. Vastgoedontwikkeling is mogelijk later aan de orde.
- Dit rapport beoordeelt het succes van de campus aan de hand van succesfactoren (zie hoofdstuk 2). Hierin speelt valorisatie een belangrijke rol, maar zo ook vastgoed- en gebiedsontwikkeling, zaken die nu niet/ in beperkte mate belegd zijn bij de huidige campusorganisatie. BCI beoordeelt echter de campus als geheel, op alle succesfactoren, ongeacht hoe dit institutioneel is georganiseerd

© Buck Consultants International, 2026

Campusorganisatie

- De MHC is begonnen als Technology Transfer Office (TTO) en daar zijn later enkele functies van een campusorganisatie bijgekomen, zoals ecosysteemontwikkeling en huisvesting van start-ups.
  De MHC B.V. functioneert tevens als Venture Builder op de 3 andere Brightlands-campussen.
  De campusorganisatie geeft aan zij actief is als Venture-builder, en daarmee verder gaat dan een TTO; ze blijven de bedrijven actief ondersteunen in hun ontwikkeling
- De BMHC is de enige campus in Nederland waar de TTO en de campusorganisatie verenigd zijn in dezelfde organisatie
- Daarnaast werkt de campusorganisatie aan ecosysteemontwikkeling, acquisitie van start-ups en huisvesting van innovatieve bedrijven
- Gebieds- en vastgoedontwikkeling behoren niet tot hun kerntaken. Deze onderdelen gaan de gebiedspartners ter hand nemen. Investeringen door en een bijbehorende samenwerkingsovereenkomst van deze 3 partijen in gebiedsontwikkeling worden naar verwachting later dit jaar vastgesteld. Inzake vastgoed wordt op een later moment een afweging gemaakt
- De aandeelhouders en belangrijke stakeholders vinden het wenselijk dat de campusorganisatie meer van deze kerntaken op zich neemt. Daarover zijn gesprekken gaande tussen de campusorganisatie en deze partijen.

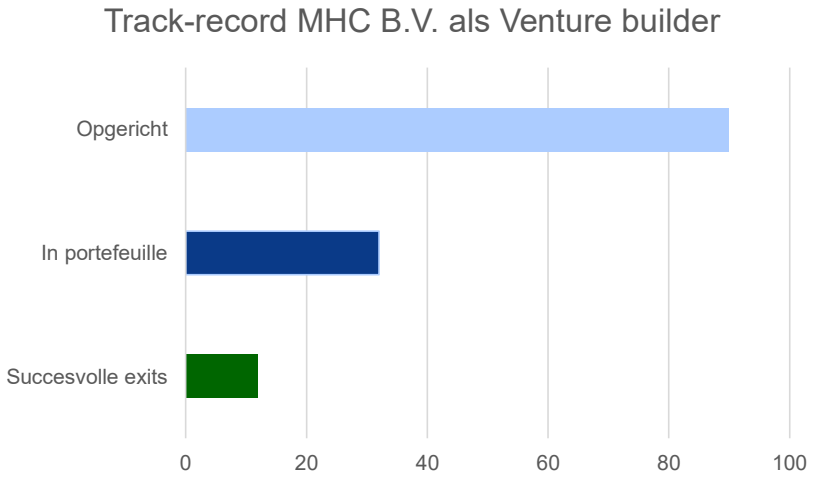
Taken MHC B.V.

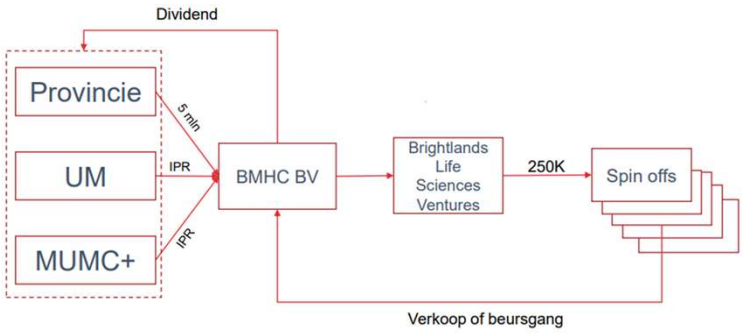


© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodel

- Het verdienmodel van de campus is voor een significant deel gebaseerd op haar functie als venture builder. Hierbij ontwikkelt en ondersteunt zij spin-offs van het MUMC+ en de UM faculteiten FHML en FSE. De MHC B.V. wordt daarbij tevens aandeelhouder in deze spin-offs
- De campusorganisatie verdient o.a. aan succesvolle exits van deze spin-offs, als ook aan uitgegeven licenties op basis van ontwikkeld Intellectual Property (IP) van de UM en MUMC+. In 2024 en 2025 lag het aantal uitgegeven licenties hoger dan het aantal gecreëerde spin-offs, te weten
  2024: 5 licenties (afgesloten) | 2 spin-offs – 2025: 6 licenties | 2 spin-offs
- De campusorganisatie is asinds haar oprichting betrokken geweest bij de realisatie van 90 spin-offs. Zij is op dit moment aandeel-houder in 32 bedrijven en er zijn 12 succesvolle exits geweest
- De campusorganisatie is zelf niet eigenaar van de 2 incubator-gebouwen (gelegen aan de Oxfordlaan 55 en 70), die in eigendom zijn van de Stichting Life Sciences Incubators Maastricht gelieerd aan de UM en MUMC+. De MHC (via een BIM B.V.) huurt deze en verhuurt deze vervolgens aan start-ups. Andere gebouwen op de campus zijn o.a. in eigendom van de UM, MUMC+, de gemeente Maastricht en commerciële partijen





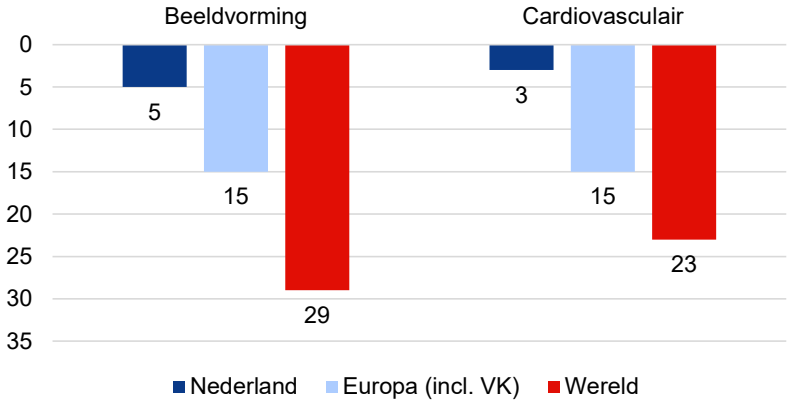
Bron: MHC B.V.

© Buck Consultants International, 2026

Inhoudelijke focus

- Vanaf de start van de campusorganisatie is een duidelijke focus geweest op ‘Health’, met kennisdragers de UM (faculteit FHML) en MUMC+ die o.a. sterk zijn (top 30 noteringen in de wereld | top 15 in Europa) op het gebied van beeldvorming, cardiovasculair en regenerative medicine.
- MHC heeft altijd een brede valorisatietaak gehad en vanaf medio 2021 heeft de campusorganisatie tevens de taak gekregen om spin-off ontwikkeling voor de FSE op zich te nemen (voorheen door een dochteronderneming UM), zowel op de campus in Maastricht als op de 3 andere Brightlandscampussen.
- Vorig jaar is een analyse uitgevoerd waarin enerzijds is gekeken naar ontwikkeling van het gebied (zie volgende pagina) en anderzijds naar het inhoudelijk onderscheidend (potentieel) vermogen op het focusgebied Health & Tech van de campus. Binnen dit focusgebied worden 4 medische en 2 technische domeinen (zie het overzicht hiernaast) het meest kansrijk geacht
- Van deze 6 invalshoeken had de campus reeds focus op ‘ingest’, ‘inspect’ en ‘implant’, terwijl ‘invent’ op medische thema’s dicht tegen ‘inspect en ‘implant’ aan ligt. ‘Implement’ en ‘infinity’ zijn thema’s waarover de MHC B.V. aangeeft in de komende jaren meer aandacht te zullen gaan geven

Top posities UM / MUMC+ op onderzoeksgebieden
(US News Ranking 2025-2026)



Kansrijke domeinen binnen Health & Tech
Ingest: Gepersonaliseerde voeding en metabole gezondheid
Inspect: Diagnostiek en beeldvormingtechnologieën
Implant: Implantaten en regenerative geneeskunde
Implement: Digitale zorginnovaties en klinische besluitvorming
Invent: Engineering en materiaalinnovaties
Infinity: Fundamenteel en toegepast onderzoek naar (technologieën voor het bestuderen van) zwaartekrachtgolven (Einstein telescoop)

© Buck Consultants International, 2026
Bron: Roland Berger, 2024; Strategy Unit 2024

Campusvastgoed en gebiedsontwikkeling

- De campus is gelegen in het zuid-oosten van Maastricht. Het bijgaande overzicht geeft weer wat het gebied is dat volgens de gebiedspartners behoort tot de campus.
- Het gebied is een mix van traditionele kantoren, parkeerplaatsen op maaiveld-niveau, grote gebouwen van o.a. het MUMC+, de UM en evenementen-/congreslocatie MECC en gebouwen waar R&D bedrijven zijn gevestigd, zoals de incubatorgebouwen
- Deze grote gebouwen, de grote parkeerplaatsen, als ook de Oeslingerbaan (zuidzijde van de campus) vormen fysieke barrières die de samenhang in het gebied beperken
- De MHC B.V. is zelf verhuurder van die incubatorgebouwen aan start-ups. Deze gebouwen zijn gelegen aan de Oxfordlaan 55 en Oxfordlaan 70, waar ook de campusorganisatie zelf is gevestigd. Deze gebouwen zijn gelegen in het zuidelijke deel van de campus, ten zuiden van het MUMC+
- In het gebouw aan de Oxfordlaan 55 wordt, op de 4e verdieping, in Q4 2026 de Brightlands Biomedical MakerSpace geopend. Dit is een ingericht shared lab en kantooromgeving voor start-ups waar laagdrempelig biomedische innovaties kunnen worden ontwikkeld



= Verwachte verschuiving (lange termijn) centrum campus (indicatief) bij uitvoering plan gebiedsontwikkeling

© Buck Consultants International, 2026

- Om enkele van de grote uitdagingen in het gebied op te lossen investeren o.a. de gemeente Maastricht, het MUMC+ en de UM om hiernaast weergegeven onderdelen aan te pakken.

- Met de realisatie van deze stappen is de intentie dat het ‘centrum’ van het gebied zich verplaatst naar een noordelijker deel van de campus. Het ‘centrum’ verplaatst zich grofweg van het gebied rond de 2 incubatorgebouwen ten zuiden van het MUMC+ naar het gebied gelegen tussen het MUMC+ en het MECC (zie ook de kaart op vorige pagina).

- Door realisatie van deze ingrepen in het gebied zullen enkele van de grotere fysieke barrières minder prominent worden of zelfs wegvallen. Het betrekken bij het campusecosysteem van partijen aan de rand van het campusgebied (bijvoorbeeld aan de zuidzijde van de Oeslingerbaan en de westzijde van het MECC) zal wel uitdagender blijven

Onderdeel	Toelichting
Doortrekken van de Groene Loper over de campus	Grofweg over de volgende stroken: - Van noordzijde MUMC+ naar de John F. Kennedylaan - Van station Maastricht Randwyck tot aan de Randwycksingel
Verbeteren bereikbaarheid van de campus vanaf de A2	Dit betreft met name de A2-afslag 55 en ontsluitingen van de Oeslingerbaan. Het primaire doel is om filevorming in de spits te vermijden
Alternatieve parkeervoorzieningen voor het maaiveld-parkeren	Te realiseren aan de rand van de campus voor werknemers van het MUMC+ en de UM. Hiermee wordt ruimte gemaakt om op termijn meer kantoorlocaties, groen en water in het gebied te realiseren
Passende bedrijfsruimte en faciliteiten voor kennisintensieve bedrijvigheid	Het realiseren van een MakerSpace (in Oxfordlaan 55) voor start-ups en een Acceleratorgebouw waar succesvolle start-ups de volgende stap kunnen maken. Onderzocht wordt of het mogelijk is om tevens Innovation and Learning-labs te realiseren waar studenten (MBO, HBO, WO) kunnen samenwerken met MKB bedrijven en of het mogelijk is bestaande lab-faciliteiten voor startende en doorgroeiende bedrijven kunnen worden opengesteld
Modernisering van treinstation ‘Maastricht Randwyck	Aantrekkelijker station met meer voorziening. Tevens wordt eind dit jaar het station hernoemd naar ‘Maastricht Brightlands’
Realiseren van een mix van werk- en woonfuncties op en aan de rand van de campus	Om het gebied aantrekkelijk te maken voor woon- en werkfuncties

© Buck Consultants International, 2026

Ontwikkeling bedrijvigheid en werkgelegenheid

- In het gehele Randwyck-terrein zijn volgens gegevens van de provincie ruim 300 bedrijven gevestigd. Daarvan is een significant deel echter reguliere bedrijfshuisvesting die niet of beperkt relevant zijn voor campus
- De campusorganisatie geeft zelf aan dat er zo'n 156 bedrijven (exclusief de UM, hogeschool Zuyd en gezondheidsinstituten zoals het MUMC+) gevestigd zijn die relevant zijn voor het campusecosysteem. In bijgaande tabel zijn deze bedrijven onderverdeeld naar type bedrijven. Ongeveer de helft van deze bedrijven betreffen de aanverwante dienstverlening, zoals professionele dienstverlening voor R&D bedrijven, venture capital bedrijven en horeca en andere faciliteiten
- 74 van de van 156 classificeert de MHC als kennisintensief. Daarnaast zijn er 4 CRO bedrijven, tevens te classificeren als kennisintensief, gevestigd op de campus. Daarmee zijn er 78 kennisintensieve bedrijven op de campus, 50% van het totaal
- Het aantal werkzame personen bij deze kennisintensieve bedrijven is gestegen met ruim 700. Het aandeel van werkzame personen bij het Bakken Research Center van Medtronic was in het verleden met 53% in relatieve zin te hoog, dat aandeel is gedaald naar 38% van de werkgelegenheid

Aantal relevante bedrijven voor het BMHC-ecosysteem in het gebied*

Type bedrijven	# bedrijven Medio 2026	% van totaal
Kennisintensief / Contract Research Organisation (CRO)	**78**	**50%**
Professional services (exclusief CRO)	33	21%
Venture capital / holding	27	17%
Meet & Eat & Stay & andere faciliteiten	18	12%
Totaal	**156**	**100%**

Bron: MHC B.V.

* In het gehele gebied zijn zo'n 320 bedrijven gevestigd. Relevante bedrijven voor het innovatie-ecosysteem zijn meegenomen in de tabel. Andere bedrijven in het gebied zijn 'reguliere' kantoorhuurders zoals accountants, communicatie- en adviesbureau's

Ontwikkelingen werkgelegenheid bij R&D en CRO-bedrijven op de BMHC

Type bedrijven	Januari 2020		Medio 2026 (verandering)	
	# Bedrijven	Werkzame Personen	# Bedrijven	Werkzame Personen
Kennisintensief	56	700	74 (+18)	1.380 (+680)
CRO	4	50	4	~85 (+35)[1]
Totaal	60	750	78 (+18)	1.465 (+715)
…waarvan Bakken Research Center (Medtronic)	1	400	1	~560 (+160)[1]
…waarvan aandeel Bakken Research Center (Medtronic)	1,7%	53%	1,4%	38%

© Buck Consultants International, 2026

Bronnen: MHC B.V., medio 2026; Etil, 2025

[1] Schattingen o.b.v. data Etil,

Faciliteiten

- Het bijgaande overzicht geeft de onderzoeksfaciliteiten weer die beschikbaar zijn op de campus
- Het betreffen zo'n 20 onderzoeksfaciliteiten, waarvan relatief veel passen bij de thema's 'inspect' (6) en 'implant' (5). Voor de andere thema's betreft het aantal onderzoeksfaciliteiten 1 of 2. Op het thema 'invent' gaat het vooral om onderzoeks-faciliteiten in relatie tot medische technologieën
- De MHC B.V. heeft de wens om een real world ontwikkel- & testfaciliteit te realiseren voor medische imaging, robotics en data/AI technologie voor toepassing in de operatiekamer
- De ETpathfinder is een R&D-infrastructuur voor de ontwikkeling van technologieën voor de Einstein Telescope: de beoogde Europese detector voor zwaartekrachtgolven. Het Nikhef (Nationaal instituut voor subatomaire fysica) en de UM zijn de trekkende organisaties. Bedrijven kunnen als industriële R&D partner in samenwerking onderzoek doen
- De onderzoeksfaciliteiten zijn deels privaat en deels ingebed in de kennisinstellingen. De academische onderzoeks-faciliteiten staan open voor samenwerking met bedrijven zoals via PPP-projecten. Het verder openstellen van deze onderzoeksfaciliteiten voor bedrijven kan additionele aantrekkende werking hebben

Onderzoeks- & ontwikkelfaciliteiten	Omschrijving	Primair* Focus-gebied	Gebruikers profiel
Scannexus	MRI reseach faciliteit voor hoge definitie MRI and MRI sequentie ontwikkeling	Inspect	Academische projecten /PPP
ID/Maastricht instruments	Technologische ontwikkeling reseach and medische technologie	Invent	Academische projecten /PPP
M4I	M4i Imaging Mass Spectrometry (IMS) kernlab	Inspect	Academische projecten /PPP
MERLN	Instituurt voor technology inspired regenerative medicine	Implant	Academische projecten /PPP
Nutrim Clinical Research unit MUMC	Phase I unit voor voeding en geneesmiddelen interventie studies	Ingest	Academische projecten /PPP
CAPHRI	Populatie Cohorts / epidemiologische studies in verschillende doelgroepen	Inspect	Academische projecten /PPP
CPV	Research facility for pre-clinisch onderzoek in proefdieren	Algemeen	Academische projecten /PPP
Central Bionabk MUMC+	Biobank voor humane weefsels voor onderzoeksdoeleinden	Implant	Academische projecten /PPP
KEMTA	Expertise centrum voor Health Technology Assessments	Algemeen	Academische projecten /PPP
CAREN	Computer Assisted Rehabilitation Environment / complexe bewegingsanalyse	Implement	Academische projecten /PPP
Einstein (ET) Pathfinder	Pilot ontwikkel faciliteit voor zwaartekracht golven analyse	Infinity	Academische projecten /PPP
Microscopy CORE lab	(Cryo) electronen microspcopie	Inspect	Academische projecten /PPP
Radionucliden faciliteit	Gespecialiseerde faciliteit voor onderzoek met radionucliden	Inspect	Academische projecten /PPP
Stem Cell Research University Maastricht (SCRUM	Kernfaciliteit voor stamcelontwikkeling en toepassing	Implant	Academische projecten /PPP
Structural Bioinformatics UM/Hillmark Biopharma	3D moleculaire computer modellen voor geneesmiddelen ontwikkleing	Implement	Academische projecten /PPP
Flowcytometry unit /UM	Complexe cell analyse technologie	Inspect	Academische projecten /PPP
Medace	R&D & productie faciliteit voor medical devices en ATMP (clean rooms)	Invent	Start-up/scale up & academic projecten
CTCM	Planning, contractering en uitvoer van klinische studies bij MUMC+	Algemeen	Investigator Initiated trials /Sponsored clinical trials
Cultivate at Scale	Ontwikkelfaciliteit grote schaal productie stamcellen (>1000 Liter)	Implant	Scale up bedrijven in cellulaire agricultuur / fermentatie technologie
Regen Biomedical	Ontwikkeling geautoamtiseerde stam cell kweek technologie	Implant	Scale up companies organoid screening & regenerative applications
Brightlands Biomedical MakerSpace (Q4-2026)	Shared lab / office faciliteiten voor vroege start-ups	Algemeen	Vroege start-ups

Focusgebieden	Inspect	Implant	Implement	Invent	Ingest	Infinity	Algemeen
Aantal onderzoeks-faciliteiten	6	5	2	2	1	1	4

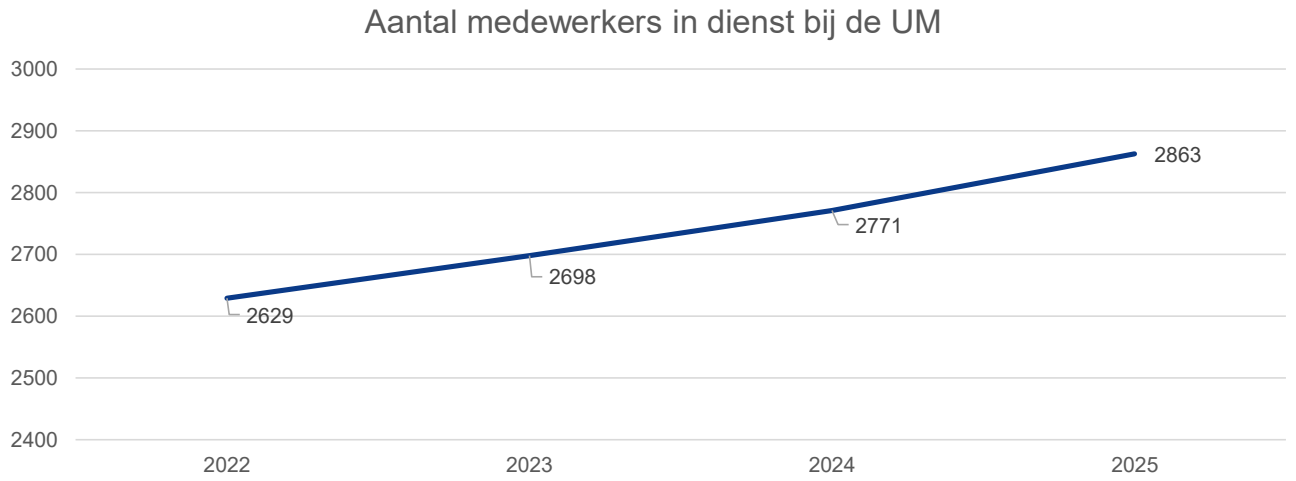
© Buck Consultants International, 2026

* Indeling BCI; secundaire toepassingen soms mogelijk, zoals 'implant' en 'inspect' bij Medace

Aantal UM onderzoekers en studenten op de campus

- Het aantal medewerkers in dienst bij de UM steeg van ruim 2.600 in 2022 naar bijna 2.900 in 2025. Dat betreft een stijging van zo'n 9%

- Het aantal studenten op de BMHC lag in 2025 op bijna 10.500. Dat aantal ligt significant hoger (+34%) dan in 2021. Een belangrijke reden voor de stijging is dat in 2022 de FSE officieel haar vestiging verplaatste naar de campus. Sinds 2022 steeg het aantal studenten met zo'n 500 (+5%)



Aantal UM studenten

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten op de BMHC	6.957	7.131	7.674	7.816	9.930	10.193	10.384	10.470

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

Buck Consultants International

SWOT-analyse

- BCI heeft een (voorlopige) SWOT-analyse gemaakt die inzicht geeft in de huidige stand van zaken van het ecosysteem op de Brightlands Maastricht Health Campus. Daarbij worden voor alle 11 succesfactoren van campusontwikkeling de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen in kaart gebracht (zie voor resultaat en toelichting succesfactoren de volgende pagina's).
- De 11 succesfactoren moeten worden gezien als voorwaarden voor een optimaal werkend campus-ecosysteem
- Een 12e succesfactor is op verzoek van de provincie Limburg toegevoegd: Rol in grotere ecosystemen.
- Per succesfactor zijn de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen van de campus in kaart gebracht, en beoordeeld naar de volgende categorieën
  - Goed op orde
  - Op orde
  - Matig op orde
  - Niet op orde



- Een matige beoordeling op een succesfactor betekent niet dat de campus niet functioneert, maar laat zien aan welke voorwaarden gewerkt moet worden om de verdere ontwikkeling tot een succes (=ontwikkeling van een robuust innovatief campus-ecosysteem) te maken
- De volgende pagina's lichten verder de succesfactoren toe, waarna de SWOT-analyse per succesfactor is uitgewerkt. Omdat het hier gaat om een tussenevaluatie worden de beoordelingen per heden vergeleken met de beoordeling uit 2021

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

- Het succes van een campus is afhankelijk van een aantal factoren, die als raderen soepel op elkaar in moeten werken om een vliegwieleffect te bereiken:



Alle 12 succesfactoren beïnvloeden elkaar en zijn daarom allemaal belangrijk voor het realiseren van een succesvolle campus

Bron: Buck Consultants International

Zie de volgende slide voor een toelichting op de succesfactoren

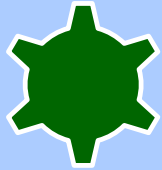
© Buck Consultants International, 2026

Toelichting succesfactoren campusontwikkeling

Succesfactor	Toelichting
1 Aanwezigheid manifeste kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centrum van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten en hogescholen
2 Onderzoeksfaciliteiten	De aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3 Kennistransfer / open innovatie	Organisatie die zich bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4 Kritische massa + place to be	Een omvangrijk cluster aan bedrijvigheid is ontstaan (spin-offs, bedrijven van buitenaf). Dit leidt tot een imago waar andere bedrijven ook op af komen en zich willen vestigen als ‘the place to be’
5 Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6 Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7 Ondernemerschap & financiering	Programma voor bevordering van ondernemerschap en toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf
8 Adequate huisvesting + services in goede prijs kwaliteitsverhouding	Kantoor- en lab-ruimte evenals het aanbod van goede services in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9 Marketing & acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10 Duidelijke visie met breed draagvlak	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsprogramma ten behoeve van de campusontwikkeling
11 Organisatie & management	Campus site management + decision makers
12 Rol in grotere ecosystemen	Meerwaarde campus voor relevante (Eu)regionale en nationale (innovatie-)ecosystemen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BMHC (1/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers	• Een interessante combinatie van kliniek (UMC) en techniek (Faculty of Science & Engineering) is aanwezig op de campus • Het MUMC+ (sterk op o.a. thema's zoals beeldvorming, regenerative medicine en cardiovasculair) is gevestigd op de campus, het enige UMC in Zuid-Nederland. Daarnaast is ook de Faculty of Health, Medicine & Life Sciences (FHML) en de Faculty of Psychology & Neuroscience(FPN) hier gevestigd, waardoor er een sterke kennismagneet is rond Health • De vestiging van de Faculty of Science & Engineering (FSE) op de campus zorgt voor technische kennisontwikkeling en onderzoekscapaciteit • Het aantal UM medewerkers is tussen 2021 en 2025 gestegen naar bijna 3.000 met de BMHC als hoofdvestiging • Sterke universitaire onderzoeksinstituten, zoals CARIM, M4I en MERLN zijn gevestigd op de campus • Het Medtronic Bakken Research Center is een van de grootste corporate onderzoekscentra van Medtronic, dat zich o.a. richt op medische apparaten gerelateerd aan hart- en vaart-(cardiovasculaire)ziekten • Stichting Maastro, één van de drie protonentherapiecentra in Nederland, is op de campus gevestigd • Aansprekende scale-ups zoals MosaMeat en Qorium hebben zich hier ontwikkeld • Hogeschool Zuyd is hier gevestigd met focus op applied sciences en AI en verloskunde	• De FSE (~3.700 studenten) is een relatief jonge faculteit (<10 jaar) waardoor de meerwaarde richting relevante bedrijven buiten Limburg mogelijk nog beperkt bekend is • De te ontwikkelen Erasmus MC Health Tech campus gaat zich tevens richten op de combinatie van kliniek (Erasmus MC) en techniek (TU Delft), en kan daarmee een gedegen concurrent worden voor de BMHC		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BMHC (2/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

2	Gedeelde onderzoeks-faciliteiten	• State-of-the-art research facilities op het gebied van LSH, zoals op de thema's inspect en implant
		  • Maastricht Imaging Valley (MUMC+ Brightlands, Scannexus, MAASTRO Clinics)
		  - CT, CAT, OCT, Ultrasound
		  - MRI, PET
		  - Mass Spetrometry, Optical Imaging
		  - Electron Microscopy, Optical Imaging
		  • Onderzoeksfaciliteiten van commerciële aanbieders zoals Medace en Cultivate at Scale zijn te gebruiken voor start-ups en/of scale-ups op de campus
		• 'Maastricht' is een van de locaties van de pilot factory van het groeifonds RegMedXB, gericht op Regenerative medicine
		• Onderzocht wordt of meer onderzoeksfaciliteiten kunnen worden opengesteld voor startende en doorgroeiende innovatieve bedrijven
		• Vestiging van diverse CDMOs in het gebied, zoals Demcon
		• De ET Pathfinder is gevestigd op de campus; een onderzoeks- en ontwikkelfaciliteit waarin nieuwe technologieën voor de Einstein Telescope worden ontwikkeld, getest en gevalideerd)
			• Deel onderzoeksfaciliteiten zijn voor bedrijven beperkt te gebruik buiten een Publiek Private Samenwerkings-constructie
			• Naar verhouding is het aantal onderzoeksfaciliteiten beschikbaar voor bedrijven met focus op o.a. ingest, implement, invent en infinity beperkter (zie ook het overzicht van onderzoeksfaciliteiten op pagina 8)
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BMHC (3/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
3	Ecosysteem	• Sinds 2021 is de campus meer gaan inzetten op community development • Vanuit de MHC B.V. actieve community en netwerkvorming • De campusorganisatie organiseert veel relevante evenementen (inhoudelijk en sociaal) voor bedrijven gevestigd op de campus en het aantal evenementen is flink gestegen in vergelijking tot de periode voor 2024 • De campusorganisatie speelt een netwerkfunctie in het verbinden van partijen • Medio 2025 is de Brightlands Medical Technology Community opgericht, geïnitieerd door de MHC B.V. campusorganisatie (op verzoek van de provincie) waarin bedrijven actief in de medische technologie in de regio met elkaar worden verbonden • MHC B.V. heeft tevens de Brightlands Biomedical Community en een MKB community opgericht die relevante bedrijven op de campus met elkaar verbinden	• Ecosysteemontwikkeling is een taak, maar niet een centrale focus van de campusorganisatie • Beperkt symbiose tussen partijen op de campus: ontwikkelde informele relaties leiden voor bedrijven vooralsnog beperkt tot formele relaties in de vorm van klantrelatie en/of gezamenlijk onderzoek		
4	Kritische massa + place to be	• Het aantal R&D en CRO-bedrijven op de campus is gestegen van zo'n 60 naar 78 en de werkgelegenheid bij deze bedrijven is gestegen met meer dan 700, naar ruim 1.450 • Het totaal aantal bedrijven dat onderdeel is van het campusecosysteem ligt rond de 150 • Enkele relevante corporate organisaties zijn op de campus gevestigd zoals Demcon , Stryker en Medtronic	• Het aantal corporate bedrijven op de campus is relatief beperkt voor een campus van deze omvang. Om de campus verder te laten ontwikkelen is het wenselijk dat er meer R&D afdelingen van corporate bedrijven zich vestigen op de campus		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BMHC (4/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

5	Hoogwaardige locatie	• Goed bereikbare locatie met OV en auto
		• De grootste kennismagneet, het MUMC+ (Academisch Ziekenhuis Maastricht (azM) + UM faculteit FHML) heeft een centrale plek op de campus
		• De gemeente Maastricht, MUMC+ en UM gaan gezamenlijk investeren (officiële instemming door alle partijen in 2e helft 2026 verwacht) in het gebied; Dit moet in de komende jaren o.a. zorgen voor meer groen en water in het gebied, meer veiligheid, betere auto- en OV-verbinding en betere binding tussen de verschillende delen van de campus
		• Planvorming om meer ruimte voor (pilot)productie te realiseren nabij de campus (o.a. op het bedrijventerrein Randwyck-Zuid, gelegen ten zuiden van de campus)
		• In de Oxfordlaan 55 zit de broodjes-/ koffiezaak Banditos dat werknemers uit verschillende delen van de campus aantrekt / een steeds sterker centrum vormt en waar diverse events plaatsvinden
			• De campus heeft wel een mix van functies maar er is beperkt sprake van een dynamisch en bruisend geheel. Dit komt o.a. door het gebrek aan (informele) ontmoetingsplekken met name buiten de gebouwen
			• Het gebied wordt niet als een aantrekkelijke werkomgeving gezien;
			  • Veel asfalt en parkeerplaatsen op het maaiveld
			  • Door de omvang van het MUMC is de fysieke afstand tussen de corporate bedrijven/ organisaties, met name gevestigd aan de noordzijde van de campus, en de start-ups, aan Oxfordlaan, groot
			  • Ontsluiting van het gebied van en naar de A2 is tijdens de spits bijzonder slecht
			  • Beperkt groen in het gebied aanwezig
			  • Beperkt veilig voor voetgangers / fietsers, zeker buiten kantooruren
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BMHC (5/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
6	Talent	• Grote concentratie onderwijs op alle niveaus (regionaal) en daarmee aanwezigheid/toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus • Op de campus bieden de faculteiten FSE, FPN en FHML opleidingen aan, met snel groeiend aantal STEM gerelateerde studenten (FSE) • Het aantal studenten steeg met zo'n 2.750 tussen 2021 en 2025; een stijging van 34%. De vestiging van opleidingen door FSE op de campus zorgt voor het grootste deel van deze stijging. • Via o.a. de faculteit FSE (UM) en Hogeschool Zuyd vinden veel bedrijven stagiairs / talent • CHILL* zal per eind 2026 ook op Brightlands Maastricht Health Campus aanwezig zijn in de Brightlands Biomedical Makers Space. Dit geeft o.a. potentie HBO- en MBO-talent beter aan te haken bij de campus • De stad en regio vormen een aantrekkelijk centraal vestigingsmilieu voor (inter)nationale kenniswerkers met verschillende type woonomgevingen en een grote stad met een breed pallet aan voorzieningen • 84% van de alumni van de UM afkomstig uit de regio², woont daar zo'n 1,5 jaar na afstuderen nog steeds	• In recente jaren veel discussie over toelating van internationale studenten aan Nederlandse universiteiten; ~60% UM studenten is internationaal (hoogste aandeel van alle Nederlandse universiteiten) • Beperkt relevante opleidingen van HBO en MBO op de campus zelf • Veel (universitair) talent vertrekt na afronding studie naar andere delen van Nederland/ land van herkomst (in het geval van internationale studenten werkt 2,4%¹ 5 jaar na het afstuderen nog in Zuid-Limburg; landelijk ligt dat niveau op 25%)		

* CHILL is al langjarig actief op de Brightlands Chemelot Campus, en sinds kort ook op de Brigthlands Campus Greenport Venlo. Het is o.a. actief op het gebied van ontwikkeling van talent (van verschillende niveaus en leeftijden) doormiddel van innovatie-opdrachten afkomstig van het bedrijfsleven en verbindt talent aan relevante bedrijven op de campus

¹ Dit is gebaseerd op basis van data van NUFFIC (Nederlands organisatie voor internationalisering in het onderwijs) over de 'stay-rate' van internationaal talent.

² in een straal van 100 km rondom Maastricht en daar woonachtig op 16-jarige leeftijd

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BMHC (6/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026

7	Ondernemer-schap & financiering	• De MHC B.V. wil als 'Venture builder' kwalitatief sterke, investeerbare start-ups/ ondernemingen ontwikkelen door:
		  ◦ Participatie (via haar 100%-dochteronderneming) als aandeelhouder in spin-offs en bouwt actief mee aan de onderneming (evt. in de vorm van bestuurlijke capaciteit)
		  ◦ Investeert tot € 250.000 per venture;
		  ◦ Levert venture support op het gebied van Business Development, Subsidies, Finance, HR, Legal Marketing & Communicatie en Company Secretarial (ter waarde van € 20.000 aan ondersteuning per venture);
		• De campusorganisatie is betrokken geweest bij oprichting van 90 start-ups; waarvan 39 nog in portfolio en 12 succesvolle exits
		• De Brightlands Start-up League biedt aanvullende masterclasses op het gebied van ondernemerschap (in brede zin)
		• Brightlands Venture Partners (BVP) als durfkapitaalfonds met focus op o.a. agrifood, life sciences en smart materials
		• LIOF biedt financieringsopties voor innovatieve bedrijven middels o.a. het Limburg Vroege Fase Fonds ('Proof of concept'-fase | doorgaans tickets van enkele tonnen) en Seed Fonds Limburg (doorontwikkeling innovatie | tickets van doorgaans tot EUR 1 mio)
		• De campus, LIOF en VC investeerder Thuja Capital zijn een strategisch partnerschap aangegaan; Thuja adviseert over de ontwikkeling van en investeert in veelbelovende (bio-)medische start-ups
			• De UM / MUMC+ vinden dat er nu momenteel te beperkt een outside-in perspectief is in de valorisatie: Wat hebben bedrijven nodig? Wat kunnen bedrijven van buiten toevoegen aan het ecosysteem?
			• Aantal spin-offs in 2024 en 2025 op enkel 2 per jaar (doelstelling 6 per jaar)
			• Het aantal grotere tickets (voor hogere TRL-fases) waarvoor financiering wordt gezocht is relatief beperkt
			• FSE ziet graag sterkere focus van MHC B.V. op valorisatie van technische thema's, zoals rondom gravitational waves, datascience & AI, robotisering
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BMHC (7/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
8	Adequate huisvesting	• In de gebouwen Oxfordlaan 55 en Oxfordlaan 70 verhuurt de campus ruimten aan o.a. start-ups (totaal ~7.800 $m^{2)}$) • In het gebouw Oxfordlaan 70 zijn labruimten voor onderzoek beschikbaar, en ook relevante vergunningen • Op de 4e verdieping van de Oxfordlaan 55 wordt in Q4 2026 een makerspace gerealiseerd voor start-ups • De bezettingsgraad van deze gebouwen is (eind 2025 in vergelijking tot 1 jaar eerder) nagenoeg stabiel gebleven (net boven de 80%) • Ruime beschikbaarheid van (kantoor)ruimtes in het gebied, van enkele 10 m^2 tot enkele duizenden m^2, met name aan het Robert Schumandomein en de Randwycksingel (gebied ten noorden / noordwesten MUMC+) • Een nieuwe ontwikkelstrategie is ontwikkeld, op basis waarvan o.a. de gemeente Maastricht geld beschikbaar heeft gesteld om te investeren in realisatie van Acceleratorgebouw (voor scale-ups) op de campus • Op het nabij gelegen bedrijvenpark Maastricht-Zuid wordt ruimte gereserveerd voor groeiende bedrijven die voortkomen uit of goed passen bij het ecosysteem van de BMHC	• De MHC B.V. is niet in de lead / geëquipeerd wat betreft realisatie nieuwe relevante huisvesting • De opzet van de het gebouw Oxfordlaan 70 niet als open ervaren / nodigt niet uit tot interactie met andere partijen • Meeste gebouwen in het gebied betreffen kantoren, beperkt commerciële labruimten beschikbaar • Op de campus is beperkt hoogwaardige ruimte beschikbaar voor scale-ups. Wel zijn ten zuiden van de Oeslingerbaan MosaMeat en ReGen Biomedical gevestigd; dit betreft het bedrijventerrein Randwyck (met bestemming: kleinschalige productie, logistiek en groothandel)		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BMHC (8/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
9	Marketing & acquisitie	• De campus heeft een leadslist van een tiental bedrijven, met name medtech en biotech start-ups, waarvan meer dan de helft afkomstig uit Nederland. Andere bedrijven zijn afkomstig uit West- en Centraal-Europa. • De strategische focus van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF, is sinds enkele jaren primair gericht op het aantrekken van innovatieve bedrijven • In afgelopen 1,5 jaar is er acquisitie geweest van zo'n tien Health & Tech start-ups	• De campusorganisatie heeft slechts een beperkt budget om in te zetten voor acquisitie; een pro-actieve houding op het gebied van acquisitie wordt gemist. Aandeelhouders en belangrijke stakeholders zien dit graag veranderen • Acquisitie van meer scale-ups en R&D afdelingen van corporate organisaties zou het campusecosysteem verder versterken		
10	Duidelijke visie met breed draagvlak	• Campusorganisatie heeft een duidelijke visie op welke taken ze wel / niet op pakken • Sinds 2025 is er een analyse over kansrijke 'medische' (4) en 'technische' (2) domeinen, binnen het overkoepelende thema Health & Tech. Deze wordt breed wordt omarmd, o.a. door belangrijke stakeholders zoals FHML, FSE en MUMC+ • De gemeente Maastricht ziet de campus als een belangrijke groeimotor voor de economie van de stad • Het thema 'Regenerative medicine' zit nog in een vroege fase van ontwikkeling met veel potentie voor de toekomst • De gebiedspartners gaan waarschijnlijk (bevestiging later dit jaar verwacht) uitvoer geven aan een gezamenlijke uitvoeringsagenda voor het gebied met financiering	• De focus op 'Health' in de naam van de BMHC campus komt niet overeen met de 2 technische domeinen invent en infinity en de niet-medische aspecten van FSE • Door overlappende focus tussen de BMHC en de BCC is er (enige) concurrentie op het gebied van (met name productiegerelateerde) biomedische / medtech bedrijven		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BMHC (9/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
11	Organisatie & management	• Robuuste campusorganisatie (27,5 FTE) • De gemeente Maastricht heeft aangegeven een volwaardige partner te willen worden in de campus; op welke wijze dit wordt ingevuld is nog niet duidelijk • De dubbelrol als TTO / Venture-builder en campusorganisatie betekent dat er een sterke focus is op valorisatie van kennis en zorgt de campusorganisatie zelf voor ontwikkeling van nieuwe spin-offs op de campus	• De opdracht die de campusorganisatie heeft is te smal om de fysieke campus verder te ontwikkelen; de ontwikkeling van de campus is niet de hoofdtaak van de campusorganisatie. Haar primaire taak (meegegeven vanuit de aandeelhouders) is om als TTO te fungeren en te zorgen voor valorisatie van onderzoek van de UM, hetgeen zo'n ~70% van haar inzet is. Dat betekent dat zij niet het voortouw (kunnen) nemen wat betreft essentiële succesfactoren voor de campus zoals huisvesting, gebiedsontwikkeling en acquisitie • Aandeelhouders en stakeholders verwachten in steeds sterkere mate focus / inzet van de campusorganisatie op aspecten waarop de organisatie (FTE, financiering) (vooralsnog) niet / beperkt voor geëquipeerd is • Sommige huurders, aandeelhouders en stakeholders verwachten een meer pro-actieve houding en ondernemerschap van de campusorganisatie		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BMHC (10/10)

Succesfactor		Sterkten / kansen	Zwakten / bedreigingen	Beoordeling	
				2021	2026
12	Rol in (grotere) ecosystemen	• De BMHC is een van de pilaren in de Groeifonds-projecten RegMed XB en BiotechBooster (ATMPs, Biopharmaceuticals & Associated Enabling) • Veel relevante (medische) kennis en activiteiten met campussen / innovatie-omgevingen in de Euregio, zoals in Diepenbeek (B), Luik (B) en Aken (B) • Van de 11 voorgestelde Life sciences en Biotech-projecten uit het Wennink-rapport zijn er 4 potentieel (deels) voorzien in Maastricht; op het gebied van biotech, infectieziekten, regenerative medicine (focugebied inplant) en precisie diagnostiek (focusgebied inspect) • De 4 Brightlandscampussen zijn intensiever gaan samenwerken o.a. op het gebied van proposities (defensie en gezondheid), communicatie en de Brightlands Start-up League • Kans om bedrijven op de campus te verbinden met potentiële partners aanwezig op de andere Brightlandscampussen	• Bedrijven missen kennis van ontwikkelingen / aanknopingspunten bij andere Brightlandscampussen • Stevige concurrentie van andere campussen gericht op Health (& Tech) – nagenoeg alle campussen met een UMC, als ook Kennispark Twente en TU/e • Beeld onder sommige stakeholders dat de Brightlandscampussen beter kunnen samenwerken		

© Buck Consultants International, 2026

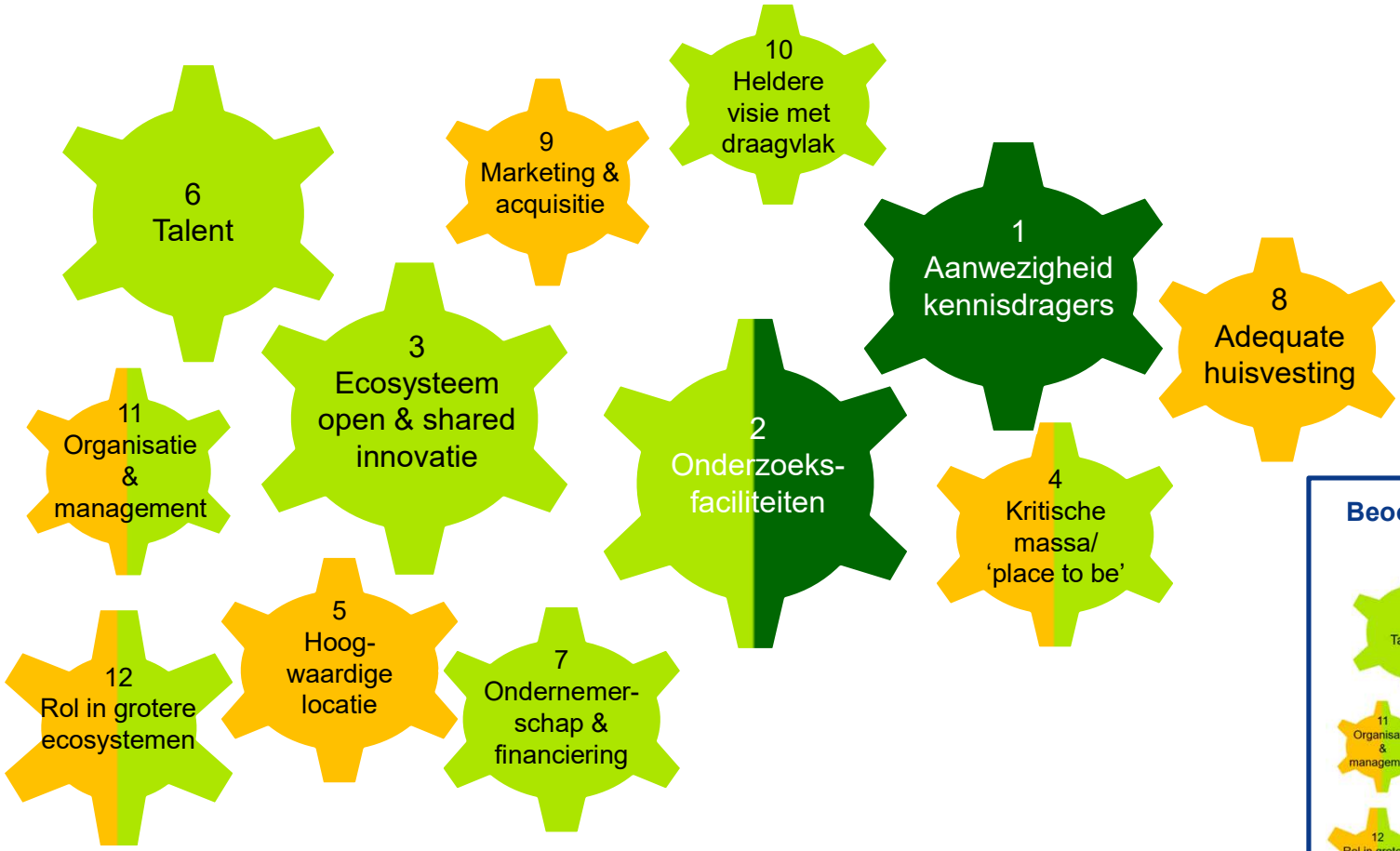
Samenvatting SWOT-analyse

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		Aanwezigheid van MUMC+, de faculteiten FSE, FPN en FHML, als ook onderzoeksinstituten en R&D afdelingen van grote corporates zoals het Medtronic Bakken Research Center
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		State-of-the-art research facilities op het gebied van LSH, en proefopstelling van de Einstein Telescoop. Een deel is echter niet eenvoudig te gebruiken door start-ups en andere innovatieve bedrijven
3	Ecosysteem open & shared innovatie		Ecosysteem is in de afgelopen jaren versterkt, maar het is geen centrale focus van de campusorganisatie. Diverse communities gericht op innovatieve (Health) bedrijven op de campus/ in de regio zijn opgericht. De symbiose tussen partijen op de campus kan nog wel beter
4	Kritische massa + place to be		Het totaal aantal bedrijven die horen bij het campusecosysteem ligt rond de 150. Het aantal R&D en CRO-bedrijven op de campus is gestegen van zo'n 60 naar 78 en de werkgelegenheid bij deze bedrijven met meer dan 700 naar ruim 1.450
5	Hoogwaardige locatie		Goed ontsloten locatie, maar het gebied wordt niet als aantrekkelijk gezien. Op basis van een nieuw plan worden activiteiten ontplooit om het te ontwikkelen tot een aantrekkelijkere werkomgeving
6	Talent		Een groot aantal studenten krijgt opleiding op of nabij de campus. Met de komst van 'CHILL' is de verwachting dat ook HBO en MBO beter wordt aangehaakt
7	Ondernemerschap & financiering		De campusorganisatie is zelf ontwikkelaar van start-ups. Diverse financieringsopties zijn beschikbaar. De UM / MUMC+ wensen wel een sterker oustide-in perspectief in de ontwikkeling van bedrijven. Het aantal spin-offs is lager dan de gestelde doelstelling
8	Adequate huisvesting		Op de campus is ruimte beschikbaar in 2 incubatorgebouwen voor start-ups. De gebiedspartners gaan inzetten op aankoop en ontwikkeling van vastgoed voor verhuur aan innovatieve bedrijvigheid
9	Marketing & acquisitie		NFIA / LIOF richten zich sinds enkele jaren sterk op innovatie bedrijvigheid. De campusorganisatie heeft enig, maar beperkt budget voor acquisitie
10	Heldere visie		Nieuwe inhoudelijke focus ontwikkeld met focus op 4 'medische' en 2 'technische' domeinen. De focus is vooralsnog sterk op medisch en beperkter op technisch.
11	Organisatie & management		De campusorganisatie heeft als venture-builder een sterke focus op ontwikkeling van spin-offs, daarnaast richt het zich (in beperkte mate) op huisvesting, acquisitie en ecosysteemontwikkeling. Aandeelhouders zien graag dat er meer focus komt op deze laatste 3 aspecten. De gebiedspartners gaan zich richten op vastgoed- en gebiedsontwikkeling.
12	Rol in grotere ecosystemen		'Maastricht' is een van de relevante locaties in de Groeifondsprojecten RegMedXB en BiotechBooster en (een van meerdere) potentiële locatie(s) voor de zogenoemde 'Wennink'-projecten.

© Buck Consultants International, 2026

Beoordeling BMHC op succesfactoren in 2026

Buck Consultants International



- Goed op orde
- Op orde
- Matig op orde
- Niet op orde

Beoordeling BMHC op succesfactoren - 2021



© Buck Consultants International, 2026

Conclusies

- De BMHC heeft met het MUMC+ en de UM enkele manifeste kennisdragers van formaat en een breed arsenaal aan onderzoeksfaciliteiten op het gebied van Health & Tech
- Sinds de vorige rapportage (2021) zijn er enkele concrete stappen voorwaarts gemaakt. Een relevante ontwikkeling is de groei in werkgelegenheid (+90%) bij R&D- en CRO-bedrijven. Ook is het aantal relevante onderzoeksfaciliteiten gestegen, o.a. voor meer technische toepassingen, en er is sprake van meer technisch talent dat op WO-niveau wordt opgeleid op de campus. Andere, maar nog kleine, stappen zijn gemaakt op het gebied van ecosysteemontwikkeling en acquisitie. Meer capaciteit hiervoor is nodig om grotere stappen te kunnen zetten in de ontwikkeling van deze succesfactoren, zoals acquisitie van scale-ups en/of R&D afdelingen van corporates
- De campus loopt echter nog achter wat betreft de ontwikkeling van het gebied en passende huisvesting. De eerste stappen op dat vlak zijn genomen en de verwachting is dat de gebiedspartners later dit jaar officieel zullen besluiten de noodzakelijke investeringen te gaan doen. De afweging inzake vastgoedinvesteringen volgt daarna
- Een externe analyse over de noodzakelijke/ wenselijke gebiedsontwikkeling en inhoudelijke kansrijke domeinen geven de diverse betrokken partijen een gezamenlijke visie waar de campusorganisatie en gebiedspartners zich op kunnen richten in verdere planvorming.
- De campusorganisatie is van origine een TTO / Venture-builder en huisvest start-ups in 2 incubatorgebouwen op de campus, daarnaast heeft het taken meegekregen om te werken aan het ecosysteem en acquisitie van relevante start-ups
- De campus zou echter gebaat zijn bij één overkoepelende governance structuur waarbij onderscheid kan worden gemaakt aan enerzijds vastgoed- en gebiedsontwikkeling en anderzijds ecosysteemontwikkeling en valorisatie

© Buck Consultants International, 2026

6 Brightlands Smart Service Campus

Profiel

Historie

- De Brightlands Smart Services Campus (BSSC) is een initiatief uit 2014 van pensioenuitvoerder APG, de Universiteit Maastricht (UM) en de provincie Limburg.
- De campus is van start gegaan in 2016. De focus lag in de eerste periode op ‘smart services’: slimme product- en diensteninnovaties die als gevolg van het effectief en innovatief gebruik van informatie en data, een bron zijn van economische meerwaarde voor organisaties en hun klanten. De recentelijk aangekondigde strategie legt de focus op Data en AI. Deze strategie is reeds in uitvoering, met instemming met de aandeelhouders
- Medio 2021 heeft de campus de status van AI-hub gekregen. Dat is één van de zeven regionale AI-hubs in Nederland die onderdeel zijn van de nationale AI-coalitie. Sinds 2025 is dat onderdeel van de AI Coalitie voor Nederland (AIC4NL), dat een voortrekker is in het aanjagen en implementeren van een verantwoorde AI transitie in Nederland

© Buck Consultants International, 2026

Inhoudelijke focus – nieuwe strategie

- Met de nieuwe strategie (gelanceerd begin 2026) is tevens de focus van de campus aangepast. Daarbij ligt de nadruk op toepassingsgerichte data- en AI-oplossingen met name op de volgende 3 strategische focusgebieden. Deze focusdomeinen zijn:
  - Gezondheidszorg – AI-bedrijven en gezondheidspartijen / -bedrijven (in Limburg) bij elkaar brengen voor een toekomstbestendige zorg, een gezondere samenleving en economische groei
  - MKB Limburg – Versnelde adoptie van digitale, data en AI-oplossingen, startend bij het MKB
  - Publieke veiligheid – Toepassingen voor publieke veiligheid met data- en AI-oplossingen

  Met de nieuwe focus wordt binnenkort een nieuwe naam gelanceerd; de Brightlands Data & AI Campus (BDAI)
- De focus op de toepassingszijde van Data & AI is logisch, al is er sprake van sterke concurrentie. Binnen een uur rijden zijn meerdere sterke technische universiteiten / campussen gevestigd, te weten in Eindhoven, Aken (DL) en Leuven (B). Daar wordt kennis / innovaties ontwikkeld voor meerdere schakels in de waardeketen; van fundamenteel onderzoek tot AI-toepassingen in het bedrijfsleven / de samenleving. Binnen die gehele keten heeft de BSSC de meeste kans om zich te onderscheiden door zich te richten op specifieke niches aan de toepassingszijde (zoals de door de BSSC gekozen 3 focusgebieden), al blijft er hevige concurrentie. Een andere concurrent is de Corda Campus (Hasselt, B | ook als partner gezien door de campusorganisatie van de BSSC; zie succesfactor 12: rol in grotere ecosystemen), een van de grootste campussen in België, dat een brede focus heeft op (high) tech en ICT

© Buck Consultants International, 2026

Inhoudelijke focus – nieuwe strategie

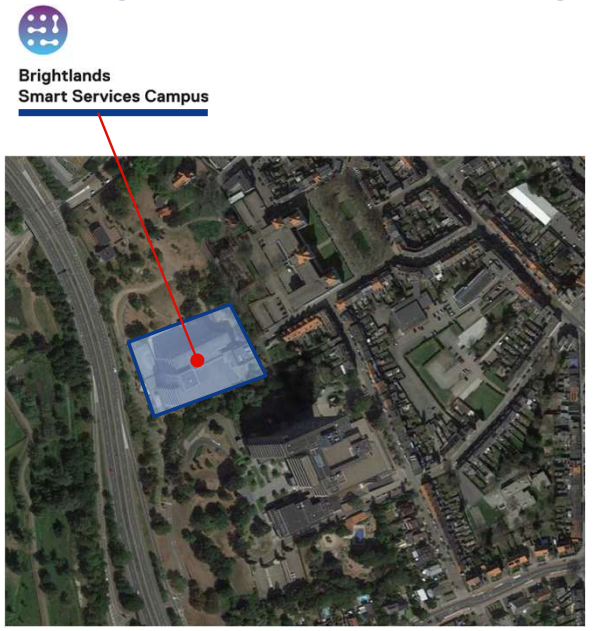
- Bij twee van de drie focusgebieden is expliciet Limburg als geografische focus aangegeven. Dat de campus expliciet van meerwaarde wil zijn voor de gemeente Heerlen / provincie Limburg is passend, rekeninghoudende met investeringen die er vanuit de gemeente en provincie worden gedaan. De potentiële meerwaarde van bedrijven op de campus houdt echter niet op bij de grenzen van de gemeente en de provincie. De campusorganisatie geeft expliciet aan dat de regionale focus pas een eerste stap is, gebruik makend van de uitdagingen van de regio, bijvoorbeeld op het gebied van ongunstige gezondheidsindicatoren. De intentie is om daarna de stap naar het (inter)nationale niveau te brengen
- BCI signaleert dat deze strategie zich richt op een combinatie van verbetering van het verdienmodel, ontwikkeling van een cluster rondom Data & AI op het gebied van de 3 focusgebieden en ontwikkeling van de campus. Hoewel alle 3 elementen relevant zijn, is het de primaire taak van een campusorganisatie om de campus aantrekkelijk te maken en te ontwikkelen. Het tevens willen ontwikkelen van een cluster maakt de taak van de campusorganisatie nog groter en uitdagender dan het reeds is

© Buck Consultants International, 2026

Vastgoed

- De campus is gehuisvest in het GKII-gebouw aan de westzijde van Heerlen, waarvan ABP eigenaar is. In aansluiting op het vastgoedbeleid van ABP is onderzocht of Campus Heerlen Huisvesting B.V. (CHV) het appartementsrecht van het gebouw zou kunnen aankopen. Uit nadere financiële en fiscale analyses bleek dit niet de meest gunstige optie. Vervolgens is gekozen voor een nieuwe langjarige huurovereenkomst tussen ABP en CHV (tot 2046). Parallel hieraan is APG teruggetreden als aandeelhouder van CHV; de Provincie heeft deze aandelen overgenomen en is daarmee enig aandeelhouder geworden. APG blijft als aandeelhouder via Campus Heerlen Management & Development B.V. (CM&D) (met focus op ontwikkeling van het ecosysteem) betrokken bij de verdere ontwikkeling van de campus.
- In 2025 is de interne opzet van het gebouw opnieuw ingetekend waardoor er meer m² beschikbaar zijn gekomen voor verhuur. Het aantal m² komt na de hernieuwde indeling uit op 15.892 m² kantoorruimte en 1.094 m² vergaderruimte; een stijging van ongeveer 20% in verhuurbare m². De bezettingsgraad in de nieuwe situatie is 59%
- In de binnenstad van Heerlen is tevens het gebouw ‘PROM14’ (Promenade 14) geopend (bruto vloeroppervlakte van ~1.100 m² *) door de campus. Hier kunnen met name start-ups van studenten van de UM zich vestigen. Dit gebouw is aantrekkelijker voor start-ups en studentenondernemers vanwege de stedelijke omgeving en laagdrempelige vestigingsomgeving
- In april 2026 kondigden de campus en de gemeente Heerlen aan dat ze gaan werken aan een innovatiedistrict, gericht op AI. Dit innovatiedistrict moet grofweg het gebied tussen de campus en de binnenstad gaan beslaan. Over de verdere ontwikkeling en tijdslijnen is nog beperkt informatie voorhanden

Geografische afbakening



* Bron: Bagviewer, 2026

© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodel

- De nieuwe strategie van de campus is gebaseerd op de 5 pijlers die hiernaast staan benoemd. Daarin is o.a. sterke focus op programma's/ allianties voor gevestigde bedrijven en bedrijven/organisaties uit het netwerk van de campusorganisatie. Met dit 'ecosystem-as-a-service' wil de campusorganisatie partijen bedienen die niet direct op de campus zijn gevestigd, en daar ook additioneel aan verdienen. Dit is onderdeel van het verdienmodel van de campusorganisatie, naast inkomsten uit verhuur van vastgoed en organisatie van / verhuur aan evenementen
- Het opzetten van dergelijke programma's (AI-allianties zoals de Health AI & Data Alliantie Limburg en AI Powerhouse) is van belang voor het ontwikkelen van een relevant ecosysteem rondom toepassing van data en AI in de regio. De campus vervult daarbij een organiserende en vaak fysieke linking-pinrol
- De meerwaarde voor het ecosysteem is dus evident, ook om additionele inkomsten te genereren, maar dit is in beperktere mate het geval voor het aantrekken van nieuwe huurders op de campus. Het deelnemen aan een dergelijk programma vereist geen fysieke vestiging op de campus, wat wel een belangrijke focus is bij de ontwikkeling van een campus

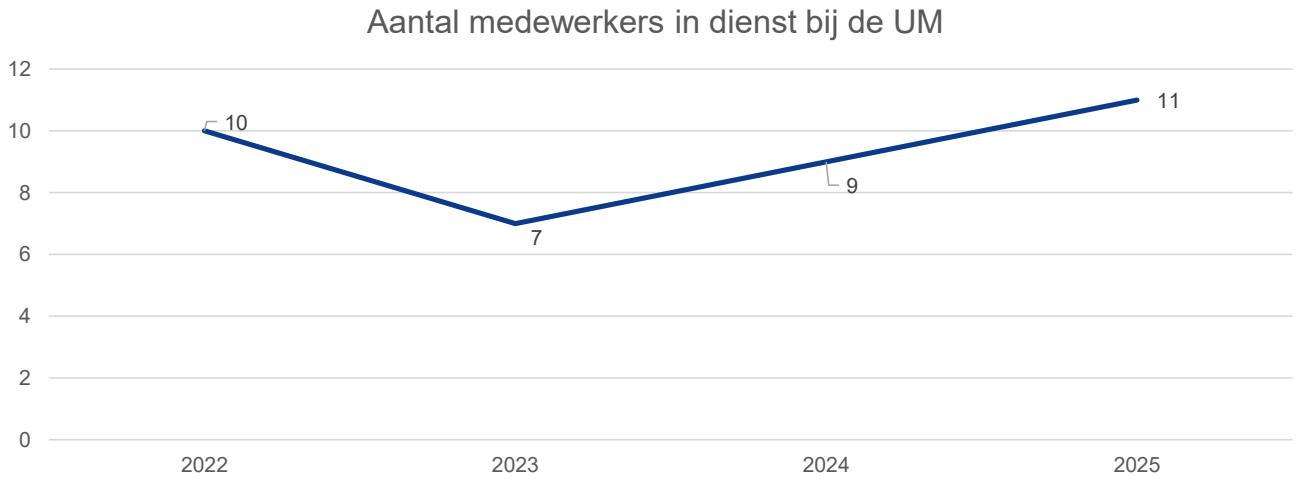
Pijlers nieuwe strategie BSSC	
1	**AI Healthcare** Limburg-breed zorg-ecosysteem voor schaalbare AI – zorginnovatie, zoals de Health AI & Data Alliantie Limburg
2	**AI Powerhouse** Versnelt adoptie van digitale, data-en AI-oplossingen, startend bij het MKB
3	**Research & Allianties** Thematische programma's met universiteiten, hogescholen en bedrijven; AI-hub Brightlands als kernpartner
4	**AI Incubator** Expertbegeleiding + pre-seed/seed-fonds voor AI-start-en scale-ups ter versterking van de regionale kenniseconomie
5	**HCA-ICT** Opleiding, om-/bijscholing en matching via Talent Office voor direct inzetbaar digitaal & AI-talent

© Buck Consultants International, 2026

Aantal UM onderzoekers en studenten op de campus

- Het aantal medewerkers in dienst bij de UM dat gevestigd is op de campus daalde na 2022 licht. Sindsdien is het aantal weer gestegen naar 11 medewerkers in 2025

- Vanaf medio 2026 wordt er op de campus door de UM de bachelor Urban City Development aangeboden. Daarover zijn geen data beschikbaar op het moment van het opstellen van dit rapport.
- In de afgelopen jaren werden er geen opleidingen, met de BSSC als hoofdvestiging, aangeboden aan UM studenten



© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

Buck Consultants International

SWOT-analyse

- BCI heeft een (voorlopige) SWOT-analyse gemaakt die inzicht geeft in de huidige stand van zaken van het ecosysteem op de Brightlands Smart Services Campus. Daarbij worden voor alle 11 succesfactoren van campusontwikkeling de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen in kaart gebracht (zie voor resultaat en toelichting succesfactoren de volgende pagina's).
- De 11 succesfactoren moeten worden gezien als voorwaarden voor een optimaal werkend campus-ecosysteem
- Een 12e succesfactor is op verzoek van de provincie Limburg toegevoegd: Rol in grotere ecosystemen.
- Per succesfactor zijn de sterkten/kansen en zwakten/bedreigingen van de campus in kaart gebracht, en beoordeeld naar de volgende categorieën
  - Goed op orde
  - Op orde
  - Matig op orde
  - Niet op orde



- Een matige beoordeling op een succesfactor betekent niet dat de campus niet functioneert, maar laat zien aan welke voorwaarden gewerkt moet worden om de verdere ontwikkeling tot een succes (=ontwikkeling van een robuust innovatief campus-ecosysteem) te maken
- De volgende pagina's lichten verder de succesfactoren toe, waarna de SWOT-analyse per succesfactor is uitgewerkt. Omdat het hier gaat om een tussenevaluatie worden de beoordelingen per heden vergeleken met de beoordeling uit 2021

© Buck Consultants International, 2026

Succesfactoren campusontwikkeling

- Het succes van een campus is afhankelijk van een aantal factoren, die als raderen soepel op elkaar in moeten werken om een vliegwieleffect te bereiken:



Alle 12 succesfactoren beïnvloeden elkaar en zijn daarom allemaal belangrijk voor het realiseren van een succesvolle campus

Bron: Buck Consultants International

Zie de volgende slide voor een toelichting op de succesfactoren

© Buck Consultants International, 2026

Toelichting succesfactoren campusontwikkeling

Succesfactor	Toelichting
1 Aanwezigheid manifeste kennisdragers	Kennisdragers zijn onderverdeeld in de volgende categorieën: R&D centrum van grote internationaal opererende bedrijven, universiteiten, universitaire medische centra, onderzoeksinstituten en hogescholen
2 Onderzoeksfaciliteiten	De aanwezigheid en beschikbaarheid van onderzoeksfaciliteiten waar bedrijven gebruik van mogen maken (shared facilities)
3 Kennistransfer / open innovatie	Organisatie die zich bezig houdt met samenwerkings-innovatie relaties binnen en buiten de campus, kennisvalorisatie, kennistransfer, netwerkvorming, business development
4 Kritische massa + place to be	Een omvangrijk cluster aan bedrijvigheid is ontstaan (spin-offs, bedrijven van buitenaf). Dit leidt tot een imago waar andere bedrijven ook op af komen en zich willen vestigen als ‘the place to be’
5 Hoogwaardige locatie	Uitstraling van locatie, gebouwen, gebied en openbare ruimte
6 Talent	Aanwezigheid/ toegang tot aantrekkelijke talent pool met skills op diverse niveaus
7 Ondernemerschap & financiering	Programma voor bevordering van ondernemerschap en toegang tot financiering in verschillende fasen van ontwikkeling van bedrijf
8 Adequate huisvesting + services in goede prijs kwaliteitsverhouding	Kantoor- en lab-ruimte evenals het aanbod van goede services in goede prijsdiensten hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding
9 Marketing & acquisitie	Gericht op specifiek doelgroepen in Nederland, Europa en wereldwijd, incl. de acquisitie van bedrijven
10 Duidelijke visie met breed draagvlak	Breed gedragen (triple helix) visie en uitvoeringsprogramma ten behoeve van de campusontwikkeling
11 Organisatie & management	Campus site management + decision makers
12 Rol in grotere ecosystemen	Meerwaarde campus voor relevante (Eu)regionale en nationale (innovatie-)ecosystemen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BSSC (1/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021*	2026

1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers	• Gevestigde kennisinstituten, actief op het gebied van Data en AI op de campussen zijn
		  ◦ BISS 2.0 (Universiteit Maastricht; 11 medewerkers in 2025)
		  ◦ LIME (opgezet door o.a. UM en Hogeschool Zuyd)
		• Kennisinstituten zoeken actief interactie op met bedrijven gevestigd op de campus
		• Aixtron, een van de grootste semiconductorbedrijven uit Duitsland is sinds medio 2025 met haar AI Competence Center op de BSSC gevestigd (12 medewerkers)
		• Op het terrein van Public Safety heeft de campus met het i-Lab van de politie een relevante kennispartij
			• Hoewel de UM intensief betrokken is bij de campus, is het overgrote deel van de relevante onderzoeksgroepen en opleidingen in Maastricht gevestigd en niet op de BSSC
			• Een grote corporate partij met een significant aantal onderzoekers/ werknemers gevestigd op de campus ontbreekt
					

2	Gedeelde onderzoeks-faciliteiten	• Data wordt ontsloten middels onderzoekslabs (o.a. ELSA-labs) en allianties (zie ook ‘Ecosysteem’). Dit biedt mogelijkheden aan innovatieve bedrijven op de campus om hun producten verder te ontwikkelen • Relevante digitale infrastructuur is aanwezig	• De focus van de campus op Data & AI (waarbij partijen vooral in ‘cloud’ werken) maakt het lastig om onderzoeksfaciliteiten aan te bieden die onderscheidend zijn om partijen naar de campus te trekken • De datalabs hebben potentie, maar vanuit privacy-wetgeving is het uitdagend om deze te ontsluiten		

* Conform de rapportage: Roadmap provinciale rol BSSC 2030 (BCI, 2021)

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse – BSSC (2/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
3	Ecosysteem	• Het ecosysteem omvat diverse, relevante bedrijven, innovatieve start-ups, onderwijs- en andere type instellingen (o.a. politie) • De focus op Data & AI betekent dat de gevestigde bedrijven vergelijkbare uitdagingen en worstelingen hebben waardoor ze sterker profiteren van ecosysteem, zelfs als de inhoudelijke focus verschilt • Vanwege aard van de campus is een deel van het ecosysteem aangesloten via een netwerk • Bedrijven / organisaties zijn enthousiast over het innovatieve gehalte van de (nog beperkt in aantal) gevestigde start-ups. • Door het opzetten van AI-allianties wordt het ecosysteem in de regio versterkt, zoals het AI-powerhouse (voor MKB) en de Health AI & Data Alliantie Limburg. De campus speelt hierin een organisatorische linking-pin. Een significant deel activiteiten/ evenementen vindt plaats op de campus • De recente verplaatsing van de cafetaria/lunch room naar een plek nabij de ingang maakt het sterker als plek waar mensen / bedrijven elkaar kunnen ontmoeten • De indeling van de vloeren is recentelijk aangepast om partijen met vergelijkbare focus / ecosysteem bij elkaar te plaatsen • De campusorganisatie heeft er bewust ervoor gekozen om focus te leggen op evenementen die een directe bijdrage leveren aan het ecosysteem. Het totaal aantal evenementen daalde daardoor in 2025, maar deze zijn inhoudelijk relevanter	• De expertise/ focus van de TTO van de UM (de Brightlands Maastricht health Campus) is met name op het gebied van Health, en beperkter op het gebied van Data / AI • Door huisvesting van start-ups in de binnenstad van Heerlen wordt het ecosysteem verspreid over meerdere locaties • 35% van de geënqueteerde bedrijven voelt zich helemaal niet of gering onderdeel van de campus community. • 70% van de bedrijven geeft aan dat samenwerking met andere bedrijven wordt belemmerd door gebrekkige bekendheid met andere bedrijven		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BSSC (3/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
4	Kritische massa + place to be	• Het aantal vestigingen op de campus was 48 in 2025. Dat is een hoger aantal dan de 38 bedrijven in 2021 en de 45 in 2021. Het aantal werkzame personen steeg van ~850 naar 920 • Het aantal nieuwe start-ups dat zich op de campus vestigt ligt al enkele jaren rond de 6 per jaar • De bedrijven die zich vestigen zijn meer gericht op de relevante focusgebieden • Van de geënquêteerde bedrijven verwacht 55% in 2030 nog steeds op de BSSC gevestigd te zijn. Slechts 10% van deze bedrijven ziet dit als (zeer) onwaarschijnlijk	• Het aantal innovatieve start-ups is nog beperkt • De aard van de campus (met focus op partijen die in de 'cloud' werken) maakt de noodzaak om zich daadwerkelijk op de campus te vestigen minder groot dan bij veel andere campussen • De gemiddelde omvang van (teams van) bedrijven gevestigd op de campus is relatief klein, waardoor de omvang beperkt blijft op de campus; de geënquêteerde hadden gemiddeld 5 personen werkzaam op de campus • In de Euregio is concurrentie van campussen/ innovatie-omgevingen met een sterke data en AI-focus, zoals campussen in Eindhoven, Hasselt (B), Leuven (B) en Aken (D) • Door historie zitten er op de campus tevens enkele bedrijven die beperkt passen binnen het innovatie-ecosysteem. Bij afloop huurcontracten wordt de aanwezigheid van deze partijen heroverwogen door de campusorganisatie		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse BSSC (4/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026

5	Hoogwaardige locatie	● Uitstraling van het gebouw is goed en is gelegen in een groene omgeving
		● Bereikbaarheid van de locatie met de auto is goed (gelegen nabij de snelwegen A76 en A79)
		● De campusorganisatie werkt samen met de gemeente Heerlen om het gebied van de campus tot en met de binnenstad (waar ook PROM14 is gelegen) van Heerlen om te vormen naar een innovatiedistrict
			● De campus bestaat momenteel enkel uit 1 gesloten gebouw wat niet zorgt voor 'echte' campus-setting
			● Bereikbaarheid van de locatie naar de stad is beperkt
			  ● station op 20 min lopen
			  ● centrum van Heerlen op 15 minuten
					

6	Talent	● Bedrijven ervaren dat het relatief gemakkelijk is om internationaal talent aan te trekken; bijv. internationaal talent dat heeft gestudeerd aan de UM, als ook van over de grens in België en Duitsland ● Met aanwezigheid van de UM (WO), hogeschool Zuyd (HBO), Vista (MBO | sinds begin dit jaar op de campus gevestigd), CHILL en de Brightlands Data & AI Academy is er ontwikkeling van talent op verschillende niveau's op de campus ● CHILL, al jarenlange opleider van talent op de Brightlands Chemelot Campus, gaat ook op deze campus talent ontwikkelen, als ook talent en bedrijven op de campus aan elkaar koppelen ● De campusorganisatie en CHILL hebben de Brightlands Data & AI Academy opgezet die fungeert als opleider voor professionals ● De UM begint na de zomer van 2026 met een bacheloropleiding Urban Sustainability Studies; één van de vakken heeft focus op data & AI-toepassing	● Relevante opleidingen van de UM op het gebied van Data & AI worden (vooralsnog) niet aangeboden in Heerlen ● Het aantal studenten dat een relevante opleiding volgt op de campus is beperkt te noemen		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (5/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
7	Ondernemer-schap & financiering	● In april 2026 is de eerste cohort van het Brightlands AI Incubator programma van start gegaan (2e cohort staat voor september gepland). Vanwege de focus op Data en AI richt dit programma zich op snelle ontwikkeling en reductie van investeringsrisico's. De Brightlands Start-up League biedt aanvullende masterclasses op het gebied van ondernemerschap (in brede zin) ● Nieuwe (gelieerd aan) LIOF-fondsen, SecFund en Brightlands Future Fund bieden financieringsopties voor innovatieve bedrijven op het gebied van AI- en data-bedrijven (de mogelijkheden bij bestaande LIOF-fondsen is hiervoor beperkt) ● De gemeente Heerlen heeft in april 2026 bekend gemaakt om tot 2040 jaarlijks EUR 300.000 te investeren in innovatieprogramma's voor bedrijven én EUR 250.000 te investeren in een investeringsfonds voor nieuwe start-ups ● De campusorganisatie heeft financiering opgehaald (gemeente Heerlen, Stadsregio Parkstad en Rabobank participeren) voor een eigen fonds (de AI-Incubator Pre-see Funding) om direct te kunnen investeren in start-ups in de Pre-Seed fase ● Andere financiers van innovatieve bedrijven op de campus zijn o.a. LUMO en andere (internationale) durfinvesteerders ● Brightlands is uitgeroepen tot #1 in de categorie Start-up investors & Accelerators van de Emerce top 100	● Veel innovatieve bedrijven binnen het focusgebied Data & AI ontwikkelen geen eigen IP. Hierdoor vallen deze bedrijven veelal buiten de scope van bestaande fondsen van de LIOF en de Brightlands Venture Partners (de reden dat de campus inzet op de AI-incubator Pre-Seed Funding) ● De provincie Limburg wenst geen versnippering in de investeringsfondsen, en heeft zorgen over de governance-opzet, en is daarom geen voorstander van het AI-investeringsfonds voor de pre-seed- en seed-fases		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (6/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
8	Adequate huisvesting	• De interne lay-out van het gebouw wordt als open en prettig ervaren door campusbewoners • In 2025 is de indeling van het gebouw opnieuw ingetekend waardoor er additionele m² beschikbaar (+ ~20%) zijn gekomen en kunnen worden verhuurd. • Start-ups kunnen tegen relatief lage huurtarieven huren • De campus huurt het gebouw 'om-niet' van APG voor een periode van 20 jaar • APG en de provincie Limburg hebben geld gereserveerd voor het achterstallig onderhoud van het gebouw • In de binnenstad van Heerlen wordt sinds kort het gebouw PROM14 gehuurd waar start-up initiatieven van studenten worden gehuisvest. Deze zijn toegankelijker voor studenten van de UM • In mei en juni landen huren 8 organisaties nog 190 m2 extra • In de pipeline zitten ~18 bedrijven / organisaties die interesse hebben in de huur van in totaal 950 m2	• De huurkosten worden door sommige partijen als hoog ervaren. Deze kosten zijn hoger dan reguliere kantoormeters in Heerlen, maar lager dan van meer gevestigde campuslocaties • De campus heeft maar 1 'smaak'; er is maar één gebouw • Het gebouw kent achterstallig onderhoud • Het laten parkeren van bezoekers / klanten op of rond de campus wordt als moeizaam ervaren vanwege omslachtige parkeerprocedure		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (7/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
9	Marketing & acquisitie	● De gemeente Heerlen heeft in april 2026 bekend gemaakt om tot 2040 jaarlijks EUR 250.000 voor ondersteuning van bedrijven die zich in Heerlen willen vestigen. Hiermee kan de campus eigen Marketing & Acquisitie opzetten ● De campusorganisatie probeert in de acquisitie zich te richten op bedrijven die het geheel aantrekkelijker maken, bijv. door focus op corporates uit de softwaresector. ● De strategische focus van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, waaronder de LIOF, is sinds enkele jaren primair gericht op het aantrekken van innovatieve bedrijven	● Het is (vooralsnog) niet gelukt om een grote innovatie-vestiging van een corporate bedrijf met significante meerwaarde voor de campus aan te trekken ● Bedrijven in de regio weten nog beperkt wat de meerwaarde is van de campus. De nieuwe focus op MKB kan dit wel verbeteren in de toekomst ● Samenwerking met de LIOF kan nog worden versterkt om internationaal onderscheidende propositie scherper te stellen / internationale acquisitie te voeren ● Zichtbaarheid van de campus langs de weg kan beter		

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (8/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026

10	Duidelijke visie met breed draagvlak	• Door de focus op toepassingen van data en AI op het gebied van public safety, gezondheid en MKB onderscheidt de nieuwe strategie zich van technische universiteiten / campussen in Eindhoven, Aken (Duitsland) en Leuven (België). Zij richten zich met name op eerdere stappen in de waardeketen en/of fundamentele kennis.
		• De focus wordt breed omarmd door campusbewoners en andere stakeholders
		• De campus krijgt een nieuwe naam (Brightlands Data & AI Campus) die duidelijker weergeeft waar de campus voor staat dan de naam die tot heden is gevoerd (Brightlands Smart Services Campus)
		• De nieuwe visie wordt omarmd door campusbewoners en andere stakeholders. De planvorming moet wel worden opgevolgd door daadkrachtige uitvoering om vertrouwen te houden
			• Hoewel focus onderscheidend oogt en daarom begrijpelijk, richt de campus zich daarmee op
			  • bedrijven die beperkt nieuwe IP (Intellectual Property) ontwikkelen. Daardoor zijn deze lastiger te financieren door sommige investeringsfondsen van bijvoorbeeld de LIOF
			  • niet-kapitaalkrachtige bedrijven/ organisaties, zoals MKB en overheidsinstanties
					

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (9/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
11	Organisatie & management	● De huidige campusorganisatie wordt beschouwd als open, benaderbaar en meedenkend ● De campus zoekt naar een nieuwe 4e aandeelhouder met een technisch-inhoudelijke insteek; gesprekken met een dergelijke partij zijn in de initiële fase ● Het verdienmodel is primair gebaseerd op een combinatie van gebouwverhuur, ecosysteem-as-a-service en evenementen ● APG blijft als aandeelhouder betrokken in de B.V. (maar is uitgetreden als aandeelhouder van de vastgoed B.V.) die zich richt op het campus management en is in ieder geval tot en met 2030 gecommitteerd aan de campus ● De gemeente Heerlen ziet de Brightlands Smart Services Campus als een strategische asset voor de ontwikkeling van de stad als kennisstad en centrum voor AI en is daarom bereid te investeren in de campus, ondanks dat ze geen aandeelhouder zijn	● De Open Universiteit (OU) is recentelijk uitgestapt als aandeelhouder. Zij blijven betrokken*, maar zien beperkte meerwaarde in aandeelhouderschap ● Aandeelhouder APG gaat door een turbulente periode[1] ● De aandeelhouders en sommige stakeholders verwachten meer focus op de ontwikkeling van bedrijven en eigen ondernemerschap van de campusorganisatie		

* De OU is de belangrijkste partner in het nieuwe AI Powerhouse-programma; zie de pagina 'verdienmodel' in dit hoofdstuk

[1] Eind 2025 heeft APG aangekondigd dat het in de komende jaren 1.000 tot 1.200 banen van de 3.700 voltijdsbanen gaat schrappen

© Buck Consultants International, 2026

Resultaat SWOT-analyse - BSSC (10/10)

Succesfactor		Voordelen	Nadelen	Beoordeling	
				2021	2026
12	Rol in ecosystemen	• De toepassing van en interesse voor AI heeft in recente jaren een hoge vlucht genomen. De verwachtingen zijn dat AI-toepassingen significante bijdragen kunnen leveren aan grote uitdagingen van deze tijd, zoals het grote personeelstekort in veel industrieën / verbeteren van productiviteit • De campus fungeert als een van de 7 regionale AI-hubs in Nederland die regionale initiatieven koppelt aan landelijke activiteiten • Het AI-ecosysteem in de regio is versterkt door de oplevering van de AI fabriek in Jülich (35-40 minuten rijden) eind 2025. Hier is tevens de supercomputer JUPITER gevestigd (de op 3-na krachtigste supercomputer van de wereld bij opening eind 2025) • Potentieel vestigen 1 of 2 Europese onderzoeks-/ technologieprojecten in de regio die de aantrekkelijkheid / relevantie van de regio voor AI en data versterken; Gigafactory in Jülich, Duitsland en de Einstein Telescoop (in de grensregio België, Duitsland en Nederland) • Via samenwerking met de Corda Campus (B) en digitalHUB Aachen (D) (beiden zowel partner als concurrent) kunnen bedrijven tijdelijk gebruik maken van vestigingsmogelijkheden op deze 3 campussen • De 4 Brightlandscampussen zijn intensiever gaan samenwerken o.a. op het gebied van proposities (defensie en gezondheid), communicatie en de Brightlands Start-up League • Kans om bedrijven op de campus te verbinden met potentiële partners aanwezig op de andere Brightlandscampussen	• Sterke focus op regionale meerwaarde, terwijl er ook veel kansen zijn en meerwaarde is voor de rest van Nederland / Europa • Geen van de projectvoorstellen uit het Wennink-rapport is voorzien/ voorgesteld met een fysieke vestiging op de BSSC, ondanks dat AI een prominente rol speelt in het rapport • Beeld onder sommige stakeholders dat de Brightlandscampussen beter kunnen samenwerken		

© Buck Consultants International, 2026

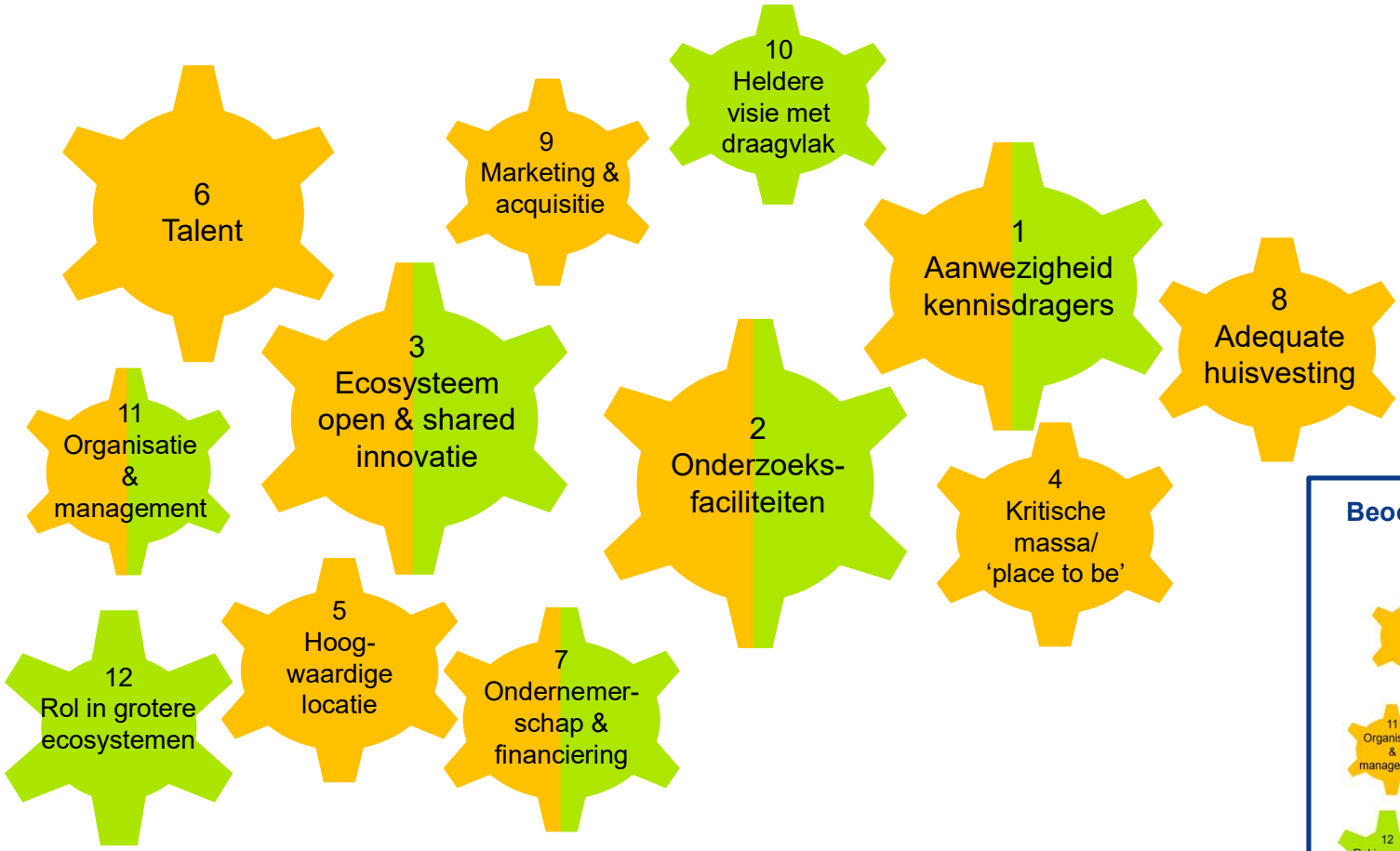
Samenvatting SWOT-analyse

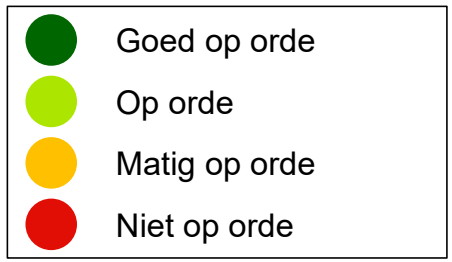
Buck Consultants International

Succesfactor		Beoordeling	Toelichting
1	Aanwezigheid manifeste kennisdragers		Enkele interessante kennisinstellingen en bedrijven/organisaties van naam zijn gevestigd op de campus, maar een grote vestiging van een kennisinstelling of een corporate van naam en omvang gevestigd op de campus ontbreekt
2	Gedeelde onderzoekfaciliteiten		De focus van de campus op Data & AI maakt het lastig om onderzoeksfaciliteiten aan te bieden die onderscheidend zijn om partijen naar de campus te trekken. Data wordt ontsloten middels onderzoekslabs en allianties
3	Ecosysteem open & shared innovatie		De campus zet in op ontwikkeling ecosysteem dat bedrijven en andere relevante organisaties op en buiten de campus met elkaar verbindt
4	Kritische massa + place to be		Het aantal bedrijven op de campus is in vergelijking tot 2021 licht gestegen van 64 naar 68
5	Hoogwaardige locatie		De campus bestaat enkel uit 1 gebouw wat niet zorgt voor een ‘echte’ campussetting. Uitstraling en groene omgeving zijn wel goed
6	Talent		Talentontwikkeling wordt sinds dit jaar aangeboden op verschillende niveau’s (MBO – HBO – WO – Volwassenen onderwijs). Omvang opleidingen nog beperkt. UM biedt nog geen opleiding aan op het gebied van Data & AI
7	Ondernemerschap & financiering		Met de start dit jaar van een nieuw AI Incubator programma, een eigen Pre-Seed Fund en de LIOF-gerelateerde fondsen SecFund en Brightlands Future Fund worden belangrijke stappen gemaakt die bij succesvolle ontwikkeling zorgen voor nog betere beoordeling op dit aspect
8	Adequate huisvesting		Verbeterde lay-out en indeling van het pand zorgen ervoor dat meer partijen kunnen landen in het pand
9	Marketing & acquisitie		De gemeente gaat investeren in de marketing & acquisitie door de campus zelf. NFIA / LIOF zetten meer in op aantrekken innovatieve bedrijven
10	Heldere visie		Huurders, stakeholders en aandeelhouders zijn positief en enthousiast over de nieuwe strategie, maar met Data & AI is het wel een focusgebied waarop veel concurrentie is
11	Organisatie & management		De huidige campusorganisatie wordt beschouwd als open, benaderbaar en meedenkend. In het afgelopen jaar zijn er enkele wisselingen geweest in het aandeelhouderschap
12	Rol in grotere ecosystemen		De relevante voor AI is sterk gestegen in de afgelopen jaren. De BSSC is één van de 7 AI hubs in Nederland en ligt midden in een Euregio waar significante ontwikkelingen zijn op het gebied van data, halfgeleiders en AI

© Buck Consultants International, 2026

Beoordeling BSSC op succesfactoren - 2026







© Buck Consultants International, 2026

Conclusies

- De BSSC richt zich met Data & AI op een actueel thema waarin ontwikkelingen snel gaan, maar de concurrentie ook stevig is. Enkele stappen zijn/ worden door de campusorganisatie gemaakt die het fundament van de campus versterken, maar het effect daarvan zal in de komende jaren duidelijk moeten worden. Belangrijk aandachtspunt is om grotere focus te leggen op de aantrekkingskracht van de campus zelf
- Het aantal bedrijven op de campus is sinds 2021 licht gestegen. De aanwezigheid van grote vestiging van een corporate en/of kennisinstelling ontbreekt nog en zou de aantrekkelijkheid flink kunnen versterken. Wel zijn er enkele relevante organisaties gevestigd zoals het i-Lab van de politie en een AI Competence Center van het Duitse Semiconductorbedrijf AIXTRON
- De campus heeft een nieuwe strategie die breed wordt omarmd door aandeelhouders, huurders en andere stakeholders. BCI is positief over de duidelijke inhoudelijke focus van deze strategie, die ook nodig is om onderscheidend te worden / te blijven
- Wel heeft BCI vraagtekens over de ruimtelijke focus van de strategie. Gezien de nog beperkte massa op de campus zelf moet het versterken van de aantrekkingskracht van de campus zelf hoge prioriteit hebben. Echter, een deel van de strategie richt zich op de ontwikkeling van een Data & AI-cluster in Limburg, en tevens is er een innovatiedistrict aangekondigd en huisvesting van start-ups van UM studenten in de binnenstad
- De campusorganisatie heeft stappen voorwaarts gemaakt door het vullen van enkele lacunes op het gebied van een incubatorprogramma en een eigen financieringsfonds van (pre-Seed) start-ups (AI en data-startups zijn lastiger te financieren door de bestaande LIOF-fondsen) en ook is vanaf januari 2026 MBO (naast HBO) gevestigd op de campus. Relevante universitaire opleidingen zijn vooralsnog gevestigd in Maastricht

© Buck Consultants International, 2026

7 Additionele vragen aandeelhouderschap, verdienmodellen en vastgoed

De provincie Limburg heeft Buck Consultants International (BCI) verzocht om de volgende vragen te beantwoorden die gesteld zijn door de Statencommissie Economie en Samenleving (SCESA) van de provincie Limburg:

1. **Schets de overwegingen ten aanzien van aandeelhouders (triple helix) en hun rol in de campus?**
2. **Beantwoord de vraag in hoeverre het verstandig is om op vastgoed te 'leunen' als verdienmodel voor de campus?**
3. **Beschrijf welke rol valorisatie/startups hebben bij het verdienmodel van de campus?**
4. **Neem een vergelijking mee van de positie van vastgoed bij campussen elders in de wereld**

- BCI beantwoordt deze vragen in dit hoofdstuk aan de hand van analyse van 3 onderwerpen:
  A. Belangen en rollen aandeelhouders – Vraag 1
  B. Verdienmodel – Vragen 2 en 3
  C. Vastgoed – Vraag 4
- Om deze vragen te beantwoorden heeft BCI gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve data over campussen in binnen- en buitenland. Voordat we ingaan op de specifieke onderwerpen wordt eerst een korte toelichting gegeven over de aard en achtergrond van campussen. Die zijn namelijk relevant voor beantwoording van deze vragen

© Buck Consultants International, 2026

Aard van campussen

- Campussen, in het algemeen en dus ook de 4 Brightlandscampussen, zijn intrinsiek verschillend, ondanks dat ze essentiële overeenkomsten hebben waardoor we ze herkennen en erkennen als fysieke innovatie-omgevingen / bronnen waar innovatieve bedrijven uit voortkomen
- **Omdat ze intrinsiek anders zijn bieden ze daarmee iets unieks, hetgeen ze aantrekkelijk maakt**. Er zijn diverse verschillen tussen campussen, maar de 3 aspecten die met name de uniciteit van een campus bepalen betreffen focus, initiatiefnemers en locatie-historie; deze aspecten beïnvloeden mede de aanwezige manifeste kennisdrager(s), unieke onderzoeksfaciliteiten en het ecosysteem van bedrijven en kennisinstellingen.
  Hier geven we enkele voorbeelden hoe deze aspecten de campusontwikkeling beïnvloeden:
  - Een corporate bedrijf dat innovatief talent / bedrijvigheid wil aantrekken door de ontwikkeling van een campus kiest een andere focus dan een lokale/ regionale overheid die economische ontwikkeling wil stimuleren passend bij het lokale MKB
  - Start-ups in de chemie-sector hebben grotere behoefte aan shared facilities dan AI-start-ups, waar de belangrijkste type faciliteiten in de ‘cloud’ zitten

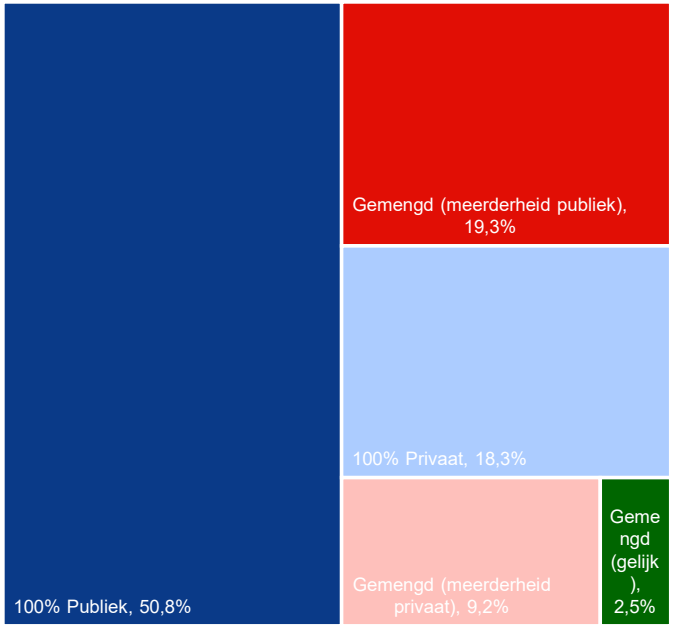
  Ook zijn er andere verschillen tussen campussen, zoals eigendom van gronden en gebouwen, de regionale/lokale economische en bestuurlijke context, huurprijsniveau’s, kapitaalkracht, milieuzones, enz.
- Die verschillen zorgen er echter tevens voor dat andere type aandeelhouders kunnen / willen instappen, een ander type governance logisch is, het verdienmodel anders is opgezet en welke rol vastgoed speelt bij de ontwikkeling van de campus. Dat wil zeggen dat er voor elke campus moet worden gezocht naar de meest logische invulling van deze aspecten. Deze verschillen betekenen dat elke campus zich langs een eigen uniek pad ontwikkelt en ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de provincie maatwerk vergt
- Ondanks het bestaan van deze verschillen, analyseert BCI de meest voorkomende invullingen van de aspecten **(A)** aandeelhouderschap, **(B)** verdienmodellen en **(C)** positie van vastgoed, met de daarbij behorende motivaties

© Buck Consultants International, 2026

A Triple-helix aandeelhouderschap

- Omdat elke campus intrinsiek anders is, zijn er ook veel verschillen wat betreft het aantal en typen aandeelhouders
- Het uitgangspunt van een triple-helix aandeelhouderschap (dat zorgt voor 'buy-in'* van overheden, kennisinstellingen en (R&D) bedrijven, doordat ze aandeelhouder zijn) is breed geadopteerd. Bij veel campussen in Nederland zijn deze 3 type partijen verbonden aan de campus. Dat kan middels aandeelhouderschap, maar dit kan bijvoorbeeld ook als lid van een Raad van Toezicht (al is de betrokkenheid dan vrijblijvender dan bij aandeelhouderschap)
- Daarnaast zijn er private (vastgoed)investeerders die investeren in vastgoed om te profiteren van (de premie op) (huur)inkomsten die een succesvolle campus kan / kunnen opleveren
- Uit onderzoek uit 2024 onder leden[1] van de IASP (International Association of Science Parks) blijkt dat ongeveer de helft van de campussen / science parks volledig in eigendom is van publieke aandeelhouders, en nog eens bij 19% de meerderheid van de aandelen in publieke handen zijn (dit is de categorie waarbinnen de Brightlandscampussen vallen). Bij 27,5% zijn de aandelen volledig of in meerderheid in handen van private organisaties
- De volgende pagina's gaan in op de governance van campussen, de rollen die aandeelhouders innemen in relatie tot de campus(organisatie) en overwegingen van verschillende typen organisaties om aandeelhouder van een campus te zijn

Type aandeelhouderschap campussen en andere type innovatie-omgevingen



Bron: IASP, 2024

* Als aandeelhouder van een campus voelen alle type partijen zich directer betrokken, gemotiveerd en verantwoordelijk voor het succes van de campus en zijn in sterkere mate bereid om in dat succes te investeren (in mensuren, in kind bijdragen, financiële bijdragen, e.d.)

[1] 126 deelnemers aan het onderzoek waarvan iets meer dan 50% is gevestigd in Europa. Van deze 126 is ~85 een campus. De overige 15% betreffen andere type innovatie-omgevingen

© Buck Consultants International, 2026

Governance betreft 3 verschillende onderdelen: Ecosysteem – Gebied - Gebouwen

Buck Consultants International

- De verschillen tussen de campussen betekenen ook dat er verschillen zijn in de governance-structuren, bijvoorbeeld als gevolg van de eigendomssituatie, focus van de campus, belangen van aandeelhouders, enz
- De tabel hieronder geeft de meest voorkomende governance structuren in Nederland weer. ‘A’, ‘B’ en ‘C’ vertegenwoordigen hier verschillende organisaties. Een campus als de High Tech Campus Eindhoven heeft het gebied, de gebouwen en het ecosysteem in één hand, terwijl het Leiden Bio Science Park enkel direct invloed heeft op het ecosysteem. In dergelijke gevallen is er vaak een stichting opgericht de zich richt op de ontwikkeling van de campus. In dat geval zijn er wel oprichters van de campusorganisatie, maar geen aandeelhouders. De oprichters blijven vaak betrokken als lid van een Raad van Toezicht of een vergelijkbare constructie. Deze partijen houden daardoor invloed op de ontwikkeling van de campus, terwijl de campus (enige mate van) ‘buy-in’ houdt vanuit deze organisaties
- De opgezette governance structuur is enerzijds afhankelijk van de keuze van de aandeelhouders / oprichters van de campus, maar het kan ook zijn dat dit wordt ‘afgedwongen’ doordat de grond en/of gebouwen niet in eigendom zijn bij de campusorganisatie of haar aandeelhouders/ oprichters. Afstemming met gebouw-/grondeigena(a)r(en) is dan essentieel voor een succesvolle campusontwikkeling
- De volgende pagina gaat verder in op wat de rollen zijn die aandeelhouders innemen in relatie tot de campus-organisatie, wat o.a. afhankelijk is van de gehanteerde governance-structuur

Governance-structuur	Ecosysteem	Hardware		Voorbeelden (inclusief categorisering van de 4 Brightlandscampussen)
		Gebied	Gebouw(en)	
Alles in één hand	A	A	A	High Tech Campus Eindhoven Brightlands Campus Greenport Venlo (BCGV)*
Ecosysteemontwikkeling en gebouwexploitatie is separaat van grondeigendom	A	B	A	Brigthlands Chemelot Campus (BCC)
Gebouwexploitatie gescheiden van grond en ecosysteemontwikkeling	A	A	B	Wageningen Campus
Governance ecosysteem en hardware gescheiden	A	B	B	Automotive Campus (Helmond) Brightlands Smart Services Campus (BSSC)
Governance van gebouwexploitatie, gebied en ecosysteem gescheiden	A	B	C	Leiden Bio Science Park Brightlands Maastricht Health Campus (BMHC)

* In financieel-juridische zin betreffen het hier 2 separate B.V.’s (een ‘vastgoed’-B.V. en een ‘ecosysteem’-B.V.). Echter, aangezien beide B.V.’s worden aangestuurd door dezelfde directeur, heeft de campusorganisatie direct invloed op ontwikkeling van het ecosysteem, gebied en gebouwen

© Buck Consultants International, 2026

Rol aandeelhouders in de campusorganisatie

- Grofweg bestaan er 3 typen rollen die een aandeelhouder in Nederland inneemt op een campus. Dit staat weergegeven in de onderstaande tabel. Deze rollen hangen veelal samen met de aangehouden governance-structuur
- Onder de 13 Nederlandse volwassen* campussen zijn er voor elke 'rol' ('Zeggenschap', 'Leidend' of 'RvT') minimaal 3
- In het geval dat de campusorganisatie tevens de eigenaar is van de meeste of alle gebouwen op de campus, is de 'zeggenschap' rol van aandeelhouders het meest voorkomend. Hoewel er verschillende governancestructuren van toepassing (zie vorige pagina) zijn, is bij alle 4 Brightlandscampussen het 'zeggenschap'-model van toepassing
- Bij 3 volwassen campussen in Nederland is er sprake dat de enige aandeelhouder ook de campusorganisatie op zich neemt. Dat gaat in al die gevallen om kennisinstellingen, zoals bijvoorbeeld de TU Delft (TU Delft-campus)
- Bij ongeveer de helft van deze campussen is de campusorganisatie een stichting waar er dus feitelijk geen sprake is van aandeelhouderschap, maar de primaire (triple helix-)stakeholders (die vaak tevens de oprichters betreffen) zijn wél betrokken middels bijvoorbeeld een rol in de Raad van Toezicht

Governance-structuur	Meest voorkomende rol aandeelhouders	Toelichting relatie aandeelhouders tot campusorganisatie (uitgaande van 'meest voorkomende rol aandeelhouders')	Voorbeelden	
			Campus	Aandeelhouder(s)
Alles in één hand	Zeggenschap	De campusorganisatie is een onafhankelijke organisatie (betreft meestal een B.V.) die t.b.v. de aandeelhouders de campus ontwikkelt. Als aandeelhouders van de B.V. hebben ze middels stemrecht zeggenschap over de koers van de campus(organisatie).	High Tech Campus Eindhoven	GIC
Ecosysteemontwikkeling en gebouwexploitatie is separaat van grondeigendom			BCC	DSM, UM, Provincie Limburg
Gebouwexploitatie gescheiden van grond en ecosysteemontwikkeling	Leidend	De enige / primaire aandeelhouder vult de campusorganisatie in. Dit betreft vaak een kennisinstelling, maar kan ook een bedrijf zijn, die eigenaar is van de gronden en het ecosysteem ontwikkelt. De medewerkers van de campusorganisatie zijn veelal direct in dienst bij de kennisinstelling of het bedrijf	Wageningen Campus	WUR
			TU Delft-campus	TU Delft
Governance ecosysteem en hardware gescheiden	RvT (of vergelijkbaar) van een stichting	De campusorganisatie is een stichtingsvorm. Deze organisatie richt zich primair op ecosysteemontwikkeling en is afhankelijk voor gebied- en gebouwontwikkeling (hardware) afhankelijk van derden. Middels een RvT zijn de primaire stakeholders betrokken bij de campus. Van de 3 'rollen' is dit de vorm waarbij de invloed van 'aandeelhouders' op de ontwikkeling van de campus relatief beperkt is	Utrecht Science Park	
Governance van gebouwexploitatie, gebied en ecosysteem gescheiden			Amsterdam Science Park	

- Hierna volgt een kort overzicht van de voor- en nadelen voor aandeelhouderschap in het ecosysteem en/of hardware van een campus

* = Dit betreffen campussen waar minimaal 50 bedrijven zijn gevestigd, met 1.250 arbeidsplaatsen en meer dan 3 bedrijven / kennisinstituten zijn waar meer dan 50 personen aan R&D werken | Van de 4 Brightlands-campussen vallen de BCC en de BMHC in de categorie 'volwassen'

© Buck Consultants International, 2026

Voor- en nadelen aandeelhouderschap naar type aandeelhouder

- De nevenstaande tabel geeft weer wat de belangrijkste voor- en nadelen zijn voor aandeelhouders om controle te hebben op het ecosysteem en/of de hardware op campussen
- Voor de triple-helix partijen is controle op de inhoudelijke focus van de campus het belangrijkste voordeel om aandeelhouder te zijn / een sleutel rol te spelen in het ecosysteem van de campus, daar staat tegenover dat dit beperkt inkomsten genereert
- Het grootste potentiële voordeel van aandeel-houderschap in de hardware is dat vastgoedverhuur de grootste kans geeft voor de campus(organisatie) om financieel onafhankelijk / rendabel te worden
- Voor (vastgoed)investeerders is vastgoedverhuur de primaire motivatie. Ecosysteemontwikkeling is daarbij vooral een middel om een aantrekkelijke propositie te ontwikkelen richting huurders, niet om de regionale economie te vernieuwen
- Aandeelhouder zijn in het ecosysteem en/of hardware bepaalt dus tevens welke verdienmodellen de campusorganisatie kan hanteren. Deze verdienmodellen worden hierna verder besproken

Type aandeelhouder		... speelt sleutelrol in ecosysteem		… is aandeelhouder in de hardware	
		Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
Triple-Helix partijen	Kennis-instellingen	• Invulling valorisatie opdracht • In controle over / sturing op inhoudelijke focus passend bij de kennisinstelling	• Ecosysteem-ontwikkeling is geen expertise • Dienstverlening voor ecosysteemontwikkeling heeft beperkt directe financiële meerwaarde	• Vastgoedverhuur is het verdienmodel met grootste kans dat de campus(-organisatie) financieel onafhankelijk kan functioneren • In controle over te vestigen bedrijven / organisaties • In controle over ontwikkeling nieuw vastgoed	• Ontwikkeling en beheer van campus is geen primaire taak • Risico op exploitatie-leegstand / verlies op waarde gebouwen • Lange adem nodig voordat er sprake is van een positief verdienmodel (als dat al is te realiseren)
	Overheden	• Mogelijkheden voor specifiek stimuleringsbeleid • In controle over inhoudelijke focus passend bij regionale economische focus			
	R&D Bedrijven	• In controle over inhoudelijke focus passend bij het bedrijf			
(Vastgoed-) investeerders		• Controle over creëren aantrekkelijke propositie voor huurders		• Huurinkomsten • Inkomsten uit waardegroei gebouwen • Diversificatie (vastgoed)-investerings-portefeuille	• Dit type vastgoed vereist ontwikkeling expertise of inhuur van gespecialiseerd personeel

© Buck Consultants International, 2026

B Verdienmodellen campussen

- Hiernaast staat een overzicht van verschillende typen verdienmodellen van een campusorganisatie
- De governance- (en eigendom-)structuren, zoals behandeld op de vorige slides, zijn van invloed op welk verdienmodel een campus kan hanteren
- Vaak is er een combinatie van verschillende verdienmodellen waaruit een campusorganisatie inkomsten genereert

Meest voorkomende inkomsten

- In de nevenstaande tabel staat welke typen inkomsten campussen wereldwijd (onder IASP-leden) ontvangen
- Hieruit blijkt dat ongeveer 3 op de 4 campussen wereldwijd huurinkomsten ontvangt en meer dan 55% subsidies / bijdragen van lokale of regionale overheden krijgen. Andere inkomstenbronnen, waaronder deelnemingen, is bij minder dan 30% van de leden een inkomstenbron
- De situatie in Nederland reflecteert niet het wereldwijde beeld. Op basis van de governance modellen is duidelijk dat maar 3 van de 13 Volwassen Campussen in Nederland zelf het grootste deel van hun inkomsten genereren uit verhuur: Brainport Industries Campus, Brightlands Chemelot Campus en de High Tech Campus Eindhoven. Dit is een weerspiegeling van het feit dat het (in Nederland) niet eenvoudig is om geld te verdienen aan de exploitatie van een campus

Verschillende verdienmodellen van campussen (of combinaties hiervan)		
Hardware	Grond	Verkoop en/of lease van grond
	Vastgoedverhuur	Exploitatie van vastgoed
Eco-systeem	Programma's	Deelnemingsgelden voor het organiseren van bijv. programma's met betrekking tot incubatie, acceleratie en opschaling
	Dienstverlening	Diensten zoals ICT, onderhoud, schoonmaak, events, catering etc.
Overig	Deelnemingen	Financiële deelnemingen in start-ups, spin-offs en open-innovatie-initiatieven
	Subsidies	Gebruik van een verscheidenheid aan overheidssubsidies

Type inkomsten	Geen onderdeel inkomsten	Wel onderdeel inkomsten	Betreft meer dan de helft van inkomsten
Vastgoedverhuur	23%	77%	42% (van totaal)
Subsidies / bijdragen lokale / regionale overheden	44%	56%	18%
Programma's voor campusbewoners	47%	53%	12%
Subsidies / bijdragen nationale overheid	56%	44%	10%
Dienstverlening	21%	79%	7%
Subsidies / bijdragen supranationale (EU / Wereldbank) instanties	68%	32%	7%
Vastgoed- en grondverkopen	75%	25%	2%
Andere bronnen (w.o. deelnemingen en partnerschappen)	72%	28%	5%

Bron: IASP, 2024

© Buck Consultants International, 2026

Verdienmodellen campussen

Buck Consultants International

Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste voor- en nadelen van elk van deze verdienmodellen voor een campus

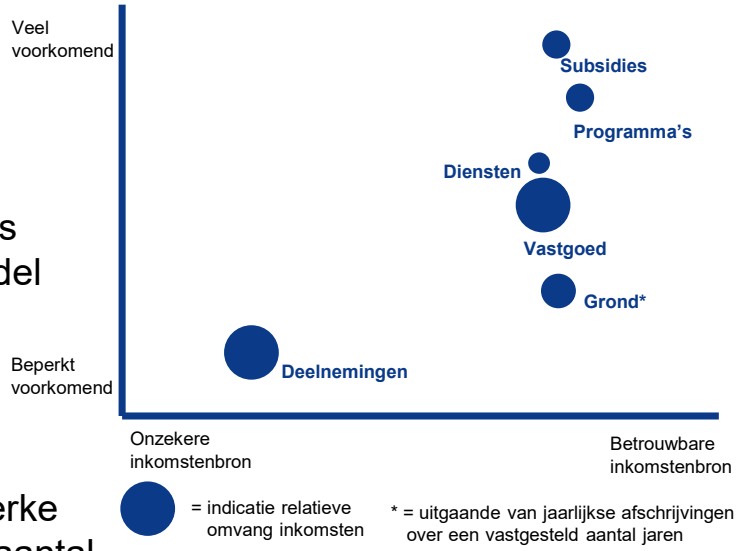
Verdienmodellen	Belangrijkste voordelen voor de campus	Belangrijkste nadelen / risico's voor de campus
Grond	• Controle op bestemming grond • Hoge inkomsten • Exploitatie en ontwikkelrisico's verschuiven naar de ontwikkelaars	• Geen continue inflow inkomsten • Minder directe grip op invulling gebouw / grond na verkoop
Vastgoed	• Reguliere (redelijk hoge) inkomsten • Controle op de bedrijven die zich vestigen op de campus • Mogelijkheid om lagere huurtarieven te hanteren voor essentiële partijen op de campus en/of bedrijven in de start-up fase • Zelf in controle over de ontwikkeling van nieuwe gebouwen op de campus	• Exploitatie- en leegstandsrisico • Hoge investeringen; lange terugverdientijd • Kans dat exploitatie vastgoed (korte termijn) belangrijker wordt dan ontwikkeling campus (lange termijn activiteit)
Programma's	• Bindt bedrijven aan de campus (potentieel versterking ecosysteem) • Biedt financiering om extra personeel aan te nemen voor ontwikkeling ecosysteem	• Beperkt marge op te behalen • Beperkt schaalbaar • Veel mankracht nodig voor organisatie, afstemming,
Deelnemingen	• Potentieel (zeer) hoge inkomsten • Sterke binding met start-ups • Succesvolle ontwikkeling start-ups nog groter belang voor campusorganisatie	• Afhankelijk van kwaliteit (business model) spin-offs • Onzekere inkomsten; significant aandeel start-ups faalt • Mogelijk governance- en belangenconflicten • Significante verschillen in terugverdientijd (afhankelijk van sector: 'digitale' start-ups binnen een paar jaar – 'medisch' veelal meer dan 10 jaar)
Subsidies	• Ondersteunt innovatie en experimenten Als onderdeel subsidieverstrekking-vereisten: • Versterkt samenwerkingen consortia • Aantrekken van private investeringen	• Beperkt marge op te behalen • Veel menskracht nodig om op te halen; operationeel complex • Tijdelijk karkakter • Risico dat reguliere operatie op subsidies gaat drijven • Mogelijk dat de focus verschuift naar innovaties met niet-schaalbare verdienmodellen
Diensten	• Verhoogt toegevoegde waarde campus • Versterking binding van bedrijven aan de campus • Terugkerende inkomsten	• Beperkt marge op te behalen • Veel mankracht nodig om te realiseren; operationeel complex • Moeilijk schaalbaar

Deze tabel wordt op de volgende pagina verder toegelicht

© Buck Consultants International, 2026

- Het overzicht op de vorige pagina laat zien dat alle type verdienmodellen voor- en nadelen kennen en risico's met zich meebrengen. Dat is een belangrijke reden waarom campusorganisaties doorgaans meerdere soorten inkomsten-bronnen hebben
- Het overzicht hiernaast geeft indicatief weer 1) hoe betrouwbaar de jaarlijkse inkomstenstroom is uit elk verdienmodel 2) hoe 'gewoon' elk verdienmodel is onder Nederlandse volwassen-campus(organisaties) en 3) wat verhoudingsgewijs de relatieve gemiddelde omvang is van de jaarlijkse inkomsten uit elk verdienmodel
- De subisidies en programma's zijn van deze verdienmodellen het meest voorkomend en meest betrouwbaar, maar zijn verhoudingsgewijs niet de grootste inkomstenbronnen voor campussen
- Vastgoed en Deelnemingen hebben (potentieel) de hoogste inkomsten, waarvan Vastgoed relatief betrouwbaar is en meer voorkomend. 'Deelnemingen' zijn in sterke mate afhankelijk van het succesratio van de start-ups en terugverdientijden. Het aantal campussen waarvan het verdienmodel (in significante mate) is gebaseerd op 'deelnemingen' is echter beperkt
- Een verdienmodel waarin 'Vastgoed' een van de belangrijkste pijlers is, geeft dus een relatief grote kans op de realisatie van een financieel onafhankelijke campus(organisatie). Ook dit model heeft echter voor- en nadelen. Het is daarom veelzeggend dat een significant deel van de (volwassen) campussen (in Nederland) zelf niet investeert in vastgoed. Zij zijn in die gevallen wel afhankelijk van subsidies, programma's en agiobijdragen van aandeelhouders / overheden
- Aangezien de SCESA specifieke vragen heeft gesteld over de verdienmodellen valorisatie/ start-ups (waaronder 'Deelnemingen') en 'Vastgoed', worden deze 2 verdienmodellen op de volgende pagina's verder besproken

Indicatief beeld verdienmodellen voor campus(organisaties)



© Buck Consultants International, 2026

Deelnemingen, valorisatie en start-ups

- **Valorisatie en start-ups zijn belangrijk voor het doel van een campus om innovaties te stimuleren / ontwikkelen en voor de (regionale) economie, maar hebben beperkte meerwaarde voor het verdienmodel van de campus**
- Deelnemingen in start-ups als inkomstenbron van een campusorganisatie komen dus in beperkt mate voor. **Een gemiddelde campusorganisatie (in Nederland) is namelijk niet geëquipeerd om te investeren in start-ups / spinoffs als onderdeel van valorisatie** (het omzetten van kennis in waarde; een opdracht van universitaire instellingen in Nederland)
- Campusorganisaties hebben in principe de taak om een aantrekkelijk fysiek innovatief ecosysteem te ontwikkelen, terwijl de valorisatietaak behoort tot een Technology Transfer Office (TTO). Hoewel beide taken erop gericht zijn om innovatieve ideeën te ontwikkelen tot voldragen producten, processen en/of diensten die op de markt kunnen worden gebracht, worden er dus andere capaciteiten gevraagd voor de organisatie / uitvoering daarvan. De enige Nederlandse campus waar de campusorganisatie inkomsten genereert uit deelnemingen in spin-offs (de Brightlands Maastricht Health Campus) fungeert dan ook tevens als TTO voor de Universiteit Maastricht
- **Wel spelen alle campusorganisaties een belangrijke rol bij de ontwikkeling van start-ups / spin-offs** door bijvoorbeeld het aanbieden incubatie- en/of acceleratorprogramma's op te zetten, van (flexibele) huisvesting (tegen gereduceerd tarief), onderzoeksfaciliteiten te realiseren en/of beschikbaar te stellen, een innovatief ecosysteem te ontwikkelen, events te organiseren, enz.
- De inkomsten uit de aangeboden incubatie en/of acceleratorprogramma's zijn dus relatief beperkt. Ook de verhuur aan start-ups zorgt voor relatief beperkte inkomsten. Omdat start-ups beperkte financiële middelen hebben, maar wel essentieel zijn voor ontwikkeling van innovaties / creëren van een innovatief ecosysteem, krijgen ze vaak korting op reguliere verhuurtarieven van vastgoed

© Buck Consultants International, 2026

Vastgoed als verdienmodel voor de campus(organisatie)

- Wereldwijd zijn inkomsten uit verhuur de belangrijkste bron van inkomsten, naast ontvangen subsidies. Ook in Nederland zijn er volwassen campussen waarvoor verhuur van vastgoed de primaire inkomstenbron betreft van de campusorganisatie, zoals de High Tech Campus Eindhoven
- Dit is een relatief stabiele inkomstenbron, er is grote controle op wie zich op de campus vestigt en de campusorganisatie kan zelf nieuwe gebouwen ontwikkelen waar innovatieve bedrijven zich op korte termijn kunnen vestigen

- Vanwege de ‘campus’-specifieke aspecten zijn veel vastgoedinvesteerders nog altijd beperkt(er) bereid te investeren in ‘campusvastgoed’ dan in bijvoorbeeld winkels, bedrijfsgebouwen en kantoren; meer ‘gevestigde’ vastgoedtypen. Het aantal professionele (vastgoed)investeerders in Nederland dat de financiële kracht, risicoprofiel en kennis heeft om dergelijk vastgoed te ontwikkelen is relatief beperkt.
- Twee relevante vastgoedpartijen die (in) ‘campusvastgoed’ ontwikkelen / investeren in Nederland zijn a.s.r. real assets en Kadans. Hoewel deze 2 partijen andere type strategieën op nahouden, investeren ze beiden veelal in gebouwen voor verhuur aan innovatieve start-ups, scale-ups en corporates op gevestigde campussen met goed functionerende innovatie-ecosystemen, zoals bijvoorbeeld de Wageningen Campus, TU Delft Campus, High Tech Campus Eindhoven, Leiden Bio Science Park en Utrecht Science Park. Dit zijn locaties met significante aantrekkingskracht, waar voldoende aanwas is van start-ups/ spin-offs en sterke acquisitie van bedrijven van buiten de campus. Dit zorgt dat de betreffende investeerders blijvend kunnen rekenen op (redelijk) voldoende interesse in huur van hun gebouwen op de campus, ook als er bedrijven failliet gaan of vertrekken.

© Buck Consultants International, 2026

Vastgoed als verdienmodel voor de campus(organisatie)

- Indien het doel is dat een campus(organisatie) zichzelf kan (blijven) financieren geeft ‘Vastgoed’ (vaak in combinatie met andere type inkomsten) als verdienmodel de grootste kans om dat te doel te behalen. Daar horen echter risico’s bij, die gewoon zijn bij vastgoedinvesteringen en commerciële organisaties, maar voor campussen extra substantieel zijn

Risicocategorie	Type risico’s
Investeringen	Stijgende bouwkosten, waardefluctuaties, hoge investeringen in labruimten/ onderzoeksfaciliteiten nodig, (potentieel) blijvende kapitaalbehoefte voor investeringen*, is de locatie voldoende aantrekkelijke voor de beoogde doelgroep enz.
Exploitatie	Beperkte budgetten bij start-ups, faillissement van huurders, kortlopende huurcontracten, langere terugverdientijden, concentratie risico door focus op specifieke huurderdoelgroep, leegstandsrisico’s

De campusorganisatie heeft de (uitdagende) taak om deze risico’s te minimaliseren, maar de risico’s blijven bestaan. Als het fundament van de campus, zoals weergegeven door de 11 succesfactoren, goed is verkleint dat de risico’s voor een verdienmodel gebaseerd op vastgoed

* Significante aantallen m² vastgoed moeten worden ontwikkeld t.b.v. verhuur om voldoende inkomsten te genereren om een robuuste campusorganisatie in de lucht te houden.

© Buck Consultants International, 2026

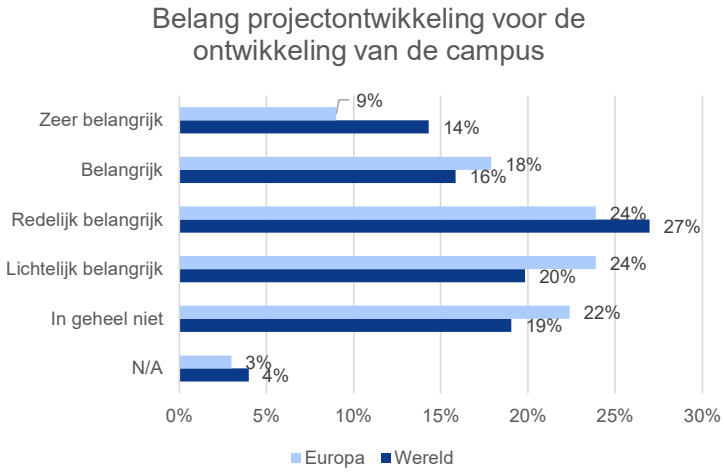
Vastgoed niet als verdienmodel campus(organisatie)

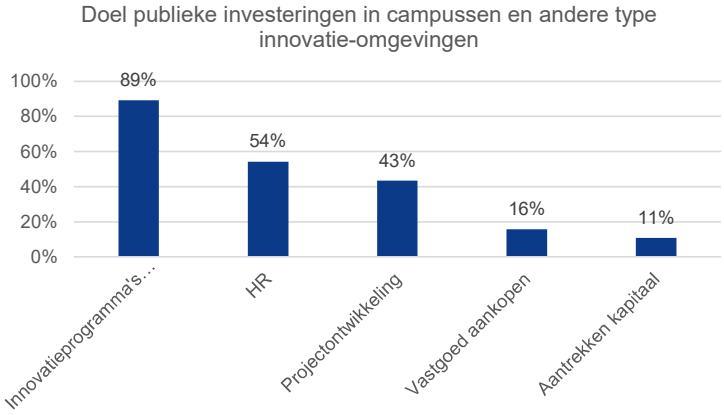
- In Nederland zijn er echter ook volwassen campussen waar verhuur van vastgoed niet behoort tot de primaire inkomstenbronnen van de campusorganisatie, zoals het Leiden BioScience Park
- De exploitatie en ontwikkeling van gebouwen op de campus komt dan te liggen bij bijvoorbeeld professionele vastgoedinvesteerders en/of R&D bedrijven die voor hun eigen gebruik een gebouw realiseren. Deze partijen dragen hiervoor dan de risico's zoals benoemd op de vorige pagina, al is een belangrijk verschil dat zij veelal investeren in één tot een paar gebouwen per campus. De volgende pagina gaat verder in op de strategie van dit type investeerders
- Wel creëert dit afhankelijkheden van derde partijen om nieuwbouw te realiseren en/of het gebied te ontwikkelen. Ook zijn er zijn andere middelen nodig om grip te blijven houden op te vestigen bedrijven op de campus, die passen bij de innovatieve focus van de campus. Dit kan bijvoorbeeld via contractuele afspraken en bestemmingsplannen.
- Een ander aspect is dat campusorganisaties zonder vastgoedverdienmodel vaak beperkt eigen inkomsten genereren. De medewerkers van de campusorganisatie zijn veelal of in dienst bij een bedrijf / kennisinstelling of zijn werkzaam bij een stichting (bijvoorbeeld Stichting Utrecht Science Park) die jaarlijks bijdragen ontvangen van belangrijke stakeholders (bijvoorbeeld van (een) gemeente(n), een provincie, de regionale ontwikkelingsmaatschappij, een kennisinstelling, een bedrijvennetwerk). In beide gevallen betekent dit voor de betreffende stakeholders jaarlijks kosten, maar deze kosten zijn voorspelbaar met een beperkt aantal van de risico's voor de campusorganisatie zoals op de vorige pagina benoemd. Daarbij moet wel worden aangetekend dat de controle en invloed van deze campusorganisaties op de totale campusontwikkeling veel beperkter is vanwege indirecte controle over acceptatiebeleid van huurders, afhankelijkheid van vastgoedinvesteerders voor projectontwikkeling en van lokale overheden voor ontwikkeling van het gebied

© Buck Consultants International, 2026

C Positie vastgoed

- Uit de tabel op pagina 6 werd reeds duidelijk dat voor veel campussen buiten Nederland de inkomsten uit vastgoed een belangrijke inkomstenbron zijn. Dat aandeel is hoger dan onder de 13 Nederlandse volwassen campussen
- In welke mate vastgoedontwikkeling van belang is voor de ontwikkeling van de campus blijkt uit het IASP onderzoek, dat het voor ~50% (Europa) - ~60% (Wereld) van de campusorganisaties redelijk tot zeer belangrijk is
- Voor ongeveer 20% van de campussen is projectontwikkeling in het geheel niet belangrijk, bijvoorbeeld omdat er voldoende vastgoed beschikbaar is op de campus
- Vastgoed is dus van significant belang voor de ontwikkeling van campussen
- Dat is ook te zien aan de investeringen die publieke partijen doen in campussen; de bijdragen van overheden aan campussen (en andere type innovatie-omgevingen) is in 43% van de gevallen bestemd voor ontwikkeling van vastgoed
- **De inkomsten uit en/of de ontwikkeling van vastgoed zijn dus voor een significant deel van de campussen van belang. Er is echter ook een substantieel deel van de campussen waarvoor dat niet het geval is.** Of het logisch is om inkomsten te genereren en/of te ontwikkelen door een campus is in sterke mate afhankelijk van de achtergrond/ ontwikkelpad van de betreffende campus, zoals eerder in dit hoofdstuk al is benoemd





© Buck Consultants International, 2026

BIJLAGE

© Buck Consultants International, 2026

Geïnterviewde stakeholders

Type	Naam bedrijf / organisatie	Gesproken persoon	Functie	Besproken campus(sen) in het interview			
				BCGV	BCC	BMHC	BSSC
Campus-organisaties	Brightlands Campus Greenport Venlo	Ingrid Vermeer Nard Clabbers Mark Nooij	CEO Manager strategische ontwikkeling Strategisch vastgoedadviseur a.i.	■			
	Brightlands Maastricht Health Campus (MHC B.V.)	Christine Coch Yves Slenter	CEO Communitymanager		■		
	Brightlands Chemelot Campus	Astrid Boeijen Rob Storms	CEO CFO			■	
	Brightlands Smart Services Campus	Walter Pijls Ralph Ewalds	CEO Manager Shared Services				■
Aandeel-houders	Gemeente Venlo	Erwin Boom Nicole Ramaekers Floor Arts	Wethouder Economie, Sociale Zaken en Kennis Infrastructuur Programmadirecteur Strategisch beleidsadviseur Grondbedrijf	■			
	DSM	Burt van der Windt	Finance director DSM Nederland		■		
	MUMC+	Helen Mertens	Voorzitter Raad van Bestuur			■	
	APG	Theo van Kessel	CEO				■
	Provincie Limburg	Guy Vonken Anouk Wijnen Brigitte Devilée Bas Peussens Jordy Salden	Directeur Programmamanager BCGV Programmamanager BCC Programmamanager BMHC Programmamanager BSSC	■	■	■	■
	Universiteit Maastricht	Pamela Habibović Bakir Bulić	Waarnemend-bestuursvoorzitter Directeur Faculteit Science & Engineering	■	■	*	■

* Een van de belangrijkste stakeholders van de Brightlands Maastricht Health Campus, FHML, is niet geïnterviewd

© Buck Consultants International, 2026

Geïnterviewde stakeholders

Type	Naam bedrijf / organisatie	Gesproken persoon	Functie	Besproken campus(sen) in het interview			
				BCGV	BCC	BMHC	BSSC
Bedrijven gevestigd op de campus	BASF Nederland / Nunhems NL	Rob Huijten	Head QHSE, Responsible Care & Risk-Country Director				
	Botany Group / Kronos Vitale	Peter Korsten	CEO				
	Luxeed	Guadaluna Chaer	Mede-oprichter en CEO				
	Van Kneus	Harald van Amerom	Mede-eigenaar				
	Alkyl recycling	Melvin Kizito	Oprichter en CEO				
	Lonza	Martine Meuwissen	Locatiedirecteur				
	Medtronic (voorheen Fortimedix surgical)	Peter Corbijn	Senior operations director				
	Purtiso	Niels van Velthoven	Oprichter en CEO				
	Blended.clinic	Bjorn Crüts	Oprichter				
	Demcon Maastricht	Edo Aneke	Managing director				
	i-Med Technology	Vincent Graham Jaap Heukelom	Oprichter Oprichter				
	Maastricht Instruments	Patric Machiels	Directeur				
	Regen Biomedical	Han van 't Klooster	COO				
	Aixtron	Tim Gronarz	Hoofd AI Competence Center				
	Blended.clinic	Bjorn Crüts	Oprichter				
	i-Lab Politie	John Bloebaum	Product Owner Innovatielab				
	Maeconomy	Vince Meens	Oprichter				

© Buck Consultants International, 2026

Geïnterviewde stakeholders

Type	Naam bedrijf / organisatie	Gesproken persoon	Functie	Besproken campus(sen) in het interview			
				BCGV	BCC	BMHC	BSSC
Andere stake-holders	CHILL	Dave Beijer	Managing Director	■	■	■	■
	LIOF	Robbert Koldenhof	Directeur-bestuurder	■	■	■	■
	HAS Green Academy	Petruschka Claassens Patrick Cramers	Directeur (focus op doorontwikkeling in Noord-Limburg) Vice-voorzitter College van Bestuur	■			
	Hogeschool Zuyd	Rob van Kan	Lid College van Bestuur		■		■
	TNO	Richard Braal	Divisiedirecteur industrie (energie en materialen)		■		
	Gemeente Maastricht	Hubert Mackus Wouter Hankel	Wethouder Programmamanager			■	
	Open Universiteit	Ramon van der Krogt	Directeur Marketing & Relatiebeheer				■
	Vista	Mark van den Bosch	Opleidingsmanager				■
	Zuyderland Ziekenhuis	Esther Talboom-Kamp	Bestuursvoorzitter				■

© Buck Consultants International, 2026