

Evaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Eindrapport



In opdracht van de regio Noord-Holland Noord

Versie: 15 juli 2016

Public Result B.V.

Postbus 11649

2502 AP Den Haag

Tel: 070 – 3468816

e-mail: info@publicresult.nl

www.publicresult.nl

Opdrachtnummer: ONTEV15

© Copyright Public Result 2016.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Evaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Managementsamenvatting

0. MANAGEMENTSAMENVATTING

Inleiding

Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord is begin 2007 opgericht, met de Kamer van Koophandel (KvK), de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio Noord-Holland Noord als aandeelhouders. De organisatie kwam voort uit verschillende samenwerkingsverbanden uit de regio's Alkmaar, West-Friesland en Kop van Noord-Holland en het als doel de bedrijvigheid te behouden en nieuwe bedrijvigheid te faciliteren. Daarnaast ontwikkelde het Ontwikkelingsbedrijf een aantal bedrijventerreinen (al dan niet samen met partners), stimuleerden zij verdere ontwikkeling en innovatie bij bedrijven en versterkten zij de economische structuren. In 2012 hebben de aandeelhouders geconcludeerd dat de omgeving waarin het Ontwikkelingsbedrijf opereert, sterk veranderd zijn (o.a. de financiële en economische crisis, andere opvattingen over vastgoed- en participatie-activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf en de oprichting van 5 economische boards). Dit heeft geleid tot een nieuwe Samenwerkingsovereenkomst (SOK) in 2013. Deze overeenkomst spreekt de wens uit gezamenlijk tot een krachtige en gecoördineerde aanpak te komen en zo de economische potenties en kansen in Noord-Holland Noord optimaal te benutten. Het Ontwikkelingsbedrijf doet dit in opdracht van de aandeelhouders door de strategische organisatie van en onderlinge afstemming tussen ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en overheden in de regio te versterken en het vestigings- en ondernemersklimaat verder te ontwikkelen.

In de SOK is opgenomen dat de aandeelhouders uiterlijk in oktober 2016 de samenwerking op basis van de overeenkomst hebben geëvalueerd en dat deze evaluatie zou worden uitgevoerd door een externe partij. De vraag die is gesteld is om vanuit lerend perspectief de resultaten en de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf te evalueren en vervolgens antwoord te geven op de vraag of het Ontwikkelingsbedrijf door zou moeten gaan en zo ja op welke manier. Om onderzoeksvragen te beantwoorden is uitgebreid deskresearch gedaan (ruim 350 documenten) en zijn 48 interviews gehouden, waarvan 10 groepsinterviews. Op basis daarvan worden eerst de resultaten gepresenteerd en worden deze in perspectief geplaatst. Aan de hand van een benchmark wordt vervolgens getoond hoe men het in andere regio's doet. Tot slot worden conclusies getrokken en wordt afgesloten met een advies voor het vervolg.

Doelen en resultaten gehaald?

Op basis van de voortgangsdokumentatie van het Ontwikkelingsbedrijf zijn alle 74 activiteiten die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd, beoordeeld met een stoplichtkleur. Hieruit blijkt dat bijna alle stoplichten (56 van de 74) 'op groen staan': de beoogde doelen bij de activiteiten zijn gehaald. Daarmee heeft het Ontwikkelingsbedrijf grotendeels voldaan aan de opdrachten van de aandeelhouders. Waar dit niet het geval was, zijn doelen in samenspraak met de aandeelhouders bijgesteld, zo blijkt uit de

voortgangsdocumenten. Het grootste aantal activiteiten heeft betrekking op het ondernemers- en vestigingsklimaat (o.a. het ondernemersloket en activiteiten voor het maritieme- en agricluster). Daarnaast is ONHN actief geweest met de transitie (o.a. afbouwen vastgoedactiviteiten), regiomarketing (o.a. acquisitie en Van Hollands Bodem) en innovatie en onderwijs en arbeidsmarkt.

Is het verschil gemaakt?

Met het realiseren van de meeste mijlpalen is nog niet bewezen dat ONHN toegevoegde waarde heeft gerealiseerd en of met de inzet het verschil is gemaakt. Met andere woorden: zijn er door of dankzij het Ontwikkelingsbedrijf resultaten geboekt die individuele partijen niet afzonderlijk hadden kunnen bereiken. Causale verbanden zijn moeilijk te leggen, omdat niet in cijfers hard te maken is wat de bijdrage van ONHN in de outcome (bijvoorbeeld de toename in het Bruto Regionaal Product) is geweest. Wel kan aangegeven worden of de juiste focus is gelegd in de activiteiten qua rol, samenwerkingspartners, economische clusters en acceleratiefactoren. Voor deze analyse wordt de economische transformatiemonitor gebruikt die voor de regio is opgesteld. Dit is een scenariomodel, bedoeld om gevoel te krijgen voor de maximale economische groei in de regio en welke gaspedalen ingedrukt moeten worden om deze groei te realiseren. Voor de regio is het geen leidend beleidskader, maar omdat in het rapport een heldere relatie is gelegd tussen het maximale economisch resultaat en de inspanningen die daarvoor nodig zijn, biedt dit een analysekader om te onderzoeken of de juiste gaspedalen voor groei zijn ingedrukt. Is dit inderdaad het geval dan mag verwacht worden dat toegevoegde waarde door ONHN is geleverd.

Economische Transformatiemonitor Noord-Holland Noord

In opdracht van de Stuurgroep De Kop Werkt is in 2014 de Economische Transformatiemonitor opgesteld. Vanwege de relatief geringe schaal van de Kop van Noord-Holland en de economische samenhang tussen de subregio's in Noord-Holland Noord is dit onderzoek uitgevoerd voor heel Noord-Holland Noord. De transformatiemonitor is een scenariomodel waarmee op basis van (internationale) benchmarks de maximale groeipotentie van economische clusters wordt berekend. Hieruit bleek dat door inzet op de speerpuntsectoren in Noord-Holland Noord een maximale economische groei van € 2,5 mld. mogelijk is tot en met 2020 en dat bij het realiseren van de maximale potentie ruim 3.700 extra werknemers nodig zijn. Ook zijn acceleratiefactoren geïdentificeerd die zorgen voor een sterkere economische basis, waarmee het rendement op iedere geïnvesteerde euro verhoogd kan worden: triple helix samenwerking, inzet op innovatieve cross-overs, versterken van de ketendichtheid en het innovatief vermogen van het MKB, aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt, het woon- en leefklimaat en de uitstraling van de MRA.

ONHN voert relatief veel activiteiten, iets minder dan de helft, uit die gericht zijn op de speerpuntclusters in de regio. De rest van de activiteiten, het merendeel dus, zijn generieke activiteiten die de gehele economie ten goede komen. Ook wordt relatief veel

gedaan aan crossovers tussen speerpuntclusters (bijna een kwart), blijkt uit de analyse van de acceleratiefactoren. Dit geldt ook voor activiteiten die bijdragen aan de samenwerking tussen de triple helix (ook bijna een kwart). Dit is consistent met de opdracht die ONHN in de SOK heeft meegekregen. Er worden minder activiteiten uitgevoerd door ONHN met betrekking op het woon- en leefklimaat (dat is ook iets dat meer bij de overheden ligt) en het versterken van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid. Uit de analyse blijkt tot slot dat in activiteiten vooral is samengewerkt met het bedrijfsleven of met een combinatie van bedrijfsleven en overheid. Met onderwijspartijen wordt het minst samengewerkt in de activiteiten.

Al met al kan geconcludeerd worden dat door de relatief grote inzet op de speerpuntclusters en de aandacht voor de acceleratiefactoren, zijn er sterke aanwijzingen dat ONHN toegevoegde waarde levert voor de regio. De uitvoerende rollen die ONHN aanneemt in de verschillende activiteiten (vooral operationeel, faciliterend en verbindend) zijn daar consistent mee. Daarbij resteert wel een aantal aandachtspunten. Voor de activiteiten is het de vraag of het gewenst is juist meer of minder clusterspecifieke activiteiten uit te voeren. In cross-overs tussen clusters zit vaak de meeste innovatie, maar de speerpuntclusters zijn juist de stuwende sectoren die de rest van de economie meetrekken. Het een hoeft het ander niet uit te sluiten, maar het is goed om hier bewust van te zijn. Wat betreft de samenwerking zou de rol van het onderwijs wellicht wat groter kunnen. In de focus op de acceleratiefactoren is het stimuleren van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid een kans voor het Ontwikkelingsbedrijf en de regio.

Hoe doen andere regio's het?

Wanneer ONHN met ander Regionale OntwikkelingsMaatschappijen (ROM's) in Nederland wordt vergeleken, blijkt het volgende:

- De doelstellingen en taken van ONHN zijn smaller gedefinieerd dan voor de meeste andere ROM's het geval is.
- ONHN richt zich op minder economische clusters dan de meeste andere ROM's (ONHN op 4, in het noorden van het land zijn het er 9 en in Limburg en het oosten 6) en heeft minder instrumenten tot haar beschikking (bijvoorbeeld geen kapitaal, 5 van de 7 andere ROM's hebben dat wel).
- Wat betreft partijen waar mee samengewerkt wordt, richten eigenlijk alle ROM's, ONHN inclusief, zich op alle stakeholders actief in het economische domein: overheden, bedrijven en semipublieke organisaties.
- Qua formatie behoort ONHN met 16 fte tot de kleinere organisaties (in Brabant zijn het er 101, in het oosten 88), maar gezien het relatief kleine takenpakket en de minder brede doelstellingen is dit niet vreemd.

- ONHN heeft geen middelen om te investeren in risicovolle participaties en deelnemingen. De andere organisaties hebben dat allemaal wel (variërend van € 1,2 mln. in Zeeland tot net iets meer dan € 100 mln. in Limburg).
- ONHN ontvangt dan ook geen inkomsten hieruit, voor andere organisaties is dat dus wel een bron van inkomsten. Over het algemeen zijn deze fondsen revolverend en worden ze niet voor andere doeleinden ingezet. ONHN ontvangt alleen subsidie van aandeelhouders. De overige organisaties ontvangen ook subsidies van aandeelhouders, waarbij het bij 5 ROM's zo is dat ook het ministerie van economische zaken aandeelhouder is

Wat hebben we geleerd?

De meeste respondenten (waaronder alle aandeelhouders) zijn in grote mate tevreden over de voortgang en de resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf. De activiteiten die ze uitvoeren, worden goed uitgevoerd, zeggen respondenten. Ook geven zij aan dat de nieuwe SOK voor rust heeft gezorgd en er is veel waardering voor waar ONHN vandaan komt en de wijze waarop de transitie is afgehandeld. Regiobranding wordt door veel respondenten genoemd als een van de successen, zonder ONHN zou dat waarschijnlijk niet van de grond zijn gekomen, zeggen ze. Het gaat ook niet alleen om de marketing naar buiten toe, meent een aantal respondenten, het heeft ook bijgedragen aan de trots en het zelfbewustzijn in de regio. Veel respondenten zien en waarderen ook de inzet die is gepleegd op de speerpuntclusters, waarbij voor de meesten agri (ondersteuning Greenport) en leisure (ontwikkeling DMO) eruit springen. Qua acquisitie is het voorbeeld van Microsoft bij vrijwel iedereen bekend en daarbij wordt aangegeven dat ONHN dit natuurlijk niet alleen gedaan heeft, maar dat de organisatie wel een belangrijke rol heeft gespeeld.

Uiteraard zijn ook verbeterpunten genoemd door de respondenten, zowel in de sfeer van de activiteiten als in de aansturing. Wat betreft de activiteiten is vaak genoemd dat de zichtbaarheid van ONHN en wat de organisatie doet, beter zou kunnen. Daarbij zou het kunnen helpen om regionale successen samen te vieren. Ook merken respondenten op dat activiteiten nog te veel vanuit individuele agenda's tot stand komen, terwijl het regionaal belang voorop zou moeten staan. ONHN zou ook van grotere betekenis kunnen zijn bij een integrale benadering van economische ontwikkeling (dus ook infra, woon- en leefklimaat). Niet dat ze daar van alles voor moeten uitvoeren, maar signaleren en de samenhang bevorderen, passen daarbij. Tot slot is voor een aantal respondenten onduidelijk hoe rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten van ONHN, RPA NHN en clusterorganisaties met elkaar samenhangen en of er geen dubbelingen plaatsvinden in de regio.

In de aansturing wordt door veel respondenten gepleit voor een steviger betrokkenheid van onderwijs en bedrijfsleven aan de voorkant. Dat varieert van meedenken over

plannen tot inhoudelijk medeopdrachtgeverschap van deze partijen tot medeaandeelhouderschap. In de samenwerking vindt een aantal stakeholders ook dat meer over de grenzen van de regio heen gekeken moet worden, zoals het Economisch Forum ook doet met uitbreiding naar Holland Boven Amsterdam. Daarmee wordt de regio ook een aantrekkelijker samenwerkingspartner voor de Metropoolregio Amsterdam (MRA), denkt men. Ander punt dat door velen is aangedragen is het huidige kwetsbare subsidiesysteem; meerjarige zekerheid en continuïteit is in het belang van ONHN en de economische ontwikkeling in de regio geven zij daarbij aan. Een onderwerp waar de meningen over verdeeld zijn, is of er een ontwikkelfonds nodig is voor de regio. En of dit fonds dan in beheer van ONHN zou moeten zijn of van een andere organisatie is weer een vervolgdiscussie. Tot slot is door een aantal respondenten opgemerkt dat ONHN als organisatie nog steeds in transitie is en dat het de vraag voor hen is of de juiste mensen op de juiste plek zitten. Mede ook met het oog op de toekomst en wat er mogelijk meer van ONHN verlangd gaat worden.

Stakeholders willen door met ONHN, maar andere verwachtingen

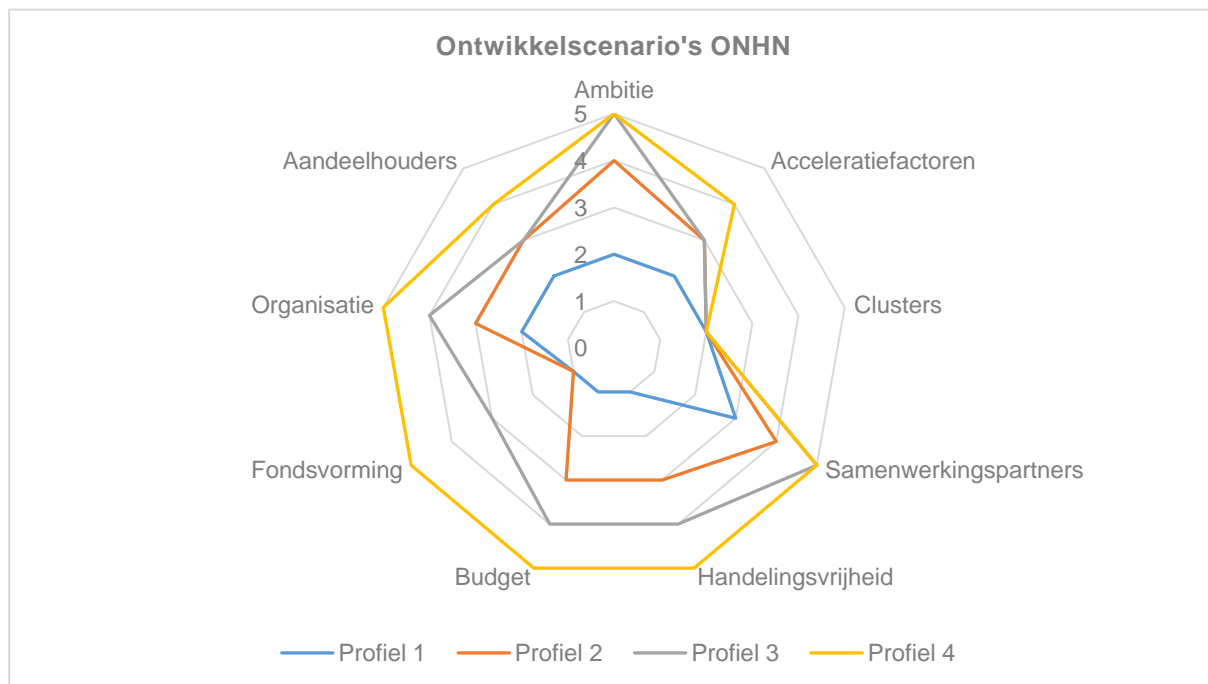
Uit de interviews blijkt dat veruit de meeste respondenten (inclusief de aandeelhouders) door willen met ONHN. Echter zijn daarbij verschillende verwachtingen over doel, werkwijze, instrumentarium en aansturing van ONHN. Daarmee staat de organisatie op een kruispunt in aanloop naar een volgende fase. Het moment is er nu naar om dit met elkaar aan de orde te stellen. Resultaat is anders gebrek aan (h)erkenning en suboptimale oplossingen voor het vervolg. Hierna worden de meest prangende van dergelijke kwesties langsgelopen. Uiteraard zijn er verschillende opvattingen per kwestie en zijn partijen het in mindere of meerdere mate eens met de argumenten die bij de kwestie op tafel komen. De opvattingen over de kwesties hangen in veel gevallen met elkaar samen. Immers als je van mening bent dat het ONHN nu goed fungeert en geen verdere ambities zou moeten nastreven, dan is het logisch om in de kwestie van de fondsvorming ook niet al te hoge ambities te hebben. Hieronder worden de kwesties kort samengevat:

- **Ambitie:** voor de een is goed al goed genoeg, terwijl anderen maximale economische groei willen nastreven. Hoe hoog leggen we de lat in de regio?
- **Acceleratiefactoren:** met de ambitie hangt samen op welke acceleratiefactoren ingezet zou moeten worden. Willen we het vooral houden zoals het is of zou er meer ingezet moeten worden op bijvoorbeeld onderwijs en arbeidsmarkt en het versterken van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid?
- **Clusters:** hierover bestaat eigenlijk geen discussie. De huidige speerpuntclusters zijn wel de juiste voor de regio.
- **Samenwerkingspartners:** willen we onderwijs en bedrijfsleven meer betrekken bij de activiteiten of ze ook aan boord als medeopdrachtgever of zelfs aandeelhouder? En

beperken we ons tot de huidige regio of gaan we de banden met de Zaanstreek en IJmond aanhalen en ons meer op de MRA richten?.

- Handelingsvrijheid: dit gaat over de vraag hoeveel ruimte aandeelhouders ONHN willen geven. Willen we ONHN meer beleidsvrije ruimte geven om actief in te kunnen spelen op vragen uit de markt waarmee ONHN (deels) activiteiten uit kan voeren zonder dat aandeelhouders daarvoor een opdracht formuleren? Of willen we het huidige systeem van opdrachtverlening en verantwoording intact houden?
- Budget: dat meerjarige zekerheid wenselijk is, is vrijwel geen discussie in de regio. Het gaat er vooral om hoe dit voor ONHN georganiseerd kan worden. Hiervoor zijn diverse suggesties aangedragen over de aard en looptijd van de bijdragen door aandeelhouders, de juridische vormgeving en mogelijke bijdragen van partijen buiten de overheid.
- Fondsvorming: zou er ook een ontwikkelfonds voor de regio moeten zijn ja of nee en moet dit dan worden ondergebracht bij ONHN? En wat willen we er wel mee en wat niet (wel of geen deelnemingen, alleen aanjagen door open innovatiebijekomsten te organiseren, etc.)?
- Organisatie: afhankelijk van de regionale ambitie en de taak die ONHN daarin krijgt, is een passende organisatie nodig. Moet ONHN daarom uitbreiden of kunnen we slim gebruikmaken van ambtelijke capaciteit en 'in kind bijdragen' van het bedrijfsleven?
- Aandeelhouders: blijven alleen de overheidspartijen aandeelhouder of zou het wenselijk zijn dat ook bedrijven en onderwijspartijen aandeelhouder worden?

Het is evident dat er verschillend wordt gedacht over de dilemma's, maar er is wel sprake van samenhang. Als je een stevige ambitie nastreeft, dan heeft dat automatisch verdergaande gevolgen voor samenwerkingspartners, budget en organisaties en wil een respondent daar meer verandering in dan iemand die goed wel goed genoeg vindt. Op basis van alle interviews zijn vier respondentprofielen opgesteld, groepen respondenten die een soortgelijk standpunt op elk van de kwesties hebben ingenomen. De profielen zijn omgezet naar scenario's en dat wordt schematisch weergegeven op de afbeelding op de volgende pagina:



Het eerste en minst vergaande scenario is ***'Optimaliseren binnen huidige kaders'***. Het Ontwikkelingsbedrijf is de afgelopen jaren in rustiger vaarwater terechtgekomen en het idee in dit scenario is dit vooral te koesteren en vooral niet te veel te willen veranderen in o.a. de opdrachtverlening, financiering en verantwoordelijkheden van het Ontwikkelingsbedrijf. Wel is er de overtuiging dat er nog een 'stille reserve' aanwezig is in o.a. de samenwerking bijvoorbeeld met de boards en de triple helix partijen en de optimalisatie van de interne organisatie. Waarom niet een (meer) gedeelde backoffice met de boards? Of burgemeesters van grotere gemeenten die actief in de randgemeenten het nut van een sterk ONHN en een sterke economie propageren voor de vitale leefgemeenschappen en de omzet van de bakker op de hoek. Wanneer deze netwerkkrachten worden aangeboord is het mogelijk om binnen de bestaande kaders meer resultaten te boeken.

In het tweede ontwikkelscenario ***'Triple helix met visie'*** is een belangrijkste eerste stap om binnen de regio te komen tot een gezamenlijk economische visie. Vervolgens kan deze worden geconcretiseerd door er een meerjarenplan aan te verbinden. Ten opzichte van het eerste scenario is hier een belangrijker rol weggelegd voor de triple helix partners die meer op basis van (volwaardig) partnerschap zullen opereren. Van een aandeelhouderschap voor onderwijspartijen en ondernemers is geen sprake in dit scenario. De focus op de clusters blijft gelijk, maar het aandachtsgebied van ONHN wordt wat verder verschoven naar ketendichtheid en innovatie in het MKB. In dit scenario wordt ONHN financieel wat meer lucht verschaft, omdat het budget wordt geïndexeerd (en de

bijdrage van de aandeelhouders stijgt o.b.v. inflatie) en er meerjarige zekerheid wordt verschaft.

In het scenario **'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam'** wordt voortgebouwd op het tweede scenario. Een element dat hier aan wordt toegevoegd is dat het werkgebied van het Ontwikkelingsbedrijf wordt uitgebreid. Dit betekent niet dat alle gemeenten ten noorden van Amsterdam erbij komen als aandeelhouder, maar dat in eerste instantie op een aantal voor de hand liggende terreinen (strategische) samenwerking wordt gezocht. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het agrifood cluster met de regio Zaanstreek. Het valt te overwegen om –afhankelijk van het draagvlak- dergelijke pilots ook in scenario 2 uit te voeren. In dit scenario krijgt het Ontwikkelingsbedrijf ook meer ruimte om met eigen initiatieven te komen die bijdragen aan het realiseren van de regionale ambitie.

Het meest vergaande scenario is **'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds'**. In dit scenario krijgt de regio Noord-Holland Noord, ten opzichte van het vorige scenario, toegang tot een investeringsfonds. Dit kan een nationaal fonds zijn, waar de regio wellicht in wil participeren of een fonds specifiek voor Noord-Holland Noord. Belangrijke vraag is of er analoog aan andere regio's een scheiding in governance zou moeten ontstaan tussen een fonds voor stimulerende activiteiten en een fonds voor de financiële participaties. Stimulering van innovatie kan plaatsvinden door bijvoorbeeld open innovatiebijeenkomsten te organiseren, businessplannen te versterken en financiering te arrangeren. Een verdergaande vorm van fondsvorming betreft het daadwerkelijk participeren in kansrijke ondernemingen. Een dergelijk fonds heeft veelal een revolverend karakter. Voor beide vormen is fondsvorming mogelijk. Met het oog op de eerdere ervaringen van het Ontwikkelingsbedrijf lijkt het ons raadzaam om een mogelijk fonds voor de meer stimulerende activiteiten onder te brengen bij het Ontwikkelingsbedrijf en voor de participatieve activiteiten een aparte entiteit op te richten waar het Ontwikkelingsbedrijf toegang toe heeft. In beide gevallen is een triple helix bestuur van belang en dat is het tweede wat dat scenario onderscheidend maakt. Naast de overheden gaan ook de andere partners in de triple helix actief participeren als aandeelhouder. Daarmee wordt het Ontwikkelingsbedrijf nog steviger in de regio verankerd.

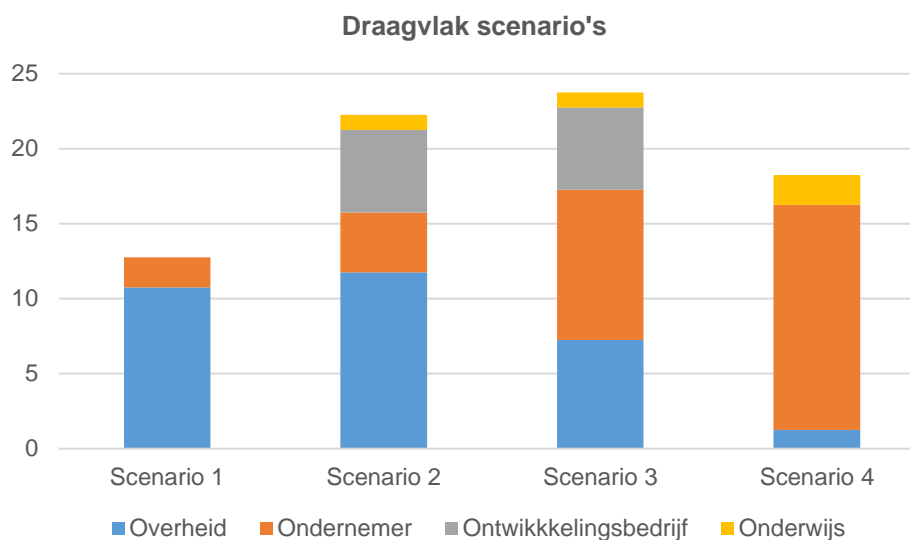
Advies: stapsgewijze economische groei met oog voor draagvlak

De vraag voor welk scenario gekozen zou moeten worden, is op twee manieren te beantwoorden. De eerste lijn is die van de economische groei: welke scenario levert in potentie het meest op voor de regio? Hoe harder je wilt groeien, hoe dieper je de gaspedalen voor economische groei moet indrukken om voldoende sprongkracht te kunnen ontwikkelen als regio. Dit mechanisme is schematisch weergegeven op de volgende pagina:



Uit de Economische Transformatiemonitor voor Noord-Holland Noord blijkt dat een maximale economische groei mogelijk is van € 2,5 mld. Hiervoor moet maximaal worden ingezet op optimale samenwerking binnen de triple helix, het verbeteren van het innovatief vermogen in de regio en een integrale visie op het vestigingsklimaat. Het vierde scenario 'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds' voldoet hieraan met de triple helix als aandeelhouder en de toegang tot een fonds. Ondanks dat het vanuit het perspectief van economische groei het meest aantrekkelijke scenario is, is dit niet per se het scenario dat kan rekenen op het meeste draagvlak in de regio om uiteenlopende redenen.

De tweede manier om de vraag te beantwoorden voor welke scenario gekozen moet worden, is dus op basis van draagvlak. Zoals geschreven zijn de scenario's tot stand gekomen op basis van respondentprofielen. Daarmee kunnen de respondenten op basis van de gesprekken dus ingedeeld worden bij het scenario dat het beste past bij de standpunten. Het resultaat daarvan is weergegeven in de grafiek op de volgende pagina:



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat met name de respondenten van de overheid een voorkeur hebben voor scenario's 1 en 2, terwijl het bedrijfsleven een sterkere voorkeur heeft voor scenario's 3 en 4. Respondenten die het Ontwikkelingsbedrijf vertegenwoordigen hebben een voorkeur voor scenario's 2 en 3. Het sterke verschil in voorkeuren tussen vooral overheid en bedrijfsleven kan goed verklaard worden aan de hand van de interviews. Aandeelhouders geven vooral aan dat het vertrouwen in het Ontwikkelingsbedrijf pas recent weer hersteld is en dat niet direct te grote veranderingen doorgevoerd moeten worden. Zeker fondsvorming en risicodragende participaties en deelnemingen zijn ongewenst voor het merendeel. Aan de andere kant ziet het bedrijfsleven juist kansen voor de regio en daarbij past, in hun ogen, een sterk Ontwikkelingsbedrijf met dito bewegingsruimte en middelen.

Daarbij moeten we niet vergeten dat de scenario's oplopend in zwaarte zijn. Iedereen wil dóór met het ONHN en de voorstanders van scenario 4 zullen dus zeker ook voorstanders van scenario 1 zijn, men heeft echter hogere ambities die men sneller zou willen realiseren. Hiermee is niet gezegd dan men "kan blazen en het meel in de mond kan houden". Kiezen voor een lichter scenario betekent minder economische potentie, tenzij men ertoe besluit om regionale economische stimulering en ontwikkeling buiten het ONHN te organiseren.

Er zal dus behoedzaam moeten worden omgegaan met deze spanning tussen economische ambities en draagvlak in de regio. Aan de ene kant weegt de stem van de overheden natuurlijk zeer zwaar, omdat dit de aandeelhouders zijn die uiteindelijk een beslissing moeten nemen over de toekomst. Aan de andere kant is het zo dat wanneer nu een te kleine stap gezet wordt er wellicht samenwerkingspartners gaan afhaken. Ook

al zijn dat dan geen aandeelhouders, dit zijn wel partijen die nodig zijn voor de economische ontwikkeling in de regio.

Wanneer we de balans van maximale economische groei en voldoende draagvlak zoeken dan ligt een koers tussen scenario 2 en 3 voor de hand: d.w.z. scenario 2 met wellicht een enkele pilot met grensoverschrijdende samenwerking.

Vervolgstappen

In het vervolg is een zekere volgordelijkheid van belang. Inmiddels is men in de regio al begonnen met het opstellen van een regionaal ambitiedocument voor heel Noord-Holland Noord. Dit is dan ook de kapstok waar de andere bouwstenen aan opgehangen zouden kunnen worden. Het komende jaar zouden, naast het regionaal ambitiedocument, in ieder geval verkenningen voor de volgende bouwstenen in gang kunnen worden gezet:

- Netwerkcommunicatie
- Triple helix samenwerking
- Interne organisatie
- Financiële zekerheid
- Inzetten op ketendichtheid & innovatie MKB
- Uitbreiding werkgebied

Tegelijk wil de regio zicht blijven houden op de maximale economische potentie, maar het moge duidelijk zijn dat scenario 3 en 4 vooralsnog een brug te ver zijn. Daarom adviseren wij om nu eerst gericht de bouwstenen die horen bij deze koers te verkennen en uit te werken, om vervolgens uiterlijk binnen 2 jaar te bepalen of vervolgstappen naar verdergaande scenario's aan de orde zijn. Van belang is ook de partijen uit het onderwijs en bedrijfsleven telkens bij de vervolgstappen te (blijven) betrekken vanwege het benodigde draagvlak onder deze partijen. Bij de keuze deze koers worden niet bij voorbaat al de oplopende scenario's uitgesloten, maar wordt de weg van de geleidelijkheid gekozen. Andersom geldt natuurlijk ook dat wanneer zich mogelijkheden voordoen door bepaalde ontwikkelingen, dat zaken dan in een stroomversnelling terecht kunnen komen. Dit is bijvoorbeeld denkbaar in het geval er een ontwikkel- en investeringsfonds op nationaal niveau wordt geïnitieerd waar Noord-Holland Noord bij wil aanhaken. De discussie over een dergelijk nationaal fonds is onlangs aangezwengeld.

Evaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

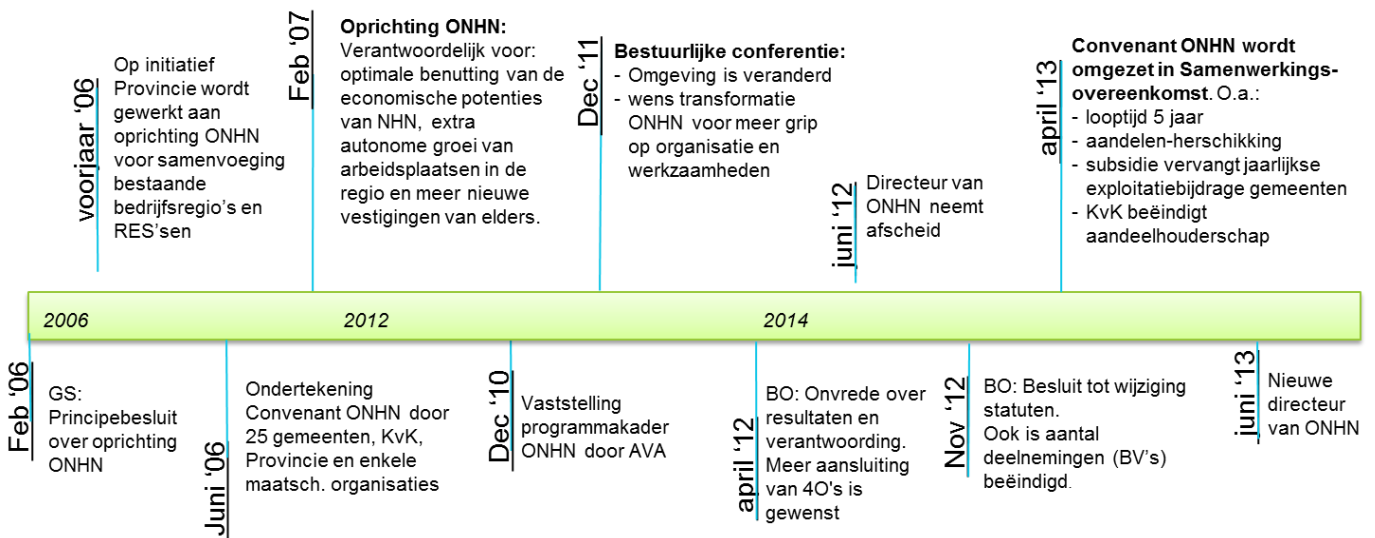
Hoofdrapport

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1 ONDERZOEKSOPZET	3
1.2 VERANTWOORDING	6
1.3 LEESWIJZER	6
2. Voortgang: doelen en resultaten gehaald?	7
2.1 OUTPUT	7
2.2 OUTPUT: RESULTATEN	12
3. Resultaten in perspectief: is het verschil gemaakt?	14
3.1 OUTCOME	15
3.2 FOCUS	15
3.3 CONCLUSIE	24
4. Benchmark	26
4.1 DOELEN	28
4.2 OUTPUT	28
4.3 SAMENWERKING	29
4.4 INPUT	29
4.5 CONCLUSIE	32
5. Wat hebben we geleerd en hoe nu verder?	33
5.1 HEBBEN WE DE BEOOGDE DOELEN EN RESULTATEN GEHAALD?	33
5.2 HOE NU VERDER?	36
6. Veel bereikt, andere verwachtingen	41
6.1 VEEL BEREIKT	41
6.2 ANDERE VERWACHTINGEN	42
7. Governance, opdrachtverlening en financiële ondersteuning: scenario's	48
7.1 WAT ZIJN MOGELIJKE ONTWIKKELSCENARIO'S?	48
7.2 ADVIES: STAPSGEWIJZE ECONOMISCHE GROEI MET OOG VOOR DRAAGVLAK	55
7.3 EERSTE STAPPEN	57

1. Inleiding

Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord is begin 2007 opgericht, met de Kamer van Koophandel (KvK), de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio Noord-Holland Noord als aandeelhouders. De organisatie kwam voort uit verschillende samenwerkingsverbanden op subregionaal (regio Alkmaar, regio West-Friesland en regio Kop van Noord-Holland) niveau. Het doel van het Ontwikkelingsbedrijf was de bedrijvigheid te behouden en nieuwe bedrijvigheid te faciliteren. Daarnaast ontwikkelde het Ontwikkelingsbedrijf een aantal bedrijventerreinen (al dan niet samen met partners), stimuleerden zij verdere ontwikkeling en innovatie bij bedrijven en versterkten zij de economische structuren. Veranderende omgevingsfactoren (o.a. de financiële en economische crisis, andere opvattingen over vastgoed- en participatie activiteiten en de oprichting van vijf economische clusters) zorgden voor nieuwe verwachtingen, die in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst zijn vastgelegd. Deze ontwikkelingen zijn in onderstaande afbeelding op een tijdlijn weergegeven:



Doelstellingen en verwachtingen Ontwikkelingsbedrijf

Op 25 april 2013 zijn de aandeelhouders en het Ontwikkelingsbedrijf een samenwerkingsovereenkomst (SOK) aangegaan. Deze overeenkomst spreekt de wens uit gezamenlijk tot een krachtige en gecoördineerde aanpak te komen en zo de economische potenties en kansen in Noord-Holland Noord optimaal te benutten.

Partijen verklaren dat het doel van de samenwerking is:

- a. Het versterken van de strategische organisatie van en onderlinge afstemming tussen ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en lokale en provinciale overheden in de regio Noord-Holland Noord ten einde een positief vestigings- en ondernemersklimaat in Noord-Holland Noord verder te ontwikkelen;
- b. Het bevorderen van samenhang in Noord-Holland Noord zodat de regio effectief kan handelen bij samenwerkingsmogelijkheden met andere regio's in Nederland of daarbuiten.

Uit: Samenwerkingsovereenkomst Regionale Economische Samenwerking Noord-Holland Noord; d.d. 25 april 2013

Het Ontwikkelingsbedrijf doet dit in opdracht van de aandeelhouders door de strategische organisatie van en onderlinge afstemming tussen ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en overheden in de regio te versterken en het vestigings- en ondernemersklimaat verder te ontwikkelen. Het vergroten van de samenhang in de regio Noord-Holland Noord zou ervoor zorgen dat de regio effectief kan handelen bij samenwerkingsmogelijkheden met andere regio's in Nederland of daarbuiten. Om deze samenhang te vergroten is het Regionaal economisch overleg Noord-Holland Noord (REON) opgericht, waarbinnen periodiek overleg plaats kan vinden. Het REON stuurt het Ontwikkelingsbedrijf inhoudelijk aan en het Ontwikkelingsbedrijf rapporteert de voortgang aan het REON. Inmiddels heeft de regio ervoor gekozen de economie breder en integraler te benaderen en in dat kader is het REON opgegaan in het Bestuurlijk Afstemmings Overleg (BAO). Deze wijziging is vastgelegd in een addendum van de SOK. Het Ontwikkelingsbedrijf heeft in haar beginjaren vastgoed- en participatieactiviteiten opgebouwd, die op aandringen van de aandeelhouders vanaf 2013 zijn en worden afgebouwd.

Met de afspraken in de SOK is het Ontwikkelingsbedrijf het vaste aanspreekpunt binnen de regio voor alle zaken die met de economische ontwikkeling van de regio te maken hebben. Dit doet het Ontwikkelingsbedrijf o.a. via de kerntaken ondernemersloketten, regiomarketing en de verbetering van het vestigingsklimaat.

Aanleiding evaluatie

In de SOK is opgenomen dat de aandeelhouders uiterlijk in oktober 2016 de samenwerking op basis van de overeenkomst hebben geëvalueerd en dat deze evaluatie zou worden uitgevoerd door een externe partij. Het doel van de evaluatie is het verkrijgen van inzicht in de mate waarin en wijze waarop het Ontwikkelingsbedrijf als uitvoerende organisatie heeft bijgedragen aan de doelstellingen die de aandeelhouders voor ogen hebben met de SOK.

De aandeelhouders van het Ontwikkelingsbedrijf daarom voor de evaluatie de volgende vragen gesteld:

1. Heeft de uitvoering van de activiteiten door het Ontwikkelingsbedrijf, op basis van de Jaarplannen en Activiteitenplannen, bijgedragen aan de in de Samenwerkingsovereenkomst van 2013 geformuleerde doelen en in gezamenlijkheid beoogde resultaten?
2. Heeft de uitvoering van de activiteiten door het Ontwikkelingsbedrijf daarmee een toegevoegde waarde betekend aan resultaten die de individuele overheden afzonderlijk niet hadden kunnen bereiken?
3. Is de aanpak, zoals gekozen in aanloop naar de vaststelling van Samenwerkingsovereenkomst, effectief gebleken en welke aanbevelingen worden gedaan op onder meer de onderdelen:
 - a. Governance;
 - b. Opdrachtverlening;
 - c. Financiële ondersteuning.

Waarbij het van belang is dat de aanbevelingen toekomstgericht, pragmatisch en gericht op concrete implementatie zijn.

1.1 ONDERZOEKSOPZET

Het evaluatieonderzoek betreft de periode 1 januari 2013 tot en met december 2015. Voor zover informatie beschikbaar is over 2016 wordt dit meegenomen. Deze relatief korte evaluatieperiode vraagt enerzijds om een slimme analyse van de aanpak en behaalde resultaten over deze periode. Tegelijk is er ook behoefte om de resultaten in perspectief te plaatsen en een afgewogen oordeel te vellen over de toegevoegde waarde van de het Ontwikkelingsbedrijf voor de economische resultaten en samenwerking in Noord-Holland Noord. Een harde causale relatie tussen inspanningen van het Ontwikkelingsbedrijf en het maatschappelijk en economische resultaat is niet te leggen, maar vanuit verschillende perspectieven is een eventuele bijdrage aan de economische resultaten wel aannemelijk te maken. Wat hebben we geleerd van de aanpak op basis van de Samenwerkingsovereenkomst en de focus die we met elkaar hebben gelegd? Wat heeft het opgeleverd en is het genoeg? Waar lijken de witte vlekken te zitten, moeten we verder, hoe zouden we verder moeten en waar moeten we dan bijsturen?

Het onderzoek is als volgt opgebouwd: allereerst is er deskresearch uitgevoerd, waarvan de opbrengsten per project zijn opgenomen in een stoplichtenschema. Hier is per project gekeken naar het doel, het (beoogde) resultaat, de samenwerkingspartners, de samenwerking tussen het Ontwikkelingsbedrijf en gemeente en de inzet van instrumenten en middelen. Daarnaast zijn interviews gehouden met respondenten vanuit het Ontwikkelingsbedrijf zelf en respondenten vanuit triple helix partijen (zie bijlage 1 voor een overzicht van respondenten). Met deze gesprekken zijn de feitelijkheden uit de stoplichten getoetst en is er reflectief

ingegaan op de resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf, de gekozen aanpak, de samenwerking en de manier waarop het Ontwikkelingsbedrijf volgens de respondenten verder moet in de toekomst. De resultaten van de deskresearch en de interviews vormen samen een database die vanuit verschillende invalshoeken kan worden geanalyseerd. Het derde puzzelstuk van de evaluatie is een benchmark die is uitgevoerd waarmee het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord met andere organisaties in Nederland wordt vergeleken die vergelijkbare taken uitvoeren in de regio. Gedurende het onderzoek zijn tussenresultaten op gezette momenten gepresenteerd aan de begeleidingscommissie (bestaande uit ambtelijke vertegenwoordiging vanuit de drie subregio's, de provincie en vertegenwoordiging vanuit het Ontwikkelingsbedrijf zelf). Ook zijn de conceptresultaten van het evaluatieonderzoek gepresenteerd aan de aandeelhouders en vertegenwoordiging van het georganiseerde bedrijfsleven tijdens een bestuurlijke consultatie. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de definitieve versie van het onderzoeksrapport.

Resultaat:

- 350 documenten bestudeerd
- Er zijn 48 (o.a. groeps)interviews gehouden waarvan 10 face to face en 38 telefonisch; (zie bijlage 3 voor de respondentenlijst)
 - 4 ontwikkelingsbedrijf
 - 22 interviews met vertegenwoordigers overheid (m.n. aandeelhouders)
 - 15 bedrijfsleven
 - 4 economische speerpuntclusters
 - 3 onderwijs
- Benchmark
- Bestuurlijke consultatie

EFFECT

Ontwikkeling van een positief vestigings- en ondernemersklimaat in Noord-Holland Noord, het behouden van werkgelegenheid en een vitale regio.

Kernindicatoren

- Bruto regionaal product
- Aantal (nieuwe) bedrijfsvestigingen
- Aantal banen in speerpuntclusters
- Ontwikkeling werkloosheid

DOEL

Vormgeven aan de (economische) toekomst van de regio Noord-Holland Noord

OUTPUTMONITOR

Output Regionaal Servicepunt

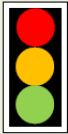
- Mijlpalen

Output Regiomarketing

- Mijlpalen

Output Vestigingsklimaat

- Mijlpalen



Regionaal Servicepunt

- (inter)nationaal
- Posities en rollen
- Ondersteuning
- Begeleiding bedrijven / bedrijfsfinanciering
- Account gemeenten / regio's

Regiomarketing

- Regiobranding
- Acquisitie
- Netwerkbijeenkomsten
- Investor development

Vestigingsklimaat

- Kennis
- Bedrijvenloket
- Gebiedsontwikkeling
- Uitvoeringsprojecten innovatie, onderwijs arbeidsmarkt, valorisatie

Kernindicatoren

- Succesvolle acquisities
- Investerings uitgelokt
- Bestaande bedrijven uitgebreid
- Aantal bijeenkomsten
- Bedrijven en investeerders gekoppeld

Clusters

- Marien, maritiem & offshore
- Energy
- Vrijtijdseconomie
- Zorgmedisch
- Agribusiness

SAMENWERKING

VITALE COALITIES

I. Samenwerking overheden

II. Samenwerking bedrijven

III. Samenwerking onderwijs- en kennisinstellingen

INPUT

FINANCIËLE ONDERSTEUNING

- Jaarlijkse subsidie beschikbaar gesteld door de aandeelhouders

GOVERNANCE

PERSONEEL

OPDRACHTVERLENING

ORGANISATIE

- Aandeelhouders
- Directeur
- Projectleiders- en medewerkers
- Accountmanagers gemeenten en boards

1.2 VERANTWOORDING

Met de SOK zijn de kaders vastgesteld voor de taken van het Ontwikkelingsbedrijf. De omvang van het takenpakket is dynamisch, afhankelijk van de behoeften uit de regio en de vragen van de gemeenten en de provincie. Jaarlijks worden de wensen uit de regio opgehaald en deze worden door de directie samengevat in een conceptjaarplan waarin de gewenste activiteiten staan omschreven. Het jaarplan wordt opgesteld op basis van de ambities en beleidsdoelen in (economische/ruimtelijk-economische) programma's van de regio's, economisch beleid van de Provincie en de strategische agenda's, visies of plannen van de boards, vertaald in de opdracht aan het Ontwikkelingsbedrijf voor het betreffende jaar. Twee maanden voor het einde van ieder boekjaar wordt het concept jaarplan, inclusief advies van het REON, voorgelegd aan de Algemene Vergadering. In de jaarplannen gaat het Ontwikkelingsbedrijf uit van verschillende projecten, met daaronder deelprojecten en activiteiten. Deze worden als uitgangspunt voor de onderzoekers. De indeling van deze projecten en activiteiten is niet in alle jaarplannen hetzelfde. Om de output en resultaten werkbaar te presenteren hebben de onderzoekers één indeling gemaakt voor alle jaren. De indeling van het jaar 2015 is hierin als uitgangspunt genomen.

Voor de evaluatie hebben aandeelhouders van het Ontwikkelingsbedrijf een begeleidingscommissie gevormd, die gedurende het evaluatietraject regelmatig op de hoogte is gehouden over de voortgang van het onderzoek. Daarbij zijn diverse presentaties en tussenproducten overgedragen.

1.3 LEESWIJZER

Voor u ligt de eindrapportage van het evaluatieonderzoek. In hoofdstuk 2 komt aan bod of de doelen en resultaten gehaald zijn (onderzoeksvraag 1). De bevindingen uit hoofdstuk 2 zijn gebaseerd op feitenmateriaal uit de documentenstudie en feitelijke aanvullingen van de respondenten. Een uitgebreide bespreking en beoordeling van activiteiten is terug te vinden in bijlage 2. In hoofdstuk 3 wordt behandeld of de inzet van het Ontwikkelingsbedrijf toegevoegde waarde heeft gehad (onderzoeksvraag 2). Dit is een feitelijke analyse op de resultaten, vanuit verschillende perspectieven benaderd. Hoofdstuk 4 beschrijft de benchmark met andere Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen en dient als input voor de latere hoofdstukken. In de hoofdstukken 5, 6 en 7 wordt gekeken of de inzet effectief geweest is en welke aanbevelingen kunnen gemaakt worden (onderzoeksvraag 3). Hoofdstuk 5 is een weergave van de perspectieven van de verschillende partijen op de samenwerking en de toekomst. In hoofdstuk 6 worden conclusies geformuleerd voor leer- en ontwikkelpunten voor de toekomst op basis van de resultaten, benchmark en perspectieven van de respondenten. Het laatste hoofdstuk bevat in mogelijke scenario's en bouwstenen de consequenties die deze conclusies hebben voor de governance, opdrachtverlening en financiering van het Ontwikkelingsbedrijf.

2. Voortgang: doelen en resultaten gehaald?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de voortgang die het Ontwikkelingsbedrijf heeft geboekt na ondertekening van de nieuwe samenwerkingsovereenkomst in 2013. In de jaar- en activiteitenplannen die het Ontwikkelingsbedrijf opstelt zijn de doelen uit de SOK jaarlijks geoperationaliseerd. Ten behoeve van de subsidieverantwoording houdt het Ontwikkelingsbedrijf door het jaar heen de voortgang bij waarmee de aandeelhouders kunnen beoordelen of de beoogde jaarlijkse doelen gehaald worden. Met onderstaande analyse wordt onderzocht hoe dit is verlopen. In onderstaande analyse is de voortgang tussen 2013 en 2015 weergegeven. Activiteiten die meerdere jaren doorliepen zijn daarom als één activiteit meegenomen. Door de jaren heen heeft het Ontwikkelingsbedrijf de diverse activiteiten op verschillende manieren geordend in projecten, deelprojecten of programma's. Voor deze evaluatie is de indeling van 2015 als uitgangspunt genomen. In paragraaf 2.1 wordt de voortgang per project samengevat en in paragraaf 2.2 wordt de beoordeling hiervan uitgediept. In bijlage 2 is een evaluatie per activiteit terug te vinden.

2.1 OUTPUT

Op de volgende pagina's wordt per project een aantal activiteiten toegelicht om een indruk te geven van de bezigheden van het Ontwikkelingsbedrijf.

2.1.1 Transitie

Het project Transitie bestaat uit activiteiten die gericht zijn op het aanpassen van de organisatie op de veranderde taakopdracht die het Ontwikkelingsbedrijf van haar aandeelhouders heeft gekregen: in de loop van 2012 is een start gemaakt met het afstoten van participatie- en vastgoedactiviteiten. Het gaat om het aanpassen van statuten, aandelenoverdracht en ontwikkelen van nieuwe juridische structuur, aanpassingen in de interne organisatie, naast het concreet afbouwen van vastgoedactiviteiten. Tussen 2013 en 2016 zijn 7 vastgoedactiviteiten afgestoten en is de interne organisatie aangepast. In plaats van programmamanagers zijn er projectleiders en –medewerkers. Het zwaartepunt van de activiteiten in dit project lag in 2013 en 2014, momenteel resteren er nog twee lastige dossiers (Distriport en Andijk-Zuid) waarvoor een oplossing gezocht wordt. Deze evaluatie is ook een activiteit die in 2016 onder het project transitie valt.

2.1.2 Regiomarketing

Het project Regiomarketing bevat activiteiten die gericht zijn op de promotie van de regio (regiobranding/regiomarketing) en op de vestiging of uitbreiding van ondernemers in de regio.

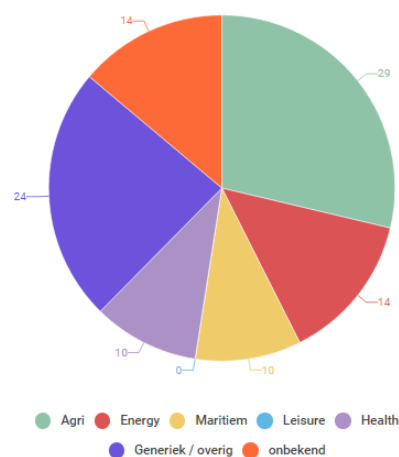
Regiobranding

Op het gebied van regiobranding heeft het Ontwikkelingsbedrijf een zevental activiteiten uitgevoerd, waarin het beheren van het regiomerk en campagnes om de regio op de kaart te zetten, voor bewoners, bedrijven en arbeidspotentieel, belangrijk elementen waren. Het regiomerk ©Van Hollandse Bodem, tot stand gekomen in goed overleg met de aandeelhouders, is steeds breder bekend geworden en wordt door veel bedrijven en partners gebruikt. Het merk vertelt het verhaal van de regio en richt zich daarmee ook op de trots en beeldvorming van Noord-Holland Noord. Met Talent van Hollandse Bodem voert het Ontwikkelingsbedrijf met bedrijfsleven en onderwijs campagne voor carrières in de regio. In 2016 krijgt dit onderdeel een prominenter plek onder een eigen project/programma Arbeidsmarkt. In de loop van afgelopen jaren heeft bovendien de lobby van de regio concretere resultaten opgeleverd. In 2014 is focus gezocht in lobbyactiviteiten en in 2015 resulteerde dit in position papers en bezoeken van of aan vertegenwoordigers over bijvoorbeeld Pallas en het open houden van de rechtbank Alkmaar. Als laatst is er nog de ondersteuning van het leisure cluster. Eerst door ondersteuning van het leisure board, en sinds 2015 de (opzet van) Destinatiemarketingorganisatie (DMO) 'Holland Boven Amsterdam'. De organisatie hiervan is zelfstandig, maar het Ontwikkelingsbedrijf ondersteunt hierin.

Acquisitie

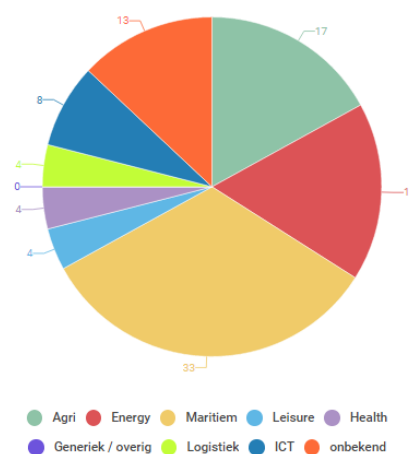
Om ondernemers te stimuleren zich te vestigen in de regio of vestigingen uit te breiden, onderhoudt het Ontwikkelingsbedrijf elk jaar met circa 100 bedrijven binnen en buiten de regio contact. Tussen 2013 en 2015 heeft het Ontwikkelingsbedrijf 147 leads gegenereerd, waarvan er tot nu toe 21 succesvol zijn gebleken. De agrisector springt er daarbij uit met 29 leads, waarvan 6 succesvol. Leads lopen gemiddeld zo'n 1 á 1,5 jaar door, al kunnen op de regel ook uitzonderingen worden genoemd zoals Microsoft en Hotel Hoorn met een doorlooptijd van circa 4 jaar. Het Ontwikkelingsbedrijf beoordeelt na één jaar hoe kansrijk een lead is en plaatst deze vervolgens 'on hold' of categoriseert deze als 'lost' om de focus zo te behouden. De leads die tot nu toe niet succesvol zijn gebleken, zijn dus nog niet verloren.

% succesvolle leads per cluster



Sinds 2013 zijn er met directe hulp van het Ontwikkelingsbedrijf 17 bedrijven nieuw gevestigd in Noord-Holland Noord en hebben nog eens 7 bedrijven uitgebreid. Een voorbeeld van zo'n bedrijf is Microsoft. Het aantal nieuwe of uitgebreide bedrijven in de maritieme sector (8) springt hierbij in het oog. Ook twee andere clusters, namelijk agri en energie, zijn beide met vier nieuwe of uitgebreide bedrijven sterk vertegenwoordigd. Om de regio aantrekkelijk te houden zet het Ontwikkelingsbedrijf samen met de gemeenten en Provincie ook in op gebiedsontwikkeling. Zo zijn bijvoorbeeld Agriport en de Helderse Haven aangepakt en in de markt gezet.

% Nieuwe of uitgebreide bedrijven per cluster



Om de aansluiting met het buitenland te houden is in januari 2015 de goede samenwerking met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) bevestigd in het convenant van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, waarmee de regio acquisitiepartner is geworden van de NFIA. Ook wordt er aan verschillende sectorteam van de NFIA deelgenomen. Tussen 2013 en 2015 zijn er circa 15 inkomende missies begeleid en in 2014, 2015 en 2016 (verwacht) jaarlijks 2 uitgaande missies georganiseerd.

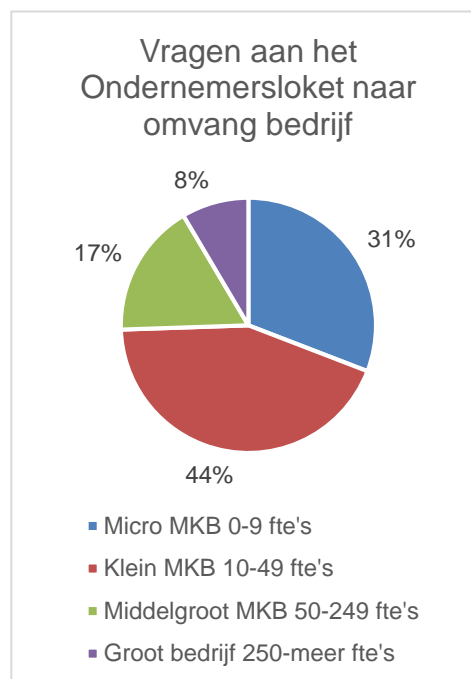
2.1.3 (Ondernemers en) vestigingsklimaat

Dit project en de activiteiten die hier onder vallen vormen de kern van het Ontwikkelingsbedrijf. Circa 50 aparte activiteiten zijn de afgelopen jaren door het Ontwikkelingsbedrijf uitgevoerd. De helft daarvan waren activiteiten gericht op een specifiek cluster (agri, energie, maritiem, leisure of health).

Onder dit project zijn ook enkele algemene activiteiten ('kennis') of incidentele vraagstukken buiten een cluster ('inventarisatie aanleg Westfrisiaweg') opgenomen. Ten behoeve van ondernemers en een beter vestigingsklimaat heeft het Ontwikkelingsbedrijf onder andere een projectvoorstel voor het watersportcentrum Medenblik en 'digitalisering innovatietoonbank Agritechcampus' geschreven. In 2013 en 2014 heeft het Ontwikkelingsbedrijf onderzoek laten uitvoeren naar een regionaal incubator programma. De subregionale incubators bleven bestaan, maar het Ontwikkelingsbedrijf moest spin in het web van een regionaal gecoördineerd startersbeleid worden. Dit resulteerde in de ontwikkeling van een ondernemersloket vanaf 2014, die in 2015 is geopend (zie ondernemersvragen).

Ondernemersvragen

Het Ontwikkelingsbedrijf vervult een verbindende rol voor bedrijven in de regio met een ondernemersloket en bedrijvenloket. Met het ondernemersloket beoogt het Ontwikkelingsbedrijf bedrijven te ondersteunen en te begeleiden bij het doen van investeringen in de regio. In 2015, het startjaar van het loket, zijn er 94 vragen binnengekomen bij het Ondernemersloket, voornamelijk vanuit het MKB. 44% van de binnengekomen vragen komt vanuit klein MKB (10-49 fte's). Voor het merendeel hadden de vragen betrekking op business development, huisvesting of financiering. De betrokkenheid van het Ontwikkelingsbedrijf bij een regionaal bedrijvenloket is erop gericht om een uniforme presentatie van het aanbod van bedrijventerreinen te bieden. De subregionale bedrijvenloketten hebben hierin een plek. Ook de website van het Ontwikkelingsbedrijf is sinds 2015 volledig vanuit de loketgedachte gericht op ondernemers.



Clusteractiviteiten

Als uitvoeringsorganisatie van de regio treedt het Ontwikkelingsbedrijf als uitvoerder of projectleider op bij regionale, complexe en langdurige opdrachten vanuit regionale publieke programma's, boards of groepen ondernemers. Voor het cluster Agri liepen de afgelopen jaren de meeste activiteiten, van gebiedscoördinator bij de herstructurering van Alton tot assistentie bij programmavorming en –uitvoering van Greenport. Binnen het cluster Energie heeft het Ontwikkelingsbedrijf een ondersteunende en verbindende rol in de ontwikkeling van het Energy Innovation Park Alkmaar. Met samenwerkingspartners is het gebied ontwikkeld en wordt gestaag gewerkt aan acquisitie. Het Ontwikkelingsbedrijf werkt ook mee aan de ontwikkeling van een Off Grid Testcentrum. In 2016 moet het concept, subsidies en organisatievorm gerealiseerd zijn. In het cluster Maritiem is het Ontwikkelingsbedrijf betrokken bij de gebiedsontwikkeling van de luchthaven Den Helder, haven Den Helder en haven Den Oever. Bij de luchthaven doet het Ontwikkelingsbedrijf het programmamanagement. De ondersteuning bij de haven Den Oever is in 2015 afgerond. Daarnaast ondersteunt het Ontwikkelingsbedrijf Maritime Campus Netherlands (MCN). In 2015 en 2016 is dit toegespitst op het vormgeven van een maintenance cluster, met Port of Den Helder, het Marinebedrijf en Luchthaven Den Helder. In 2015 deed het Ontwikkelingsbedrijf hierin het programmamanagement. In

de clusters Leisure en Health heeft het Ontwikkelingsbedrijf onder andere onderzoek gedaan naar de verbetering van verblijfslocaties in de regio, programmamanagement van de leisure board gevoerd en ondersteund en ondersteunt het Ontwikkelingsbedrijf in de gebiedsontwikkeling van Onderzoekslocatie Petten (OLP). Een belangrijke activiteit die niet direct onder een cluster valt is de betrokkenheid bij het Europese subsidieprogramma Leader voor de Kop van Noord-Holland. Het Ontwikkelingsbedrijf ondersteunt projectindieners bij projectaanvragen die gericht zijn op de sociaaleconomische ontwikkeling en leefbaarheid van het platteland.

Facilitatie

Het Ontwikkelingsbedrijf heeft de afgelopen jaren ondernemers, gemeenten en de Provincie ondersteund en vestigingsklimaat verbeterd door inzet te plegen op faciliterende zaken. Hieronder vallen bijvoorbeeld het ondersteunen bij het aanvragen van subsidies en de ondersteuning van de kenniswerkplaats, die kennis en onderzoek beschikbaar stelt voor ondernemers uit de regio. In 2016 is toegewerkt naar verzelfstandiging van de Kenniswerkplaats, dus daar is de rol van ONHN afgebouwd. De regionale lobby wordt nog wel gefaciliteerd door ONHN. Zij voeren het secretariaat en brengt daaruit voortkomend partijen bijeen, coördineert activiteiten en onderhoudt contact met de regionale lobbyist. Ook voor andere samenwerkingsverbanden wordt door het Ontwikkelingsbedrijf advies uitgebracht en bijeenkomsten georganiseerd. Het cockpitoverleg, voorheen ook onderdeel van facilitatie is in 2015 opgeheven.

Extra activiteiten

Het Ontwikkelingsbedrijf heeft op het gebied van ondernemers en vestigingsklimaat enkele korter lopende extra activiteiten uitgevoerd met aanvullende financiering, zoals het optreden als strategisch adviseur bij de West-Friese Waterweken en het opstellen van een regionaal-economische agenda voor West-Friesland en een aantal opdrachten die daaruit volgden.

2.1.4 Innovatie

Eerder werd al aandacht besteed aan innovatie als onderdeel van andere projecten, maar sinds 2016 krijgt dit onderwerp meer aandacht binnen het Ontwikkelingsbedrijf en sindsdien is het ook een zelfstandig project. Innovatie wordt binnen de clusteractiviteiten ook nagestreefd, maar enkele activiteiten die daar niet onder te vinden zijn, worden onder dit project geschaard. Het Ontwikkelingsbedrijf coördineert bijvoorbeeld in 2016 de regio-inbreng voor de smart industry agenda voor de noordvleugel.

2.1.5 Arbeidsmarkt

Vanaf 2016 is er ook voor gekozen om arbeidsmarkt als apart project te benaderen. De activiteiten Talent van Hollandse Bodem en de verdere ontwikkeling van de Agritechcampus, die voorheen onder andere projecten vielen, worden hier ondergebracht. Het Ontwikkelingsbedrijf is een van de grondleggers van de campus.

In 2014 had het Ontwikkelingsbedrijf hierin vooral een uitvoerende rol, door bijvoorbeeld masterclasses te organiseren, in 2015 gaf het Ontwikkelingsbedrijf advies en legde verbindingen met andere programma's. In 2016 wordt beoogd om de campus de katalysator op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt voor de agribusiness te laten zijn.

2.2 OUTPUT: RESULTATEN

Uit het stoplichtenschema op de volgende pagina blijkt dat bijna alle activiteiten op groen staan: de beoogde doelen zijn gehaald. Daarmee heeft het Ontwikkelingsbedrijf voor een belangrijk deel voldaan aan de opdrachten van de aandeelhouders. 8 van de 73 activiteiten staat (deels) op oranje, 1 stoplicht op rood. Een dubbel stoplicht betekent dat een activiteit in een bepaald jaar de beoogde resultaten naar beneden heeft bijgesteld. De drie projecten onder innovatie hebben geen ingevuld stoplicht, omdat de voortgang van deze projecten, die gestart zijn in 2016, nog niet bekend is. In bijlage 2 worden alle activiteiten uitgebreid geëvalueerd.

Transitie	Regiomarketing	Ondernemers- en vestigingsklimaat	Ondernemers- en vestigingsklimaat	Ondernemers- en vestigingsklimaat	Ondernemers- en vestigingsklimaat
Aanpassen statuten e.d.	Beheer regionale website	Kennis	Energy Innovation Park Alkmaar en Investa	Samenwerking, Clustering, innovatie	Ondersteunen en uitvoeren EU-strategie
Aanpassen interne structuur	Ontwikkelen acquisitie folders	Algemeen overige activiteiten 2014	Off-grid testcentrum	MKB domotica	Regionaal servicepunt/ EU-subsidies
Afbouwen vastgoedactiviteiten	Beheer regiomerk VHB	Inventarisatie gevolgen aanleg Westfriisaweg	Heatmatcher en Innovatiesnelweg	Facilitatie bestuur Holland Health	Advisering gemeenten
Inrichten AO t.b.v. subsidierelatie	Campagnes	Opstellen regionaal incubatorprogramma	Uitvoering Energy Board programma's	Gebiedsontwikkeling onderzoek Petten	Ondersteunen bedrijvigheid NHN
Evaluatie	Talent van Hollandse Bodem	Begeleiden bedrijven / ondernemersvragen	Advisering defensie Den Helder	Gesprekken medische instellingen	Internationalisering Greenport NHN
	Ondersteunen en faciliteren lobby	Vestigingsklimaat / bedrijvenloketten	Maintenance	Detailhandel 2014-2016	Extra opdracht West-Friesland
	Destinatiemarketing organisatie	Glastuinbouw Alton en beschikbaar CO2	Den Helder Airport	Composieten	Manager West-Friese Omringdijk
	Investor development	CEMI	Haven Den Helder	Nautische bedrijven	Adviseur West-Friese Waterweken
	Samenwerking NFIA	Teelt op water	Organiseren maritiem technische opleiding	Maakindustrie	Investeringsvoorstel Energy
	Internationale contacten missies	Ruimtelijke ordening 2015-2016	Haven Den Oever	POP / Leader 2013-2016	Ondersteuning MCN
	Uitgaande missies	Agri-tech campus	Toeristische verblijfsaccommodaties	Kenniswerkplaats	
	Organisatie bijeenkomsten	Agriport / Robbenplaat	Waterrecreatie en toerisme	Cockpitoverleg 2014-2015	
		Secretariaat Blueport			

3 ■ Resultaten in perspectief: is het verschil gemaakt?

Uit bovenstaande resultaten kunnen we concluderen dat het Ontwikkelingsbedrijf in grote mate de beoogde doelen heeft gerealiseerd. Hiermee is nog niet duidelijk of het Ontwikkelingsbedrijf toegevoegde waarde heeft gerealiseerd en of met de inzet het verschil is gemaakt. Met andere woorden: in dit hoofdstuk wordt onderzocht of er door of dankzij het Ontwikkelingsbedrijf resultaten geboekt zijn die individuele partijen niet afzonderlijk hadden kunnen bereiken. Het onderzoek wordt daarin beperkt, omdat er geen sprake is van een nul-experiment (de situatie waarin het Ontwikkelingsbedrijf er niet zou zijn geweest) en ook zijn harde causale verbanden moeilijk te leggen. Het gaat dus vooral om aanwijzingen en goed onderbouwde aannames. Om hier afdoende antwoord op te geven, wordt eerst gekeken naar de economische effecten in de regio: de outcome. Omdat niet in cijfers hard te maken is wat de bijdrage van ONHN in de outcome is geweest, wordt geanalyseerd of in ieder geval de juiste focus is aangebracht in de activiteiten: qua rol, samenwerkingspartners, economische clusters en acceleratiefactoren. Deze analyse wordt opgesteld vanuit de veronderstelling dat wanneer de juiste dingen worden gedaan en deze worden goed gedaan dat dan ook een toegevoegde waarde in de outcome mag worden verwacht. Als kader wordt hiervoor de Economische Transformatiemonitor benut die voor de regio is opgesteld. De economische transformatiemonitor is een scenariomodel, bedoeld om gevoel te krijgen voor de maximale economische potentie in de regio. Voor de regio is het geen leidend beleidskader, maar vanwege de relatie die in het rapport wordt gelegd met het maximale economisch resultaat en de inspanningen die daarvoor nodig zijn, is dit rapport goed als analysekader te gebruiken.

Economische Transformatiemonitor Noord-Holland Noord

In opdracht van de Stuurgroep De Kop Werkt is in 2014 de Economische Transformatiemonitor opgesteld. Vanwege de relatief geringe schaal van de Kop van Noord-Holland en de economische samenhang tussen de subregio's in Noord-Holland Noord is dit onderzoek uitgevoerd voor heel Noord-Holland Noord. De transformatiemonitor is een scenariomodel waarmee op basis van (internationale) benchmarks de maximale groeipotentie van economische clusters wordt beredeneerd. Hieruit bleek dat door inzet op de speerpuntsectoren in Noord-Holland Noord een maximale economische groei van € 2,5 mld. mogelijk is tot en met 2020 en dat bij het realiseren van de maximale potentie ruim 3.700 extra werknemers nodig zijn. Ook zijn acceleratiefactoren geïdentificeerd die zorgen voor een sterkere economische basis, waarmee het rendement op iedere geïnvesteerde euro verhoogd kan worden: triple helix samenwerking, inzet op innovatieve cross-overs, versterken van de ketendichtheid en het innovatief vermogen van het MKB, aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt, het woon- en leefklimaat en de uitstraling van de MRA.

Aan het eind van dit hoofdstuk worden de invalshoeken samengenomen en kan worden geconcludeerd of het aannemelijk is dat het Ontwikkelingsbedrijf het verschil in de regio heeft gemaakt.

3.1 OUTCOME

Doel van het Ontwikkelingsbedrijf zoals in de SOK omschreven is om middels nauwere samenwerking in de regio het ondernemers- en vestigingsklimaat verder te ontwikkelen en effectief samen te werken met andere regio's. Met de activiteiten die het Ontwikkelingsbedrijf uitvoert, mag worden verwacht dat een positieve bijdrage wordt geleverd aan het aantal nieuwe bedrijfsvestigingen, het Bruto Regionaal Product (BRP), het aantal banen en (indirect) het aantal werkloosheidsuitkeringen in de regio. Met deze indicatoren wordt bekeken of de inspanningen van het Ontwikkelingsbedrijf ook maatschappelijke effecten teweeg hebben gebracht (outcome-resultaten). In de bijlage is een aantal grafieken opgenomen die de ontwikkelingen in de regio de afgelopen jaren laten zien.

Zichtbaar is dat het BRP, op een geringe daling in 2008 na, door de jaren heen is toegenomen. Het aantal nieuwe bedrijfsvestigingen in de regio is vanaf 2008 tot 2010 sterk gedaald. Na 2010 wordt een stijging ingezet van vestigingen. Helaas is voor het aantal nieuwe vestigingen alleen het jaar 2013, na ondertekening van de nieuwe SOK, beschikbaar. Wel zijn er gegevens over het aantal werkloosheidsuitkeringen in de regio. Tussen 2011 en 2013 is dit aantal verdubbeld, maar daarna is sprake van stabilisering.

De economische crisis heeft ook in Noord-Holland Noord duidelijk zijn uitwerking gehad, getuige de dalingen in bedrijfsvestigingen sinds 2008. De marktprijzen zijn echter blijven stijgen en ook de uitgegeven WW-uitkeringen zijn afgelopen jaren niet verder gestegen. Het aantal banen in de speerpuntclusters waarop het Ontwikkelingsbedrijf inzet is afgelopen stabiel. Met een toenemend aantal werkloosheidsuitkeringen in diezelfde periode lijkt dit een positieve ontwikkeling.

Het is echter niet mogelijk om te bewijzen dat dit (mede) komt door de inzet van het Ontwikkelingsbedrijf, want we beschikken niet over een situatie waarin de inzet van het Ontwikkelingsbedrijf niet is gepleegd. Het succes te danken aan de inzet van het Ontwikkelingsbedrijf is dus niet onomstotelijk te bewijzen. Daarnaast is het de vraag of het na krap drie jaar niet te vroeg is om al te kijken naar mogelijke economische effecten, zeker omdat voor veel cijfers 2014 het meest actuele ijkpunt is.

3.2 FOCUS

Omdat dus niet onomstotelijk vaststaat dat het Ontwikkelingsbedrijf (mede) verantwoordelijk is voor de (relatief) positieve ontwikkeling op de outcome-indicatoren, wordt in deze paragraaf onderzocht of in ieder geval de juiste focus is gelegd door het Ontwikkelingsbedrijf. Wanneer dit is gedaan, mag in redelijkheid worden aangenomen

dat het Ontwikkelingsbedrijf in ieder geval een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de economische prestaties. Of het Ontwikkelingsbedrijf de juiste accenten heeft gelegd, wordt vanuit de invalshoeken rollen, sectoren en samenwerkingspartners beschreven. Aangetekend dient te worden dat de analyse betrekking heeft op het aantal activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf en niet de omvang van activiteiten. Onderstaande beeld is dus ter indicatie, de werkelijke urenbesteding en focus kan in de praktijk dus iets afwijken.

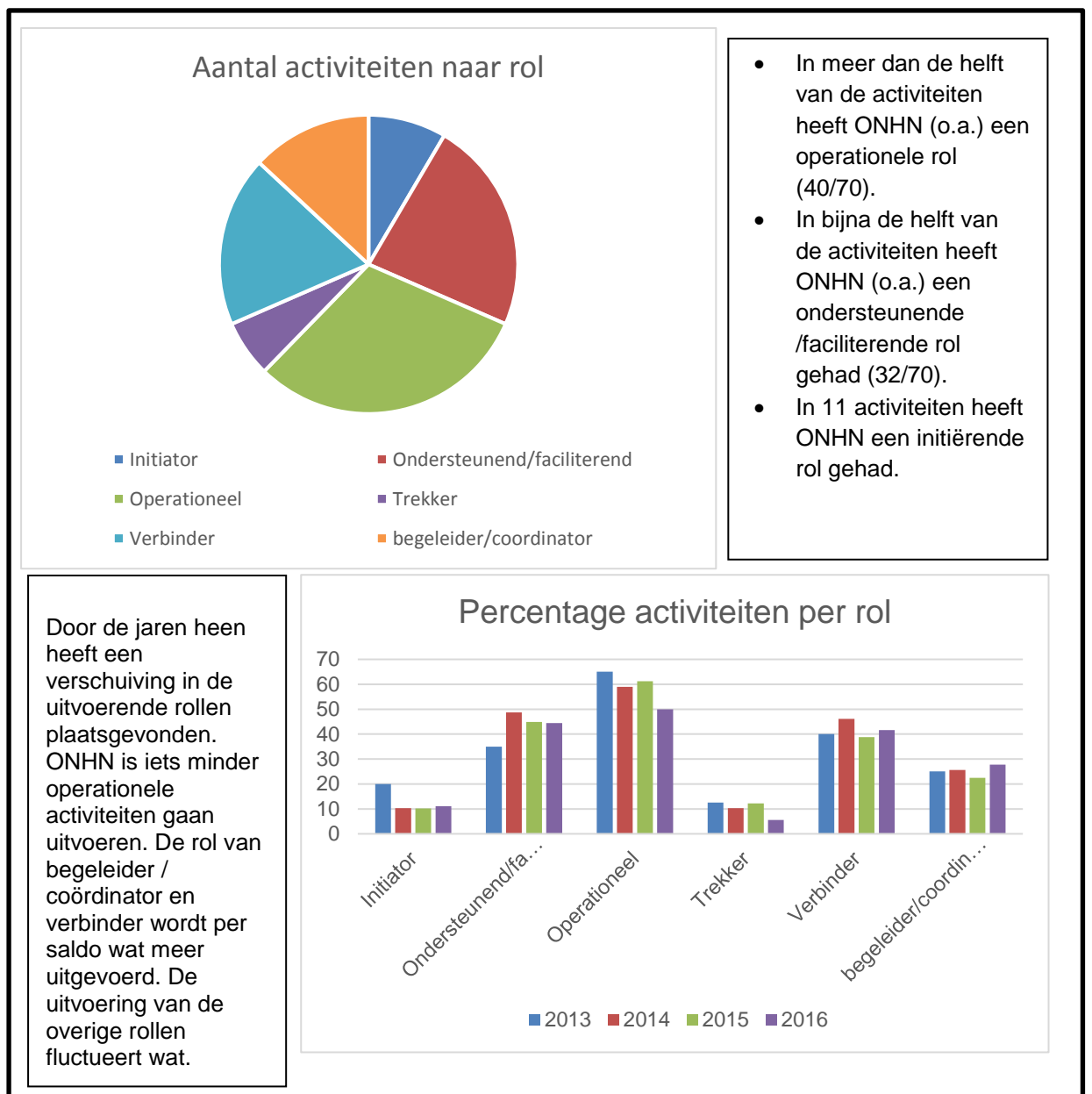
Als eerste wordt gekeken naar de rol die het Ontwikkelingsbedrijf in de uitgevoerde activiteiten heeft gespeeld. Dit is relevant, omdat vanuit de SOK twee duidelijke rollen voor het Ontwikkelingsbedrijf zijn geschetst. Ten eerste is dat de rol van verbinder in de regio, omdat er een gebrek aan samenhang tussen de partijen (publiek-publiek en publiek-privaat) werd geconstateerd. De gedachte is dat goede samenwerking een randvoorwaarde is voor economische groei in de regio. Dit wordt gestaafd door economische onderzoeken, onder andere de Economische Transformatiemonitor die voor de regio is opgesteld. De tweede rol is die van regionale uitvoeringsorganisatie. Daarmee kunnen activiteiten in het regionale belang worden geïnitieerd en uitgevoerd die individuele overheden niet alleen van de grond hadden kunnen krijgen.

Ten tweede wordt er meer vanuit economische focus naar de activiteiten gekeken. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de studie van de Economische Transformatiemonitor 'Grip op economische potentie in de Kop van Noord-Holland' waarbij de realisatie van de maximale potentiële economische groei in de regio wordt onderbouwd met de focus op de meest innovatieve sectoren, een effectieve triple helix samenwerking en de inzet op een aantal acceleratiefactoren (gaspedalen) die een maximaal effect hebben op economische groei:

- Heeft het Ontwikkelingsbedrijf met haar activiteiten ingezet op de meest kansrijke sectoren? De regio heeft in eerste instantie gekozen voor vijf speerpuntclusters: agri, energie, maritiem, leisure en health (inmiddels behoort health niet meer tot de speerpunten). Dat dit een goede keuze is geweest, wordt onderbouwd in de Economische Transformatiemonitor. Van de vijf sectoren is de potentie in agri, energie en maritiem het grootst, zo blijkt. Voor economische groei en groei van het aantal banen is inzet op deze drie clusters dus zeer effectief. De vraag is dan ook of ONHN activiteiten heeft uitgevoerd gericht op deze clusters.
- In hoeverre heeft het ontwikkelingsbedrijf in projecten samengewerkt in Triple Helix verband? In de SOK is opgenomen dat het versterken van de strategische organisatie van en de onderlinge afstemming tussen de drie o's bij zal dragen aan een goed vestigings- en ondernemersklimaat en samenwerking naar buiten vereenvoudigt. Heeft het Ontwikkelingsbedrijf deze samenhang kunnen aanbrengen door veel activiteiten met de triple helix uit te voeren?
- Heeft het Ontwikkelingsbedrijf met haar activiteiten op de juiste "gaspedalen" voor economische groei gedrukt? Om de economische groeipotentie optimaal te benutten kan worden ingezet op zogenaamde gaspedalen: acceleratiefactoren, zoals geformuleerd in de transformatiemonitor. Dit zijn factoren op het gebied van

bijvoorbeeld arbeidsmarkt, onderwijs, innovatie en woon- en leefklimaat die als randvoorwaarden gelden om het potentiële rendement op iedere investering in economische structuurversterking te verhogen.

3.2.1 Rollen



Accenten

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat in het grootste aantal activiteiten het Ontwikkelingsbedrijf een operationele rol aanneemt. Deze rol kwam tot uiting in 40 van de 70 projecten. Voorbeelden hiervan zijn onder andere het ontwikkelen van acquisitiefolders voor regionale speerpunten, de programma's van het energy board uitvoeren en het onderzoeken van mogelijkheden voor gebiedsontwikkeling in Petten. Daarnaast ligt een belangrijk accent op de ondersteunende en faciliterende rol. Deze rol werd in 32 projecten uitgevoerd. Ondersteuning vindt onder meer plaats door het verrichten van secretariële en administratieve werkzaamheden voor boards of andere samenwerkingsorganen. Het Ontwikkelingsbedrijf heeft vaak meerdere rollen binnen een activiteit, operationaliseren en ondersteunen kan samengaan met het verbinden van partijen. Dit betreft het in contact brengen van verschillende bedrijven en/of sectoren. Het Ontwikkelingsbedrijf treedt minder op als initiator, trekker of begeleider/coördinator. Dit is in overeenstemming met het huidige profiel van het Ontwikkelingsbedrijf, namelijk uitvoeringsorganisatie van de aandeelhouders.

Ontwikkeling in de tijd

Een belangrijke ontwikkeling is zichtbaar in de kleine verschuiving in de uitvoerende rollen van ONHN. Zo is een afname van de uitvoering van operationele acties zichtbaar. In 2016 is dit nog altijd de grootste rol, maar het aandeel ligt bijna op hetzelfde niveau als de ondersteunende/faciliterende rol. Het aandeel van deze rol is vanaf 2014 ongeveer gelijk gebleven en vormt daarmee een consistente rol van het Ontwikkelingsbedrijf. De initiërende rol daalt na 2013 en blijft in de daaropvolgende jaren klein maar stabiel. Een geleidelijke daling is zichtbaar bij de trekkende rol die in 2016 slechts een marginale rol speelt. Het aandeel van de verbindende rol fluctueert, net als de kleinere begeleidende/coördinerende rol, enigszins over de jaren, maar blijft over het algemeen gelijk en is t.o.v. 2013 iets toegenomen in de uitvoering.

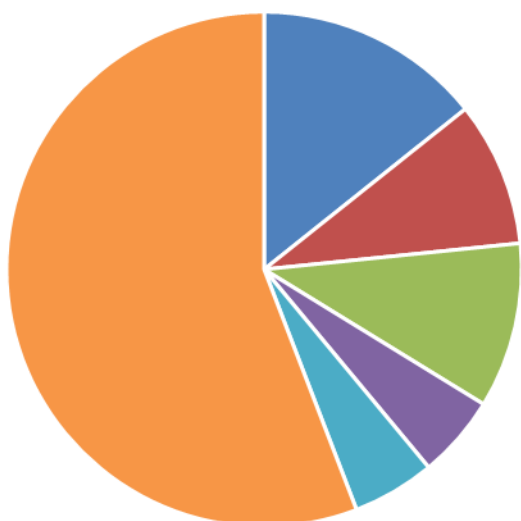
Onderliggend

In de basis is het Ontwikkelingsbedrijf een uitvoeringsorganisatie en dat is duidelijk zichtbaar in bovenstaande afbeeldingen. Maar over de jaren heen is de operationele rol zich geleidelijk aan het afbouwen. Dat wijst op een voorzichtig veranderende rol van het Ontwikkelingsbedrijf. Deze transitie kan een gevolg zijn van de volwassenheid van de organisatie en de toenemende mate van zelfstandigheid. In de praktijk blijkt het Ontwikkelingsbedrijf meer aan de voorkant betrokken te worden bij initiatieven.

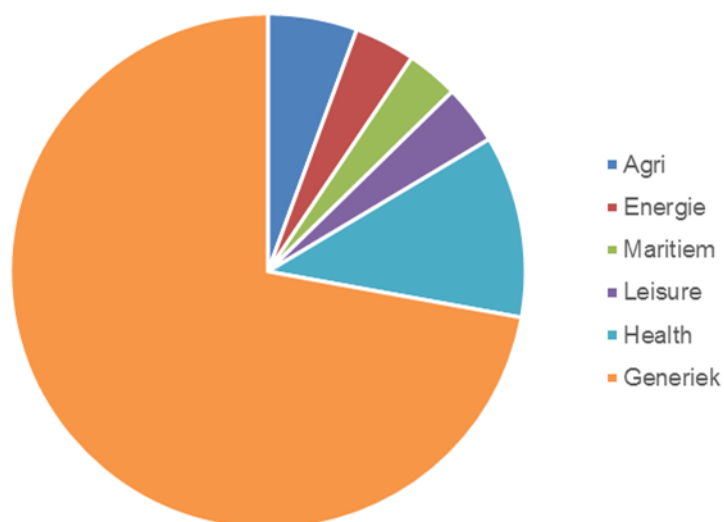
In de nieuwe overeenkomst kreeg het Ontwikkelingsbedrijf 10% vrije ruimte om werkzaamheden naar eigen inzicht te verrichten. De aandeelhouders lijken echter sterk bepalend in de huidige organisatievorm van het Ontwikkelingsbedrijf. De ingekaderde jaarplannen, gebaseerd op wensen van de aandeelhouders, zouden de invullingsmogelijkheden van de vrije ruimte kunnen beperken. De strakke regie van de aandeelhouders zou daarbij van invloed kunnen zijn op de verschillende rollen van het Ontwikkelingsbedrijf. De daling van de operationele rol zou een indicatie kunnen zijn voor een langzame verandering.

3.2.2 Clusters

Aandeel activiteiten naar cluster



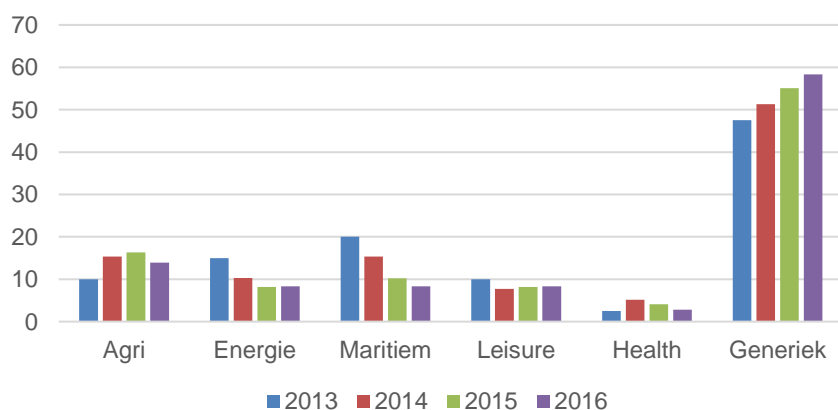
Potentieel aandeel BRP 2020 per cluster



- Meer dan de helft van de activiteiten is generiek van aard.
- Binnen de clusteractiviteiten is circa 1/5^e generiek van aard.
- Op de clusters agri, energie en maritiem wordt met circa 7-10 activiteiten ingezet.

- Er gaat relatief veel aandacht uit naar de speerpuntclusters als dit wordt afgezet tegen het potentiële aandeel in het BRP in 2020 per cluster
- Vooral op agri, energie en maritiem relatief veel inzet.
- Aantal activiteiten voor leisure is qua aandeel vergelijkbaar met de maximale potentie
- Voor health is relatief minder aandacht dan de maximale potentie

Percentage activiteiten naar cluster



- Door de jaren heen is er meer op generieke activiteiten ingezet.
- Binnen de clustergebonden activiteiten is het aandeel activiteiten in het cluster agri licht toegenomen.
- Het aandeel van activiteiten in de andere clusters is afgenomen.

Accenten

Van de clusterspecifieke activiteiten ligt er relatief veel focus (samen een derde van het totaal aan activiteiten) op de clusters Agri, Maritiem en Energie. Op de clusters Leisure en Health ligt beduidend minder aandacht (samen ca. 10%). Mogelijk is dit ook de reden dat in deze clusters ook de meest succesvolle leads worden gerealiseerd en de meeste bedrijven uitbreiden (zie ook hoofdstuk 2).

Clusteractiviteiten zijn vooral gericht op gebiedsontwikkeling, rond bijvoorbeeld het Energy Innovation Park Alkmaar of de haven van Den Helder. Hierin zijn vrijwel altijd bedrijfsleven en overheid bij betrokken. Daarnaast is het Ontwikkelingsbedrijf ook betrokken bij activiteiten die gericht zijn op het stimuleren van samenwerking tussen de clusters een rol. Denk hierbij aan het verbinden van partijen om ondernemerschap te stimuleren of het organiseren van netwerkbijeenkomsten. Veel inspanningen (ruim de helft) zijn echter niet sectorspecifiek, maar generiek van aard. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de rol van het Ontwikkelingsbedrijf voornamelijk bestaat uit algemene taken die de regionale economie stimuleren. Te denken valt dan aan het aanjagen van innovatie en regiomarketing.

Ontwikkeling in de tijd

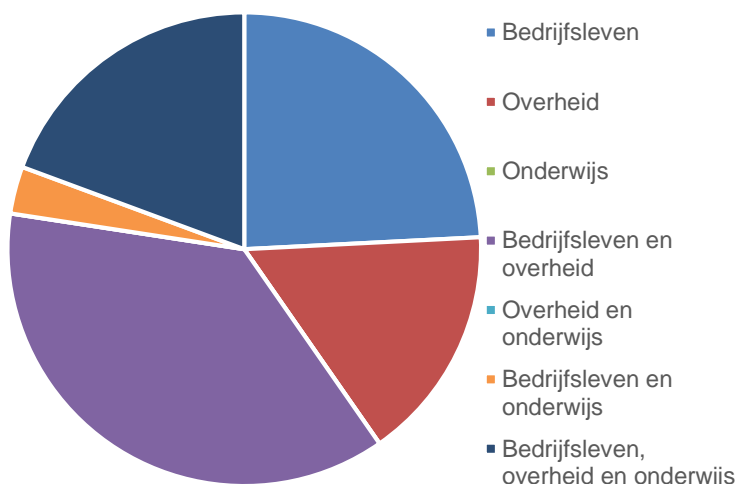
De activiteiten specifiek gericht op de sectoren Energie en Maritiem zijn in de loop van de jaren het sterkst afgenomen. Dit is opvallend, aangezien beide speerpuntclusters zijn. Wel zijn generieke activiteiten afgelopen jaren toegenomen, die ten goede komen aan alle speerpuntclusters of juist de cross-overs tussen deze clusters stimuleren. De activiteiten gericht op de sectoren Leisure en Health zijn vrijwel op een constant niveau gebleven. Voor de sector Health gaat het per jaar om een of twee individuele activiteiten, voor de sector Leisure om drie of vier. Binnen de sector Agri is een lichte stijging van het aantal activiteiten waar te nemen. De overige inspanningen laten over de jaren een duidelijke toename zien. Activiteiten rondom data science, smart industry en onderzoek naar cross-sectorale innovaties zorgen voor deze toename.

Onderliggend

Het is opvallend dat geen enkele sector bovengemiddelde aandacht krijgt van het Ontwikkelingsbedrijf. Dit is te verklaren uit het feit dat de regio Noord-Holland een divers economisch karakter heeft. Om focus aan te brengen heeft de regio enkele speerpuntsectoren benoemd, maar de aandacht voor deze gebieden lijkt afgelopen jaren eerder af- dan toegenomen wanneer puur gekeken wordt naar de sectorspecifieke activiteiten. Aan de sector health, niet langer onderdeel van de speerpunten, wordt het minst aandacht besteed. De afname van sectorspecifieke activiteiten zou vooral verklaard kunnen worden door de toenemende integrale focus van de regio en daarmee het Ontwikkelingsbedrijf. Enerzijds betekent dit dat er meer aandacht gaat naar activiteiten die cross-overs tussen clusters stimuleren of die ten goede komen aan alle speerpuntclusters waarbij verbinding wordt gelegd tussen economie, wonen en bereikbaarheid.

3.2.3 Samenwerkingspartners

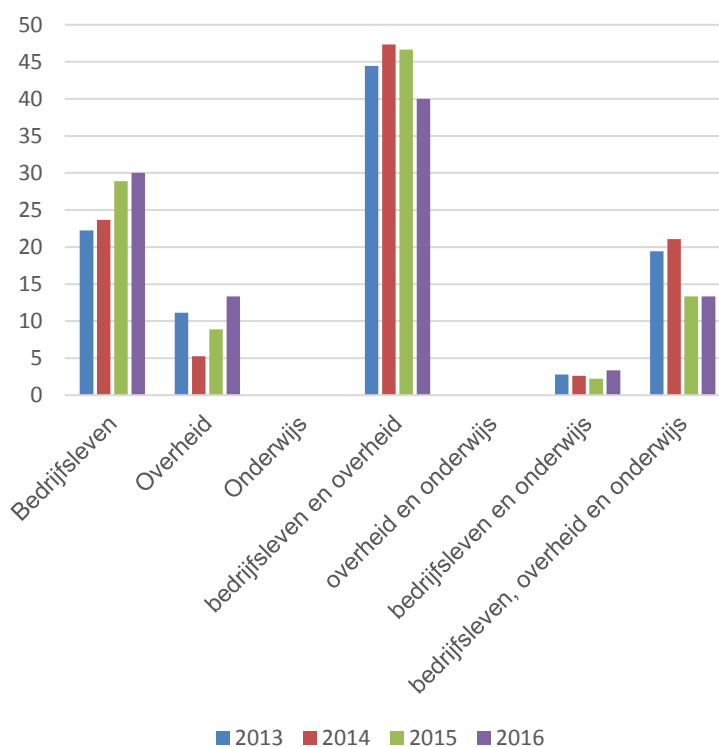
Aantal activiteiten met samenwerkingspartners



- Het grootste aandeel van de activiteiten wordt met bedrijfsleven en overheid uitgevoerd.
- Activiteiten met alleen onderwijspartijen komen niet voor. Activiteiten met het onderwijs komen alleen voor in samenwerking met bedrijfsleven en met bedrijfsleven en overheid.

- Het totaal aantal projecten is door de jaren heen toegenomen.
- Projecten waar het onderwijs bij betrokken wordt als samenwerkingspartner nemen na een piek in 2014 af.
- Ten opzichte van 2013 zijn projecten waarbij met één partner wordt samengewerkt toegenomen.
- Door de agritechcampus blijft het aantal projecten samen met het bedrijfsleven en onderwijs vrijwel gelijk

Percentage activiteiten naar samenwerkingspartner



Accenten

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat vooral het bedrijfsleven een belangrijke samenwerkingspartner is binnen de verschillende projecten. Het bedrijfsleven is door de jaren heen, in wisselende samenstelling, betrokken bij 89% van de projecten met samenwerkingspartner. Het onderwijs daarentegen is door de jaren heen slechts bij een kleine 3% van de projecten actief. Activiteiten worden dus zelden ondernemen met de gehele triple helix. Toch zijn er onder alle projecten van het Ontwikkelingsbedrijf activiteiten te vinden waarbij alle partijen uit de triple helix betrokken zijn. Zo zijn alsnog alle partijen betrokken bij de regiomarketing, het vestigingsklimaat en bij het innovatievermogen van de regio. Opvallend is de sterke samenwerking met het onderwijs op dit laatste onderwerp.

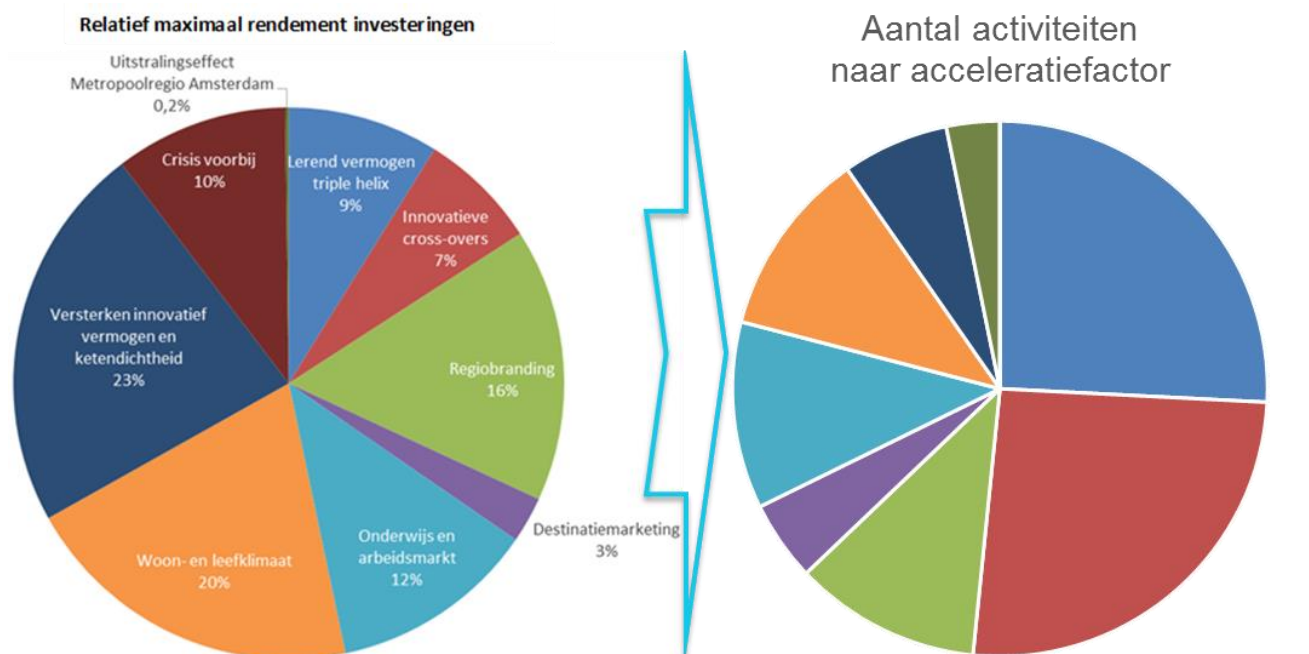
Ontwikkeling in de tijd

Het aantal projecten met samenwerkingspartners is tussen 2013 en 2015 toegenomen. Deze toename is vooral te zien bij projecten met het bedrijfsleven of de overheid als samenwerkingspartner. Het Ontwikkelingsbedrijf kent een basis aan projecten die afgelopen jaren doorlopend zijn uitgevoerd. Op veel van deze projecten, zoals het onderhouden van internationale contacten, het organiseren van diverse bijeenkomsten en het uitbreiden van de bedrijvenloketten wordt samengewerkt met het bedrijfsleven. Daarnaast is in 2014 en 2015 sterk ingezet op de regiomarketing, waarvoor nauw wordt samengewerkt met zowel het bedrijfsleven als de overheid. De extra activiteiten die het ontwikkelingsbedrijf heeft uitgevoerd in 2015 en 2016 worden vaak in opdracht van en in samenwerking met de overheid opgezet. Hierbij kan gedacht worden aan het ondersteunen bij de formulering van een economische visie voor West-Friesland of het formuleren van investeringsvoorstellen op het gebied van energie. Sinds dit jaar ligt de nadruk van het Ontwikkelingsbedrijf ook op innovatie, waarvoor onder andere wordt samengewerkt met het onderwijs. Ondanks deze verschuiving in focus en het toenemende aantal projecten, neemt het aandeel projecten met het onderwijs als partner af.

Onderliggend

Het Ontwikkelingsbedrijf heeft het aantal activiteiten rond de transitie wat terug kunnen brengen door de jaren heen, maar nog altijd resteren twee lastige dossiers. Als deze worden afgerond, blijft meer tijd en geld over voor andere activiteiten. Zolang de dossiers nog lopen, blijft het een wissel trekken op de middelen en organisatie. Dat het Ontwikkelingsbedrijf in de eerste plaats een uitvoeringsorganisatie van de overheid is, kan een verklaring zijn voor de vele activiteiten waarin de overheid samenwerkingspartner is. In deze projecten is het Ontwikkelingsbedrijf vooral operationeel actief of als facilitator. Bij de uitvoering wordt dan de samenwerking met het bedrijfsleven gezocht. Niet alle activiteiten die het Ontwikkelingsbedrijf afgelopen jaren heeft ontwikkeld, zoals het ondernemersloket of administratieve taken, vragen om samenwerking met het onderwijs. Innovatie en arbeidsmarkt, sinds dit jaar ook speerpunten van het ontwikkelingsbedrijf, vragen wel om samenwerking met alle triple helix partijen en brengen hier wellicht verandering in.

3.2.4 Acceleratiefactoren



Acceleratiefactor	Aantal activiteiten
Triple Helix	16
Innovatieve cross-overs	16
innovatief vermogen en ketendichtheid	7
woon- en leefklimaat	3
regiobranding	7
destinatiemarketing	7
onderwijs en arbeidsmarkt	4
uitstralingseffect MRA	7
crisis voorbij	0

- Triple Helix
- Innovatieve cross-overs
- regiobranding
- destinatiemarketing
- onderwijs en arbeidsmarkt
- woon- en leefklimaat
- innovatief vermogen en ketendichtheid
- crisis voorbij
- uitstralingseffect MRA

Om de economische potentie in de regio optimaal te benutten kan worden ingezet op zogenaamde acceleratiefactoren. Dit zijn de randvoorwaarden om het potentiële rendement op iedere investering in economische structuurversterking te verhogen. De acceleratiefactoren (zoals hierboven weergegeven) zijn op basis van (internationale) benchmarks geïdentificeerd in de economische transformatie-monitor. De inzet op deze acceleratiefactoren (oftewel het indrukken van de juiste gaspedalen) is uiteraard een gezamenlijke opgave voor ondernemers, overheden, onderwijspartijen en het Ontwikkelingsbedrijf. ONHN doet het dus niet alleen. In dit deel volgt een analyse van

de mate waarin het Ontwikkelingsbedrijf al op de juiste gaspedalen drukt, waar dat gebeurt door andere partijen in de regio en waar er eventueel nog winst te behalen is.

In de pie chart links op de vorige pagina is te zien dat het relatief grootste potentiële groeiaandeel voor de regio zit in het versterken van het innovatief vermogen en de ketendichtheid (25%), het woon- en leefklimaat (22%) en de regiobranding (18%). In de pie chart rechts is te zien dat door ONHN relatief de meeste aandacht wordt besteed aan het verbeteren van de samenwerking in de triple helix en aan innovatieve crossovers (samen iets meer dan de helft van de activiteiten). Gegeven de opdracht die het Ontwikkelingsbedrijf heeft meegekregen, is dit ook logisch. Het woon- en leefklimaat komt in de activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf daarentegen minder terug, maar ook dat is consistent met de rollen die verschillende spelers in de regio zijn toegedicht, want dit is meer een overheidstaak. Opvallend is dat de acceleratiefactor ketendichtheid en innovatief vermogen een relatief laag aandeel van de activiteiten in beslag neemt, afgezet tegen het potentiële rendement. Activiteiten in het kader van regiomarketing zijn door de jaren heen een groter deel van de activiteiten gaan uitmaken, dit is consistent met het potentiële rendement dat dit kan opleveren.

Zoals eerder genoemd is ONHN niet de enige partij die aan de lat staat om de juiste gaspedalen in te drukken. Daarom is een beknopte omgevingsanalyse uitgevoerd waarin economische visies en agenda's uit de subregio's en vanuit het georganiseerd bedrijfsleven zijn geanalyseerd. Hieruit blijkt dat er met name in de gemeentelijke stukken aandacht is voor het woon- en leefklimaat en daarmee wordt de hypothese bevestigd dat dit meer een overheidstaak is dan een taak voor het Ontwikkelingsbedrijf. Daarnaast is er veel aandacht voor het lokale MKB en de innovatiekracht daarvan. Binnen de activiteiten van ONHN is het aandeel nog relatief laag, maar men is zich in de regio wel bewust van het belang hiervan. Wat ten slotte nog bleek uit de omgevingsanalyse is dat de neuzen steeds meer dezelfde richting op wijzen, maar dat hier ook nog ruimte voor verbetering is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat gebruik van terminologie in de verschillende stukken steeds consistentier wordt, maar dat er ook nog veel subregionale accenten worden gelegd die (enigszins) afwijken van het regionale verhaal.

3.3 CONCLUSIE

Uit de analyse van de rollen, clusters, samenwerkingspartners en acceleratiefactoren blijkt dat er sterke aanwijzingen zijn dat er meerwaarde is geleverd door het Ontwikkelingsbedrijf met focus op de speerpuntclusters, die in potentie de meeste groei opleveren, en de acceleratiefactoren. De rollen die ONHN daarbij aanneemt in de verschillende activiteiten zijn daar consistent mee. Of dezelfde resultaten ook bereikt zouden zijn zonder ONHN is onderzoeksmatig niet uit te sluiten, maar er is voldoende bewijs om aannemelijk te maken dat het Ontwikkelingsbedrijf van toegevoegde waarde is geweest.

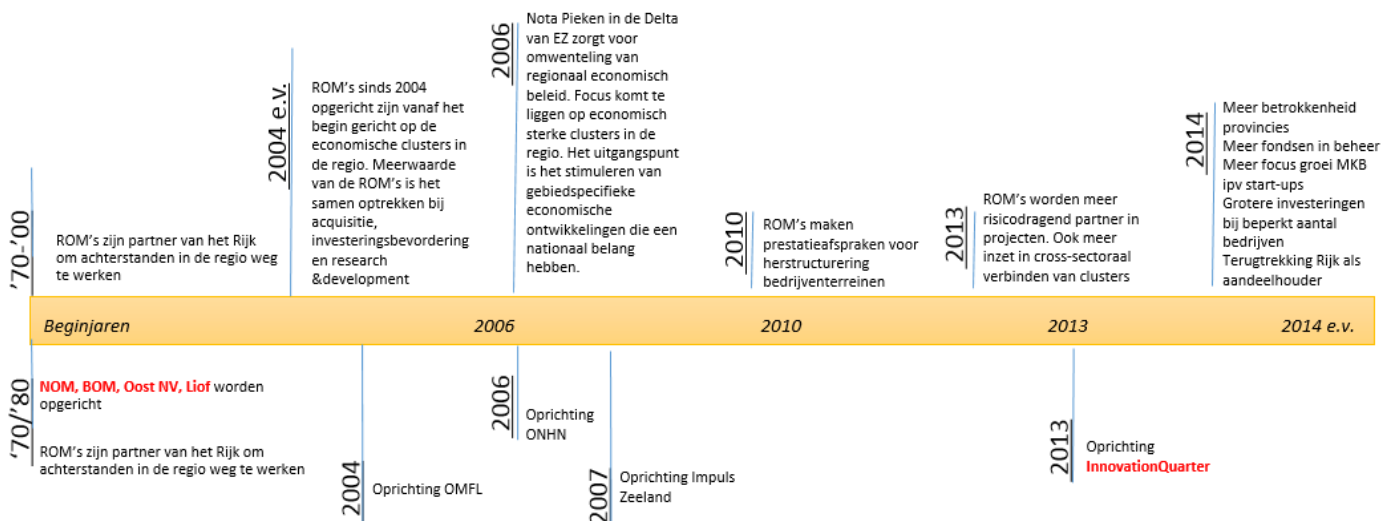
Aandachtspunten

Daarbij resteert wel een aantal aandachtspunten. Voor de activiteiten geldt dat de clusterspecifieke activiteiten de afgelopen jaren wat zijn afgenomen. Dit hoeft geen probleem te zijn als er met generieke activiteiten of met activiteiten gericht op cross-overs (waar vaak de echte innovatie zit, op het snijvlak van economische sectoren) ook gedaan wordt wat nodig is voor de speerpuntclusters. Specifieke inzet op de speerpuntclusters blijft belangrijk, omdat dit de stuwende clusters zijn die de motor van de regionale economie vormen en daarmee ook de meer verzorgende economische sectoren (diensten e.d.) mee kunnen trekken. In de samenwerking zou het onderwijs wellicht een prominenter rol kunnen krijgen, waar relevant in combinatie met de andere partners uit de triple helix. Op het gebied van de acceleratiefactoren is het stimuleren van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid een kans voor het Ontwikkelingsbedrijf en de regio. Uiteraard worden nu al de nodige innovaties gedaan in de regio, maar door nog meer open innovatie te stimuleren, ook in samenwerking met onderwijs- en kennisinstellingen, wordt het eenvoudiger om te komen van kennis naar kunde naar kassa. Wat weer gunstig is voor bedrijf en regio. Het versterken van de ketendichtheid heeft alles te maken met het leveren van toegevoegde waarde in de regio. Het levert de regio het meeste op wanneer een product van grondstoffen tot eindfabricaat volledig in de regio wordt geproduceerd en daarna de regio verlaat. Op het moment dat er binnen de keten schakels buiten de regio zitten, is de toegevoegde waarde niet optimaal. Uiteraard is het niet haalbaar om alle wenselijke ketens volledig de regio in te trekken, maar bepaalde schakels kunnen met gerichte acquisitie of door innovaties wel tot de mogelijkheden behoren.

4. Benchmark

Door middel van een benchmark met andere regionale ontwikkelingsbedrijven in het land is het mogelijk om meer zicht te krijgen op de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord. Idealiter zou je willen weten wat er zou zijn gebeurd als het Ontwikkelingsbedrijf er niet zou zijn geweest, hoe zouden we er dan voor staan? Next best is een vergelijking met andere Nederlandse regio's en provincies. Door onderlinge resultaten te vergelijken, afgezet tegen de input is kan iets gezegd worden over de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf. Bovendien geeft een vergelijking met andere regio's inspiratie voor de toekomst van het Ontwikkelingsbedrijf en concrete aanbevelingen over financiële ondersteuning, governance en opdrachtverlening.

Nederland kent naast het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord zeven regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's): de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) voor de provincies Groningen, Friesland en Drenthe, Oost NV, voor de provincies Overijssel en Gelderland, Limburgs Instituut voor Ontwikkelingsfinanciering (LIOF), Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), InnovationQuarter (IQ) voor Zuid-Holland, Impuls Zeeland en Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OM Flevoland). In deze laatste twee is het ministerie van Economische Zaken geen aandeelhouder en geen subsidiënt, in de andere ROM's (behalve ONHN) wel.



In bovenstaande tijdslijn is weergegeven wanneer de diverse regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) zijn opgericht. Aan de bovenkant van de tijdslijn zijn de beleidsmatige veranderingen ten opzichte van de ROM's weergegeven. De ROM's in het rood zijn degene die het Rijk als aandeelhouder/subsidiënt hebben.

	1	2	3	4			5	6	7	8
	Doelen	Taken	Focus op econ. clusters	Instrumenten			Samenwerking partners	Fte	Omvang investeringen p.j (mln.)	Financiering
				Ken nis	Netw erken	Kap itaal				
<i>NOM</i>	❖	<ul style="list-style-type: none"> Acquisitie (van buitenlandse bedrijven) Ontwikkeling en innovatie Verstrekken van financiering Ontwikkelen bedrijventerreinen Fondsbeheer 	9	•	•		Bedrijfsleven Onderwijs en kennisinstellingen Overheid <i>Maar ook:</i> Financiers Clusterorganisaties	37	€17	<ul style="list-style-type: none"> Aandeelhouders subsidiëren Evt. participaties zijn revolverend
<i>BOM</i>	❖		6-7	•	•	•		101	€20	<ul style="list-style-type: none"> Aandeelhouders subsidiëren Evt. participaties zijn revolverend
<i>LIOF</i>	❖		6	•	•	•		40	€8	<ul style="list-style-type: none"> Subsidies Opbrengsten uit participaties / verkoop van aandelen van participaties. Evt. participaties zijn revolverend
<i>Innovation Quarter</i>	❖		4	•	•	•		46	€7	<ul style="list-style-type: none"> Exploitatiebijdragen van participanten Additionele programma- en projectgelden
<i>Oost NV</i>	❖		6	•	•	•		88	€77	<ul style="list-style-type: none"> Aandeelhouders subsidiëren Evt. participaties zijn revolverend
<i>Impuls Zeeland</i>	❖	<ul style="list-style-type: none"> Acquisitie Ontwikkeling en innovatie Verstrekken van financiering 	5	•	•	•	Bedrijfsleven Onderwijs en kennis-instellingen Overheid	27	>€7	<ul style="list-style-type: none"> Projectorganisatie gefinancierd door aandeelhouders en opbrengsten uit projecten
<i>OM Flevoland bv</i>	❖	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie Investeringsbevordering Promotie Initiatiefnemer, facilitator en verbinder 	3	•	•	•		9	>€7	<ul style="list-style-type: none"> Provincie subsidieert organisatie en uitvoering reguliere projecten Inzet voor overige projecten wordt doorbelast tegen vastgestelde uurtarieven
<i>ONHN</i>	❖	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling en innovatie Promotie 	4	•	•		Vooral bedrijfsleven Onderwijs en kennisinstellingen Klein deel overheid	16	nvt	<ul style="list-style-type: none"> Aandeelhouders subsidiëren

Met de evaluatie van ONHN wordt de voortgang op alle onderdelen van de beleidscyclus (input, throughput, output en outcome) beoordeeld (zie ook programmaposter op pagina 3). Zo komen alle relevante onderdelen van het Ontwikkelingsbedrijf voorbij. Om een goede vergelijking met andere ontwikkelingsmaatschappijen te maken worden deze op dezelfde punten geanalyseerd. Achtereenvolgens komen doelen, output, samenwerking en input aan de orde. Een samenvattend schema van deze analyse is op de vorige pagina te vinden.

4.1 DOELEN (zie kolom 1)

Alle regionale ontwikkelingsbedrijven beschrijven hun doel als het stimuleren van de economische ontwikkeling in de regio. Hoe breed dit doel wordt opgevat verschilt per ROM. Het bevorderen van het vestigingsklimaat is voor alle ROM's onderdeel hiervan. Oost NV en OM Flevoland benoemen hierin expliciet het stimuleren van de werkgelegenheid, terwijl voor Impuls Zeeland en OM Flevoland het bevorderen van het woonklimaat hier ook onder kan worden gerekend. Het versterken van de samenwerking binnen de triple helix zien deze laatste, net als ONHN, als onderdeel van een stimulering van de economische ontwikkeling en als taak van het ontwikkelingsbedrijf. In Noord-Brabant en Limburg zijn ook nog andere organisaties actief naast LIOF en BOM, daar wordt de versterking van de regionale samenwerking binnen de triple helix gerealiseerd in de stimulerings- en clusterorganisaties Brainport, Agrifood Capital, Midpoint Brabant, Greenport, Keyport en LED (Limburg Economic Development).

4.2 OUTPUT

Taken en instrumenten (zie kolommen 2, 4 en 7)

De ROM's die het Rijk als aandeelhouder en subsidiënt hebben, hebben dezelfde taakomschrijving meegekregen. In deze ROM's wordt ingezet op acquisitie (van buitenlandse bedrijven), ontwikkeling en innovatie, verstrekken van financiering, het ontwikkelen van bedrijventerreinen en fondsbeheer. Impuls Zeeland heeft dezelfde taken, behalve de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Hiervoor zetten de ROM's de instrumenten kennis, hun netwerken en kapitaal in. De BOM en het LIOF zijn uitdrukkelijk uitvoeringsorganisaties van de provincie. Oost NV richt zich specifiek op het MKB en start-ups. InnovationQuarter heeft als hoofdtaak business development. Impuls Zeeland legt de nadruk op initiëren van projecten. OM Flevoland noemt de taken iets anders, namelijk als inzet op innovatie, investeringsbevordering, promotie en het optreden initiatiefnemer, facilitator en verbinder. ONHN beheert geen fondsen, verstrekt geen financiering en ontwikkelt geen bedrijventerreinen, maar richt zich net als de andere ROM's op acquisitie en ontwikkeling en innovatie. De provincie denkt na over de inrichting van een MKB-innovatiefonds.

De omvang van de investeringen die de ROM's in (bedrijven in) de regio doen, verschillen sterk. Oost NV springt er uit met 77 miljoen euro per jaar. De BOM en NOM investeren tussen de 15 en 20 miljoen euro per jaar. De andere ROM's, behalve ONHN die geen investeringen doet, investeren per jaar circa 7 miljoen euro.

Clusters (zie kolom 3)

Zoals al uit de ontstaansgeschiedenis blijkt richten de ROM's die al langer bestaan zich op meer clusters dan de ROM's die later zijn opgericht. De eerste richt zich op zes tot negen clusters, de latere ROM's richten zich op drie tot vijf clusters, die voor de regio kansrijk zijn.

4.3 SAMENWERKING (zie kolom 5)

Zichtbaar is dat alle ontwikkelingsmaatschappijen samenwerking in de uitvoering met onderwijs, kennisinstellingen, (lokale) overheid en bedrijfsleven. Vanuit het programma Pieken in de Delta (PID) blijkt dat de ontwikkelingsmaatschappijen een grote rol hebben gehad in het lostrekken van projecten en inrichten van samenwerkingsverbanden rondom de economische clusters. Dit was mogelijk dankzij het uitgebreide netwerk van de ROM's in de regio en dankzij de kennis over wat er speelt bij bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Effect van deze PID-projecten is een verbeterde samenwerking tussen de drie O's in de regio's. De ROM's zijn soms nog steeds betrokken bij (voormalige) PID-projecten. Zo is Health Valley Nederland (een netwerk ter stimulering van technologische innovaties in de gezondheidszorg) gestart door Oost NV; deze twee organisaties werken nog steeds samen.

Verder werken sommige ROM's samen met bovenregionale partners, zoals Platform BioDelta Zuid-Holland (IQ) en TechnologieCentrum Noord-Nederland (NOM). Landelijke partner is voor alle ROM's, behalve Impuls Zeeland en OM Flevoland de NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) – onderdeel van Ministerie van EZ.

4.4 INPUT

Personeel (zie kolom 6)

Het aantal fte dat werkzaam is bij de diverse ROM's ligt tussen de 10 en 100. Oost NV en de BOM behoren daarmee tot de grotere ROM's, Impuls Zeeland, ONHN en OM Flevoland daarmee tot de kleinste. Het personeel bestaat uit projectleiders, programmamanagers en organisatieondersteuners. OMFL werkt met een flexibele schil: medewerkers worden voor specifieke projecten aangetrokken en krijgen gedurende de looptijd van het project een tijdelijk dienstverband. Wanneer projecten langer duren dan de maximale duur van drie maal een jaar, die geldt voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten, kan hierdoor een probleem ontstaan.

Organisatiestructuur

Behalve Innovation Quarter en OM Flevoland, die de rechtsvorm van een B.V. hebben, zijn de ROM's een N.V.. De directie bestaat uit een of twee personen. In de grotere ROM's is de afgelopen jaren een ontwikkeling op gang gebracht om tot plattere organisaties te komen. De meeste ROM's hebben per hoofdtaak (business development, investeringsbevordering en fondsbeheer) een afdeling ingericht.

Opdrachtverlening

De ROM's hebben formeel de aandeelhouders als opdrachtgever. Het Rijk is van oorsprong de grootste aandeelhouder in de oudere ROM's, met circa 97% van de aandelen in handen. Per 2016 neemt het aandeel van Rijk in de BOM, NOM en LIOF af, waarmee nu voor NOM, LIOF, Oost NV en IQ geldt dat het Rijk 36,1% tot 55% van de aandelen bezit. In geval van Impuls en ONHN is de Provincie grootste aandeelhouder met 49%; OMFL en BOM Holding heeft Provincie alle aandelen in handen. Wel heeft de BOM twee aparte afdelingen (BOM Business Development & Foreign Investment en BOM Capital) waarbij geldt de staat een minderheidsbelang heeft (49,9%); de overige 50% is in bezit van BOM Holding. IQ heeft als enige een triple helix in aandeelhouders: deze ROM kent een brede basis met gemeenten (Rotterdam, Den Haag, Leiden, Delft, Dordrecht, Westland), universiteiten en medische centra (LUMC, EMC, Uni Leiden, TU Delft), Rijk en provincie als aandeelhouders. Voor Impuls geldt dat aandeelhouders bestaan uit overheid (gemeenten en provincie) en bedrijfsleven: ABN, de Rabobank, DOW Chemical en zorginstellingen.

Financiële ondersteuning (zie kolom 8)

Bij aanvang van de ROM's is een startkapitaal meegegeven vanuit de aandeelhouders. Vanaf 1993 bouwde het Rijk haar bijdrage af, aangezien de economische achterstanden waarvoor de ROM's oorspronkelijk zijn ingericht - zijn verdwenen. Parallel nam de financiering vanuit de Provincies toe. Vanuit de bij de verkoop van de Essentgelden heeft BOM bijvoorbeeld vanuit de provincie €235 miljoen in beheer gekregen t/m 2024, verdeeld over verschillende fondsen. Het Ministerie van EZ biedt van 2014 tot en met 2016 financiële ondersteuning om aan Impuls Zeeland te zorgen dat de organisatie tot een gezonde exploitatie kan komen. Jaarlijks wordt op basis van jaarplannen een subsidie toegekend door aandeelhouders (gemeenten, provincie(s), kennisinstellingen, zorgpartijen en Rijk). Financiering kan per afdeling verschillen: zo ontvangt bij de NOM de afdeling FDI bijdragen van gemeenten, provincies en EZ: de afdeling Business Development ontvangt enkel bijdragen van provincies en EZ. Daarnaast is het zo dat per project financiering wordt georganiseerd bij verschillende partijen. OM Flevoland belast bij projecten in opdracht van derden de ureninzet een op een door. Uitgangspunt is dat de fondsen revolverend zijn, zodat de opbrengsten opnieuw geïnvesteerd kunnen worden, maar ook gebruikt voor financiering van de exploitatiekosten van de ROM's (bijv in geval van NOM was dit zo tot 2016).

Voor investeringen worden eigen middelen ingezet en middelen van de EU, lokale, regionale en rijksoverheden, maar ook banken. Participatie vindt plaats in de vorm van aandelenkapitaal en marktconforme geldleningen. Het verschilt per ROM hoeveel kapitaal er beschikbaar is voor investeringen. De meeste ROM's hebben 0,06% tot 0,09% van het BRP beschikbaar. Impuls Zeeland ligt hier onder met 0,01%. Het LIOF is een uitschieter naar boven: met €102,3 miljoen is 0,28% van het BRP als investeringskapitaal beschikbaar (zie ook onderstaande tabel).

Regio	BRP 2014 (in mln. €)	Investeringspotje (in mln. €)	% van BRP
Limburg	€ 36.693	€ 102,3	0,28%
Groningen, Drenthe en Friesland	€ 60.476	€ 56,1	0,09%
Flevoland	€ 12.042	€ 7,6	0,06%
Gelderland, Overijssel	€ 103.215	€ 64,5	0,06%
Noord-Brabant	€ 100.260	€ 86,3	0,09%
Zuid-Holland	€ 141.758	€ 92,0	0,06%
Zeeland	€ 11.429	€ 1,2	0,01%

Investeringskapitaal als rato van het BRP van de respectievelijke geografische gebieden

In Limburg en Brabant wordt het investeringsvehikel vooral gebruikt voor participaties in bedrijven die kansrijk worden geacht. Daarnaast hebben ook de cluster- en stimuleringsorganisaties (zoals LED in Zuid-Limburg) nog middelen tot hun beschikking om bijvoorbeeld plannen verder te brengen (zoals een subsidie die beschikbaar wordt gesteld om van een idee tot businessplan te komen), funding bij businessplannen te zoeken (via de ROM's, bij de bank of bij venture capitalists) of om trajecten te starten die cross-overs tussen sectoren stimuleren of open innovatie in het MKB bevorderen.

Governance

Elke ROM heeft een bestuur of directie, die samen met de aandeelhouders wordt gecontroleerd door een Raad van Commissarissen. In de aandeelhoudersvergadering, die meestal een keer per jaar plaatsvindt, worden beleidsplannen goedgekeurd. IQ positioneert zichzelf nadrukkelijk als publieke onderneming. De organisatie staat op afstand van haar publieke financiers. Ook de provincie Flevoland (100% aandeelhouder) heeft er bij de oprichting van de OMFL bewust voor gekozen om de OMFL op afstand van de provincie te laten opereren. Subsidiënten stellen een aantal kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren op waarop de ROM's gecontroleerd worden. Uit de recente evaluatie van Ecorys van de ROM's komt naar voren dat de ROM's vaak zelf beoogde waarden aanleveren voor het onderdeel business case ontwikkeling. Hiermee is het voor de subsidiënten moeilijker om de controlerende taak goed uit te voeren.¹

¹ Ecorys (2016) Evaluatie van de Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROM's)

Voor het fondsenbeheer geldt dat BOM en LIOF investeringscommissies die advies/goedkeuring geven over investering en participaties. In geval van Liof moet de aandeelhoudersvergadering ook omvangrijke participaties goedkeuren. Hoe groter de omvang van de fondsen, hoe strikter de checks & balances zijn georganiseerd binnen de organisatie (bijv. een financieel directeur). Daarnaast zijn afspraken vastgelegd over het volume van de risicodragende financiering en bijv. het percentage financiering dat aangewend wordt voor specifieke doelgroepen. Bij Oost NV geldt een grens is getrokken bij investeringen boven de €150.000,-: onder dit bedrag worden investeringen afgestemd met de directie en een kredietcommissie, boven dit bedrag wordt input gevraagd van het projectenoverleg, directie en de Raad van Commissarissen.

4.5 Conclusie

Uit de benchmark kunnen de volgende conclusies worden getrokken, wanneer ONHN wordt vergeleken met andere ontwikkelingsmaatschappijen en –bedrijven:

- De doelstellingen en taken van ONHN zijn smaller gedefinieerd dan voor de meeste andere ROM's het geval is.
- ONHN richt zich op minder economische clusters dan de meeste andere ROM's en heeft minder instrumenten tot haar beschikking (geen kapitaal, 5 van de 7 andere ROM's hebben dat wel).
- Wat betreft partijen waar mee samengewerkt wordt, richten eigenlijk alle ROM's, ONHN inclusief, zich op alle stakeholders actief in het economische domein: overheden, bedrijven en semipublieke organisaties.
- Qua formatie behoort ONHN tot de kleinere organisaties, maar gezien het relatief kleine takenpakket en de minder brede doelstellingen is dit niet vreemd.
- ONHN heeft geen middelen om te investeren in risicovolle participaties en deelnemingen. De andere organisaties hebben dat allemaal wel.
- ONHN ontvangt dan ook geen inkomsten hieruit, voor andere organisaties is dat dus wel een bron van inkomsten. Over het algemeen zijn deze fondsen revolverend en worden ze niet voor andere doeleinden ingezet. ONHN ontvangt alleen subsidie van aandeelhouders. De overige organisaties ontvangen ook subsidies van aandeelhouders, waarbij het bij 5 ROM's zo is dat ook het ministerie van economische zaken aandeelhouder is.

5 ■ Wat hebben we geleerd en hoe nu verder?

In een evaluatie gaat het niet alleen om de objectieve resultaten, maar ook om de perceptie van betrokkenen. Gedurende het onderzoek is een groot aantal interviews afgenomen met aandeelhouders (overheden) en samenwerkingspartners (semi-publieke en private partijen). In dit hoofdstuk komen zij aan het woord. Kort samengevat zijn de meeste respondenten (waaronder alle aandeelhouders) in grote mate tevreden over de voortgang en de resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf. Uiteraard zijn er ook verbeterpunten genoemd door de respondenten, zowel in de sfeer van de activiteiten als in de aansturing. Aandeelhouders hebben aangegeven door te willen met het Ontwikkelingsbedrijf en respondenten uit onderwijs en bedrijfsleven vinden dat een goede zaak. De grote vraag is vooral op welke wijze het Ontwikkelingsbedrijf verder zou moeten gaan want de meningen hierover lopen sterk uiteen. In onderstaande reflectie komen deze uitgebreid aan bod. Eerst wordt vanuit verschillende invalshoeken gereflecteerd op de resultaten, de focus en de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf in de afgelopen jaren. Vervolgens zullen de verschillende perspectieven uiteen worden gezet op de vraag 'hoe nu verder?'

5.1 HEBBEN WE DE BEOOGDE DOELEN EN RESULTATEN GEHAALD?

Met de SOK hebben aandeelhouders in 2011 en 2012 een aantal keuzes gemaakt over de nieuwe koers van het Ontwikkelingsbedrijf. De belangrijkste wijzigingen hebben betrekking op de financiering via subsidie in plaats van via DEAB (Dienst van Algemeen Economisch Belang) en de afbouw van risicovolle participatie en deelneming. Naast activiteiten op het gebied van acquisitie, branding en vestigingsklimaat waren de transitie en de afbouw van participatieactiviteiten belangrijke taken voor het Ontwikkelingsbedrijf.

5.1.1 Resultaten

Vrijwel alle respondenten (uit bedrijfsleven, onderwijs en de aandeelhouders) zijn tevreden met de inzet en resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf op het niveau van afzonderlijke activiteiten. Er wordt gedaan wat afgesproken is en het Ontwikkelingsbedrijf stelt zich dienstbaar op. Wel worden vraagtekens gezet bij de samenhang van de activiteiten. Ook de zichtbaarheid en bekendheid van het Ontwikkelingsbedrijf kunnen beter. Ondanks de waardering die wordt uitgesproken (met name door de aandeelhouders) voor waar het Ontwikkelingsbedrijf vandaan komt en waar het nu staat in de transitie, wordt er soms wel getwijfeld aan de slagkracht en daadkracht van het Ontwikkelingsbedrijf. Afgelopen jaren is de tendens rondom het bedrijf wel positiever geworden. De nieuwe SOK heeft rust gebracht, waardoor het vertrouwen langzaam is hersteld.

De sterke inzet op regiobranding wordt door de respondenten gewaardeerd. Er zijn goede folders en brochures opgesteld die de kwaliteiten van de regio scherp neerzetten en de bijlage bij de Financial Times geeft de inspanningen van het Ontwikkelingsbedrijf goed weer. Ook het bedrijfsleven is positief over de opzet van de regiobranding, maar geeft aan dat er nu wel doorgepakt moet worden. Enkele aandeelhouders stellen de vraag of Van Hollandse Bodem wel het juiste merk is om de regio op de kaart te zetten. Destinatiemarketing en regiobranding zouden samengevoegd kunnen worden onder de noemer Holland Boven Amsterdam.

De acquisitie waar het Ontwikkelingsbedrijf aan heeft bijgedragen is van grote betekenis voor de regio, met Microsoft als meest aansprekende resultaat. Voor een deel van de aandeelhouders is dit lastig, want ze zien deze resultaten, maar de bedrijven vestigen zich niet in hun gemeente. Ondanks een aantal in het oog springende resultaten voor de regio heeft een aantal respondenten uit het bedrijfsleven het idee dat het aantrekken van ondernemingen specifiek voor bedrijventerreinen nog niet echt slaagt. Wel wordt daarbij aangegeven dat afgelopen jaren moeilijk zijn geweest voor veel bedrijven en dit een gevolg kan zijn van de crisis.

Over het ondernemersloket zijn de bedrijven die geholpen zijn bij het vinden van een nieuwe locatie binnen de regio zeer tevreden. Toch plaatsen zowel respondenten uit het bedrijfsleven als een aantal aandeelhouders kanttekeningen bij het succes van het loket. Bedrijven kunnen er met vragen terecht, maar het gros van de (vooral kleinere) ondernemers zou het loket niet kennen, volgens de critici. Ook respondenten van ONHN zelf geven aan dat het opzetten van het ondernemersloket een succes is, maar dat er nog ruimte voor verbetering is. Logisch ook, volgens ONHN, als bedacht wordt dat het loket pas een half jaar operationeel is.

Ondanks dat de zichtbaarheid verbeterd kan worden, wordt het Ontwikkelingsbedrijf door steeds meer respondenten gezien als belangrijke (of belangrijkste) spil tussen het onderwijs, de ondernemers en de overheid. Kanttekening daarbij is dat de rol van het Ontwikkelingsbedrijf en de relatie met (voormalige) boards voor enkele respondenten nog onduidelijk is. Wat zijn deze partijen van elkaar en hoe staan ze in relatie tot elkaar?

5.1.2 Focus

Vrijwel alle respondenten noemen regiobranding als eerste wanneer wordt gevraagd naar focus van activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf afgelopen jaren. Acquisitie en verbinden van partijen in de regio worden ook door veel partijen genoemd. Voor veel partijen zijn dit ook wel de juiste dingen waar het Ontwikkelingsbedrijf zich mee bezig zou moeten houden. Bedrijfsleven geeft aan dat meer ingezet zou kunnen worden op vestigingsklimaat, bijvoorbeeld door een lobby gericht op de infrastructuur. Aandeelhouders noemen daarnaast nog de transitie en afbouw van participaties, waar vrijwel unaniem tevredenheid over is.

Naast de juiste activiteiten lijkt het Ontwikkelingsbedrijf zich ook te richten op de juiste clusters, namelijk agri, water, energie en leisure. Daar is eigenlijk iedereen het over eens. Een klein aantal respondenten vindt het jammer dat er minder aandacht naar health gaat. Voor het merendeel van de respondenten is vooral de inzet op de terreinen agri en leisure zichtbaar. Binnen de speerpunten is volgens sommigen nog wel ruimte om verder te prioriteren. Afhankelijk van de respondent (en zijn of haar belang) wordt aangegeven dat er meer focus op de ene dan wel de andere sector gelegd mag worden.

Binnen de activiteiten zien alle partijen dat het Ontwikkelingsbedrijf vooral een uitvoerende rol aanneemt. Wat ze doen, doen ze ook goed klinkt het uit het bedrijfsleven. Vanuit deze hoek wordt ook de kritiek geuit dat veel van de activiteiten in opdracht van de aandeelhouders te veel op het microniveau gericht zijn. Graag zouden zij een meer initiërende rol voor het Ontwikkelingsbedrijf zien in het belang van de hele regio. Naast de uitvoerende rol is het Ontwikkelingsbedrijf ook van belang als verbindende factor binnen de regio. Een aantal respondenten uit het bedrijfsleven benadrukt dat zij vooral individuele partijen binden. Vanuit het onderwijs wordt juist aangegeven dat het Ontwikkelingsbedrijf op een hoger abstractieniveau aan elkaar bindt. Het Ontwikkelingsbedrijf zelf geeft aan dat het formeel een uitvoeringsorganisatie is, maar dat ze steeds meer aan de voorkant signaleren op basis van economische trends en concrete vragen uit de regio, zodat de aandeelhouders daar opdrachten op kunnen formuleren.

Qua samenwerkingspartners leeft het gevoel bij een deel van het bedrijfsleven dat het Ontwikkelingsbedrijf vooral een overheidspartij is, ondanks dat bedrijven bij verschillende activiteiten worden betrokken. Ook aandeelhouders geven aan dat er nog winst te behalen is door ondernemers sterker te betrekken, wat ook geldt voor onderwijspartijen. Aandeelhouders geven aan dat bedrijven wel aan tafel zitten bij bestuurlijke overleggen, maar de input is dan minimaal. Bedrijfsleven geeft aan de andere kant aan dat ze het gevoel hebben dat er al besloten is en zij zelf niet echt mee kunnen beslissen. Vanuit onderwijs wordt behoefte om meer betrokken te worden niet zo sterk gevoeld: waar nodig weten de partijen elkaar te vinden, informeel is de strategische samenwerking goed.

5.1.3 Toegevoegde waarde

De belangrijke rol die het Ontwikkelingsbedrijf afgelopen jaren heeft gespeeld voor de regio wordt door alle respondenten onderschreven. Het Ontwikkelingsbedrijf is van belang geweest als verbindende factor binnen de regio. De regio is met regiobranding als geheel op de kaart gekomen en treedt met een integraal verhaal naar buiten toe. Aandeelhouders vragen zich af of een andere partij deze rol niet zou hebben opgepakt als ONHN er niet zou zijn geweest. Vanuit het bedrijfsleven wordt daarentegen aangegeven dat het de overheden onderling niet zou zijn gelukt zonder het Ontwikkelingsbedrijf.

Ook binnen acquisitietrajecten zet het Ontwikkelingsbedrijf de regio als geheel aantrekkelijk neer in o.a. bidbooks. Het belang van samenwerking voor acquisitietrajecten wordt daarbij wel door alle betrokken partijen benadrukt. Zo zou het binnenhalen van Microsoft een samenspel zijn geweest tussen de gemeente, Provincie, NFIA en het Ontwikkelingsbedrijf. Bepaalde vestigingsfactoren kan het Ontwikkelingsbedrijf niet alleen beïnvloeden, zoals goed onderwijs dat aansluit op de arbeidsmarkt. Het samenspel is dus van belang, maar het Ontwikkelingsbedrijf kan processen wel versnellen. Volgens een respondent zou er veel ook zonder het Ontwikkelingsbedrijf wel van de grond zijn gekomen, maar het zou allemaal een stuk trager zijn verlopen.

Als verbindende factor heeft het Ontwikkelingsbedrijf afgelopen jaren gezorgd voor een betere regionale samenwerking en regionaal denken bij gemeenten. Niet alleen binnen de regio is het Ontwikkelingsbedrijf van belang geweest, maar ook richting de MRA en NFIA wordt het regionale belang beter verwoord. Het bedrijfsleven geeft aan op individueel niveau goed te worden geholpen door de korte lijnen tussen het Ontwikkelingsbedrijf en gemeenten. Als regionale verbinder tussen partijen komt het Ontwikkelingsbedrijf voor sommige respondenten nog onvoldoende uit de verf. De toegevoegde waarde zou dus vooral zitten in de gemeenten die door het Ontwikkelingsbedrijf meer op één lijn zitten.

Bedrijven binnen bepaalde sectoren, zoals agri, zijn al goed georganiseerd en sommige respondenten uit die hoek vragen zich af wat de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf is bij de Greenport of Seed Valley. Anderen zeggen daarop dat het juist mede dankzij het Ontwikkelingsbedrijf is dat de organisatiegraad zo goed is. Over de volle breedte wordt de toegevoegde waarde voor het leisure cluster gezien. De voormalige leisure board functioneerde niet, maar dankzij het Ontwikkelingsbedrijf is het gelukt deze versnipperde sector op een lijn te krijgen met de Destinatiemarketingorganisatie (DMO). Een aantal aandeelhouders geeft aan dat het vervolg nog afwachting is. Binnen het maritieme cluster is nog wel veel winst te behalen volgens zowel het bedrijfsleven als het Ontwikkelingsbedrijf zelf. Dit is vooral een organisatievraagstuk: hoe kunnen het Ontwikkelingsbedrijf en de maritieme campus beter gebruikmaken van elkaars capaciteiten?

5.2 HOE NU VERDER?

Vrijwel alle respondenten (ook de aandeelhouders) zijn het erover eens dat er een vervolg moet komen op de huidige SOK. Er zijn de afgelopen jaren goede stappen gezet, zo geven de respondenten aan, en het is bijzonder wat het Ontwikkelingsbedrijf heeft veranderd en hoeveel inzet de medewerkers hebben getoond. Tegelijk zijn de respondenten kritisch genoeg geweest om aan te geven wat er verbeterd kan worden en welk doel en welke vorm zij voor het Ontwikkelingsbedrijf voor zich zien.

5.2.1 Wat zijn de verbeterpunten?

Als het gaat om de activiteiten die het Ontwikkelingsbedrijf uitvoert, zijn de aandeelhouders over het algemeen tevreden. Een van hen merkt op dat “we daar natuurlijk ook zelf bij zijn”. Vooral vanuit de wat grotere gemeenten wordt aangegeven dat de activiteiten zich in de toekomst nog wel wat meer op lobby en acquisitie mogen richten. Vanuit het bedrijfsleven wordt aangegeven dat in de activiteiten meer aandacht zou mogen zijn voor het vestigingsklimaat in brede zin (het woon- en leefklimaat van de regio, infrastructurele opgaven). Daarbij verwachten zij niet dat het Ontwikkelingsbedrijf alles oplost, maar dit wel integraal benadert als essentieel voor economische ontwikkelingen. Het Ontwikkelingsbedrijf zelf wil voor de toekomst meer samenhang tussen de activiteiten. Nu nog worden opdrachten voor activiteiten te veel vanuit individuele agenda’s gegeven en is er te weinig oog voor het regionale belang. Ook vanuit de aandeelhouders wordt de samenhang wel als verbeterpunt gezien, maar men stelt zich daar enigszins afwachtend in op. Voor de respondenten uit het bedrijfsleven en het onderwijs is een regionale visie onontbeerlijk om samenhang in de activiteiten aan te brengen. Ook de provincie is voorstander van een meerjarenplan dat de activiteiten richting geeft. Punt van aandacht daarbij is dat niet alle respondenten dezelfde ambitie hebben. Voor een deel van de respondenten, met name in de hoek van de aandeelhouders, is goed wel goed genoeg en is maximaal presteren niet noodzakelijk. Sinds dit jaar krijgen activiteiten op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt en innovatie meer aandacht van het Ontwikkelingsbedrijf, daar willen ze in de toekomst mee verder gaan. Respondenten vanuit het bedrijfsleven, de boards en het onderwijs tekenen daarbij aan dat ze daar niet negatief tegenover staan, maar dat wel opgepast moet worden dat geen zaken dubbel worden gedaan op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt. Op het gebied van innovatie geeft een aantal respondenten uit het bedrijfsleven nog aan dat het Ontwikkelingsbedrijf niet mee zou moeten gaan in elke hype, vaak geïnitieerd door publieke bestuurders. Dit komt de continuïteit van beleid niet ten goede en ondermijnt de bestuurlijke cohesie in de regio. De boodschap van het bedrijfsleven is dan vooral ook om gefocust te blijven. Dat is beter voor de regionale economie en bestuurlijke versnippering in de regio wordt ermee tegengegaan.

Voor wat betreft de clusters is het volgens alle partijen van belang om gefocust te blijven op de speerpuntclusters. Deze clusters zijn de kracht van de regio en het devies is dan ook dat de regio het op deze unique selling points, uniek in de wereld, houdt. Een enkele aandeelhouder wil daarbij nog wel ruimte houden voor accenten per subregio of gemeente. Het bedrijfsleven voegt er nog aan toe dat het van belang is dat dit voor meerdere jaren wordt voortgezet, het zou zonde zijn om iets uit de grond te stampen en na drie jaar de stekker eruit te trekken.

Over de rol die het Ontwikkelingsbedrijf in de activiteiten zou moeten spelen lopen de meningen uiteen. Het Ontwikkelingsbedrijf zelf geeft aan een uitvoeringsorganisatie te willen blijven, met daarbij wel meer aandacht voor agendasetting richting

aandeelhouders. De verbindende rol blijft bovendien erg belangrijk en dat is iets dat wordt gedragen door de andere respondenten. Het bedrijfsleven en het onderwijs zouden het goed vinden als het Ontwikkelingsbedrijf meer een eigen geluid zou kunnen laten horen en meer handelingsvrijheid zou hebben, buiten de opdrachten van aandeelhouders om. Een deel van de aandeelhouders is het daar mee eens, maar worstelt wel met de vraag hoe de aandeelhouders dan kunnen blijven sturen op resultaten. Een ander deel van de aandeelhouders vindt dat het Ontwikkelingsbedrijf die ruimte niet zou moeten krijgen de komende jaren. Over het algemeen stellen de aandeelhouders dat het goed zou zijn als het Ontwikkelingsbedrijf nog meer signalerend optreedt, zodat zij een afweging kunnen maken waar ze het Ontwikkelingsbedrijf wel en niet voor inzetten. Deze verdeeldheid is ook terug te zien bij de vraag of het Ontwikkelingsbedrijf de ondernemers actiever op zou moeten zoeken. Vooral vanuit West-Friesland geeft men aan dat ze veel outreachender en proactiever richting bedrijfsleven zouden kunnen opereren. Aandeelhouders in de regio Alkmaar zeggen juist dat dit veel meer in overleg met de gemeente zou moeten gebeuren.

Voor de toekomstige samenwerking noemen onderwijspartijen dat er duidelijkheid zou moeten komen over de rol, verantwoordelijkheden en opdrachtgevers van het Ontwikkelingsbedrijf. Dit hangt samen met de veelheid aan regionale spelers (de boards, het economisch forum, RPA NHN) die allemaal iets met onderwijs en arbeidsmarkt willen. Duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden is daarin een belangrijke eerste stap. Het Ontwikkelingsbedrijf noemt expliciet dat het geen taken en verantwoordelijkheden van andere partijen wil overnemen, maar dat er wel mogelijkheden zijn om slimmer samen te werken, bijvoorbeeld door het delen van faciliteiten. Daarnaast noemt het Ontwikkelingsbedrijf als verbeterpunt in de samenwerking dat successen in de regio meer gezamenlijk gevierd zouden kunnen worden. Alle belanghebbenden hebben namelijk goede pers nodig. Hiermee zou tegemoet gekomen kunnen worden aan het bedrijfsleven, die aangeven dat de bekendheid bij ondernemers beter kan, en aan de aandeelhouders die gelijkgestemdheid in de regio als verbeterpunt zien. Het gaat daarbij om gelijkgestemdheid tussen overheden onderling en tussen overheden en andere partijen. Een vraagstuk dat bij de aandeelhouders speelt, is of de samenwerking uitgebreid moet worden richting MRA (ja zegt vooral het zuidelijke deel van de regio) en richting de Zaanstreek en IJmond.

Op het gebied van de financiering geven aandeelhouders en Ontwikkelingsbedrijf zelf aan dat het huidige financieringssysteem met subsidies kwetsbaar is: het terugtrekken van een gemeente heeft al grote consequenties voor de formatie. De aandeelhouders willen graag het gesprek voeren over een ander systeem. Een deel van het bedrijfsleven deelt een compliment uit door te stellen dat het veelal niet zichtbaar is dat de continuïteit onder druk staat. Wel wordt daarbij aangegeven dat het bedrijfsleven gebaat is bij een Ontwikkelingsbedrijf dat weet waar het aan toe is. Het Ontwikkelingsbedrijf is ook veel tijd kwijt aan de verantwoording over de subsidies, dit

zou efficiënter kunnen waardoor meer tijd overblijft om werkelijk uit te voeren. Een deel van de aandeelhouders loopt er in de verantwoording tegenaan dat de doelstellingen niet concreet genoeg zijn meegegeven aan het Ontwikkelingsbedrijf en ziet hierin een verbeterpunt.

5.2.2 Wat betekent dat voor de besturing van het Ontwikkelingsbedrijf?

In de aansturing en opdrachtverlening wordt breed gedeeld dat het bedrijfsleven en het onderwijs meer betrokken zouden kunnen worden, maar over de mate en manier waarop zijn de meningen verdeeld. Een meerderheid van aandeelhouders geeft aan dat het in principe zo is dat wie betaalt ook bepaalt. De aandeelhouders zouden het vanuit de inhoud wenselijk vinden als de andere samenwerkingspartners meer input zouden kunnen leveren op plannen en activiteiten, maar zij verwachten niet dat deze partijen bereid zijn mee te betalen. Vanuit de onderwijspartijen klinkt eenzelfde opvatting, zij willen best meer betrokken worden vanuit inhoudelijk opdrachtgeverschap, maar hebben de middelen niet om ook als financierend aandeelhouder te participeren in het Ontwikkelingsbedrijf. Een belangrijk deel van het bedrijfsleven geeft aan dat als het goed georganiseerd wordt het voor hun zeker een optie zou zijn om op termijn mee te betalen als aandeelhouder. Een klein aantal respondenten uit het bedrijfsleven denkt daarentegen dat dit belangenverstrengeling met zich mee zou kunnen brengen en is dus tegen dit idee. Ook een deel van de aandeelhouders is deze mening toegedaan. Wanneer een aandeelhouderschap er dan niet in zit voor het bedrijfsleven, wordt vanuit ondernemers in ieder geval aangegeven dat lokale, politieke belangen minder zouden moeten spelen in de aansturing en opdrachtverlening.

De respondenten zijn het erover eens dat meer financiële armslag nodig is om echt verschil te kunnen maken voor de regio en om ook de concurrentie met andere regio's aan te kunnen. Vanuit de aandeelhouders zijn verschillende suggesties gedaan om de subsidiëring aan te passen, o.a.: geef het een andere naam, onderzoek of het mogelijk is weer terug te gaan naar financiering als DAEB of de subsidiëring op basis van het aantal aandelen gedeeltelijk stop te zetten en ONHN deels op projectbasis te financieren. Bij die laatste suggestie hoort een smalle romporganisatie met daaromheen een flexibele schil. Consequentie daarvan is dat aandeelhouders niet meer evenredig bijdragen en dat de continuïteit van ONHN in het geding komt. Een apart discussiepunt in de financiering is of de regio zou moeten beschikken over een investeringsfonds en dan de vraag of dit ondergebracht zou moeten worden bij het Ontwikkelingsbedrijf of bij een andere organisatie. Voor een grote meerderheid uit het bedrijfsleven is dit een optie, voor een substantieel deel (o.a. het Economisch Forum), zelfs een must. Een smaldeel van het bedrijfsleven is er juist tegen, omdat dit concurrentievervalsing in de hand kan werken. De meeste aandeelhouders willen zelf, met de negatieve ervaringen uit het verleden in het achterhoofd, niet bijdragen aan een fonds. Als ondernemers geld willen, dan moeten ze naar een bank is een veelgehoord devies. Ook speelt de overweging mee dat het nu, in de ogen van de

aandeelhouders, wel goed gaat en dat het gebrek aan middelen juist een stimulans is om creatief te zijn. Daarnaast geeft men aan dat ze geen gemeenschapsgeld willen gebruiken voor risicovolle deelnemingen en participaties. Echter, nuanceert een deel van de aandeelhouders dit standpunt wel wanneer het zou gaan om geld van het Ministerie van Economische Zaken. Opvallend daarbij is dat bij veel aandeelhouders niet bekend is dat er geld beschikbaar kan komen vanuit provincie en Rijk voor een fonds. Komen de aandeelhouders er onderling uit, dan verdubbelt de provincie dit bedrag. Het ministerie van EZ doet dat nog eens. Onderwijspartijen geven aan dat een fonds, zeker voor start-ups, het ondernemerschap in de regio zou kunnen stimuleren. Ook geven ze daarbij aan dat dit niet per se bij het Ontwikkelingsbedrijf zelf hoeft worden ondergebracht, zolang beoordeling van initiatieven maar gebeurt door kundige mensen.

Voor de organisatie van het Ontwikkelingsbedrijf geldt dat deze nog enigszins in transitie is, zo geven sommige respondenten aan. Respondenten uit het onderwijs en een aantal aandeelhouders vraagt zich af of de juiste mensen op de juiste plek zitten in de organisatie. Zij stellen de vraag of de medewerkers over de capaciteiten en competenties beschikken die passen bij het veranderende takenpakket van het Ontwikkelingsbedrijf. Respondenten uit het bedrijfsleven geven aan dat bij uitbreiding van het takenpakket van het Ontwikkelingsbedrijf wellicht een grotere organisatie past, maar, waarschuwt een deel van hen, de organisatie moet wel lean blijven. De aandeelhouders vinden het vooralsnog niet nodig dat de organisatie uitbreidt, een deel van hen ziet veel meer in onderling slim samenwerken en bijvoorbeeld gebruikmaken van ambtelijke capaciteit bij bepaalde activiteiten. Volgens het Ontwikkelingsbedrijf zelf zou het al heel wat zijn als de omvang van de organisatie gelijk zou kunnen blijven. Het is namelijk zo dat het werk wel toeneemt, maar het beschikbare budget niet. Dat loopt zelfs (relatief) achteruit omdat dit voor een aantal jaar is vastgezet, terwijl de salariskosten toenemen omdat die gelijk lopen met cao voor ambtenaren. Het wegvallen van subsidie van een gemeente betekent dan heel concreet dat een vrijgekomen vacature niet vervuld kan worden en dat heeft consequenties voor de activiteiten die het Ontwikkelingsbedrijf uitvoert. Tot slot is een risico dat door een aantal respondenten, vooral uit bedrijfsleven en onderwijs, wordt signaleerd dat het Ontwikkelingsbedrijf erg afhankelijk lijkt te zijn van de directeur. Hij is als het ware de verpersoonlijking van de organisatie. Mocht hij onverhoopt wegvallen, wie staat er dan op? Een van respondenten uit het onderwijs geeft hier een positieve draai aan: het creëert ook weer ruimte voor anderen om op te staan.

6 ■ Veel bereikt, andere verwachtingen

In dit hoofdstuk volgt een reflectie op de resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf in relatie tot de oorspronkelijke doelen, tot de ideeën en verwachtingen van stakeholders en tot hoe dit in andere delen van Nederland wordt aangevlogen.

6.1 VEEL BEREIKT

Positieve voortgang...

In het voorjaar van 2013 ondertekenden de aandeelhouders en het Ontwikkelingsbedrijf de nieuwe SOK. Het algemene beeld is dat de afspraken die hierin zijn vastgelegd, hebben bijgedragen aan een verbetering van de regionaal economische samenwerking in Noord-Holland Noord. Na een tumultueuze periode in de jaren voorafgaand aan de nieuwe SOK is het vertrouwen in het Ontwikkelingsbedrijf hersteld en begint de organisatie weer 'in conditie' te komen. Uit de voortgang van de activiteiten die ONHN uitvoert, blijkt dat veel stoplichten op groen staan: er is veel in gang gezet, afspraken worden nagekomen en (proces)mijlpalen worden gehaald. Daarnaast wordt er buiten de activiteitenplannen om hard getrokken aan de acquisitie van nieuwe bedrijvigheid en worden steeds meer partijen aangesloten op het netwerk in Noord-Holland Noord, waarin ONHN steeds meer als hub fungeert. Vanuit dat perspectief is er goede voortgang geboekt de afgelopen jaren.

En hoewel de harde relatie tussen de outputrealisatie en de outcome niet of niet volledig te leggen is, kan wel gestaafd worden dat de juiste dingen worden gedaan waarmee het aannemelijk is dat een bijdrage aan de outcome is geleverd, o.a.:

- De samenwerking is dankzij ONHN verbeterd: tussen gemeenten onderling en tussen overheden, onderwijspartijen en bedrijfsleven.
- De regiobranding is van de grond gekomen, wat waarschijnlijk niet gelukt zou zijn zonder ONHN. Daarmee is niet alleen het profiel naar buiten toe aangescherpt, maar is ook binnen de regio een helderder beeld ontstaan van Noord-Holland Noord.
- Er een aantal toonaangevende acquisities is gerealiseerd;
- De inzet op de speerpuntclusters die in potentie de meeste economische groei met zich mee kunnen brengen de komende jaren;
- Het ONHN heeft de goede "gaspedalen ingedrukt" waar veel rendement uit te halen is, zoals het inzetten op innovaties door cross-overs en het versterken van de triple helix

...met relatief beperkte middelen en instrumentarium

Deze voortgang is geboekt met relatief beperkte middelen en een ingeperkt instrumentarium wanneer het vergeleken wordt met de voorgaande periode en in

vergelijking met andere ROM's in Nederland. Daarnaast is dit gebeurd in een periode waarin naast de reguliere business van het Ontwikkelingsbedrijf ook relatief veel aandacht voor de transitie en het herstellen van het vertrouwen nodig was. Kennelijk was het nodig voor de regio en het Ontwikkelingsbedrijf om een stap terug te doen, zodat er vervolgens twee vooruit gezet konden worden. Het heeft er de schijn van dat de beperkte speelruimte voor ONHN juist tot veel creativiteit heeft geleid. Ook zorgden de beperkingen er voor dat samenwerking echt noodzakelijk was om iets van de grond te krijgen, simpelweg omdat de middelen en capaciteit om het alleen te doen niet aanwezig waren. Tot zover zijn de respondenten het grosso modo met elkaar eens. Natuurlijk zijn er de nodige verbeterpunten, maar het vertrouwen in ONHN is groot en men ziet binnen de huidige taakopvatting de toegevoegde waarde.

Nieuwe wegen inslaan?

Voor een smaldeel van de respondenten is dat dan ook reden om te zeggen dat de SOK op dezelfde manier voortgezet moet worden, immers het werkt toch op deze manier? Het grootste deel van de respondenten ziet echter dat de polsstok van het Ontwikkelingsbedrijf niet veel verder zal reiken dan nu het geval is wanneer op dezelfde wijze wordt doorgegaan. Dit betekent automatisch ook dat ONHN niet een veel grotere toegevoegde waarde aan de economie van de regio zal kunnen leveren. Er is een nieuwe fase aangebroken en dat vraagt om een volgende stap in de regionale economische samenwerking. Het is duidelijk dat de partijen (aandeelhouders en Ontwikkelingsbedrijf) met elkaar verder willen, maar ook de stakeholders in de kring daar omheen willen de samenwerking voortzetten. De kernvraag daarbij is: welke kant moet het op? Het antwoord op die vraag is niet eenduidig.

Allereerst is de vraag moeilijk te beantwoorden, omdat dit afhankelijk is vanuit welk perspectief de vraag beantwoord wordt. Er zijn veel partijen actief in het netwerk en al deze partijen hebben uiteenlopende belangen. Daar wordt (al dan niet bewust) een passend frame bij gekozen. Dit geldt voor de overheidspartijen maar ook voor onderwijspartijen, het bedrijfsleven en organisaties als RPA NHN en de (voormalige) boards. Zo ontstaat een spanningsveld tussen welke vervolgstappen vanuit het oogpunt van maximale economische groei het meest logisch zijn en welke vervolgstappen daadwerkelijk haalbaar zijn binnen het krachtenveld.

6.2 ANDERE VERWACHTINGEN

Verskil in (toegang tot) kennis, belangen, denken en doen leiden er toe dat partijen andere verwachtingen hebben van het Ontwikkelingsbedrijf, maar ook dat geen eenduidig beeld over het vervolg bestaat. Nu ONHN zich op een kruispunt bevindt, in aanloop naar een volgende fase, is het moment dit met elkaar aan de orde te stellen. Resultaat is anders gebrek aan (h)erkenning en suboptimale oplossingen voor het vervolg. Onderstaand worden de meest prangende van dergelijke kwesties langsgelopen. Uiteraard zijn er verschillende opvattingen per kwestie en zijn partijen het in mindere of meerdere mate eens met de argumenten die bij de kwestie op tafel

komen. De opvattingen over de kwesties hangen in veel gevallen met elkaar samen. Immers als je van mening bent dat het ONHN nu goed fungeert en geen verdere ambities zou moeten nastreven, dan is het logisch om in de kwestie van de fondsvorming ook niet al te hoge ambities te hebben. De kwesties zijn zo de basis voor het formuleren van een aantal toekomstscenario's in hoofdstuk 7.

Ambitie

Een eerste discussie betreft de vraag of het van belang is op dit moment een ambitie en een economisch programma te formuleren om de "neuzen dezelfde kant op te krijgen". De eerste vraag die dan beantwoord zou moeten worden is op welke ambitie men in de regio gezamenlijk inzet en welk uitvoeringsprogramma daaraan verbonden is. Door het beantwoorden van deze vraag, kunnen ook de andere kwesties (zoals verderop in deze paragraaf aan de orde komen) worden gearresteerd. Met het formuleren van een gezamenlijke ambitie kan tegemoet worden gekomen aan de zorgen van onderwijspartijen en het bedrijfsleven. Deze partijen zijn zich bewust van de relatief korte cycli waar overheidsbestuurders mee te maken hebben en zien als risico dat na de volgende gemeenteraadsverkiezingen de aandeelhouders kiezen voor een andere regionaal economische koers. Door de ambitie te koppelen aan een langetermijnstrategie wordt voorzien in de behoefte aan continuïteit die er met name is bij semipublieke en private partijen.

Een gezamenlijke ambitie kan de aandeelhouders ook uit de spagaat helpen waar zij nu vaak in terechtkomen. Men ziet de positieve voortgang bij de verschillende activiteiten en men ziet ook successen als de komst van Microsoft naar de regio. Toch komt daar dan vaak de vraag achteraan: wanneer komt er zo'n bedrijf naar mijn gemeente? En hoeveel banen levert dat dan op? Dit zijn precies de vragen die wethouders van hun gemeenteraad krijgen: er gaat jaarlijks subsidie naar ONHN, wat levert het onze gemeente op? En kunnen we dat geld niet beter steken in de padvinderij of de voetbalclub als dat de leefbaarheid ten goede komt? De kunst wordt om hier als regio (de overheden, ONHN zelf, maar ook de andere partners in het netwerk) op basis van de ambitie een antwoord op te formuleren. Dat betekent dat in de ambitie niet alleen aandacht nodig is voor de economische groei, maar ook wat een vitale economie betekent voor vitale gemeenschappen en de leefbaarheid in steden en kernen.

Het definiëren van de stip op de horizon en daar vervolgens in de uitwerking ieders taken en verantwoordelijkheden aan verbinden komt ook de zichtbaarheid en bekendheid van ONHN ten goede. Dit is niet alleen gunstig om belanghebbenden beter op de hoogte te houden van voortgang en resultaten, maar ook zodat bijvoorbeeld ondernemers sneller aankloppen bij ONHN met bepaalde vragen. Door helderheid richting alle partijen te verschaffen over wat ONHN wel en niet doet, wordt tevens onduidelijkheid weggenomen over van wie en voor wie het Ontwikkelingsbedrijf is. Tot slot ontstaat daarmee een gedeeld beeld van de verwachtingen en daarmee

geen discussie achteraf over resultaten en of deze wel passen bij de gezamenlijke ambitie.

Sommigen vinden het moment nu rijp om deze ambitie met bijbehorend programma te formuleren. Anderen zijn huiverig voor een papieren traject zonder concrete actie.

Acceleratie-effecten

Een belangrijke tweede discussiepunt betreft de vraag hoe breed het ONHN intervenueert. Zou het ONHN niet meer een rol moeten spelen op het gebied van het woon- en leefklimaat? En de arbeidsmarkt? En zou men niet zwaarder moeten kunnen investeren in innovatie en ketendichtheid? Allemaal zaken die in relatie tot de economische speerpuntclusters erg van belang zijn. In het jaarplan voor 2016 richt het Ontwikkelingsbedrijf zich meer op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en op innovatie. Terecht als gekeken wordt naar de gaspedalen die ingedrukt kunnen worden om de economische potentie van de regio te benutten. Een aantal samenwerkingspartners vraagt zich af of het Ontwikkelingsbedrijf een rol zou moeten spelen in het onderwijs-arbeidsmarktdossier en zo ja, welke rol dan? Deze vragen worden vooral opgeworpen omdat er ook al een aantal andere regionale spelers met deze thematiek bezig is (RPA NHN, een aantal boards en het Economisch Forum). Dit vloeit voort uit bovenstaand dilemma over de ambities en ieders rollen en verantwoordelijkheden daarin. Sommigen vinden het van belang, dat vanuit het ONHN breder geïnterveneerd zou moeten kunnen worden. Anderen vinden juist dat in de beperking zich de meester toont, zeker ook omdat ONHN zich steeds meer zou gaan bewegen op het grensvlak van het gemeentelijke takenpakket.

Clusters

Op welke clusters ingezet zou moeten worden staat eigenlijk buiten kijf. De enige vraag die hier speelt is of binnen de focus op agri, energie, maritiem en leisure de juiste accenten worden gelegd. Een aantal aandeelhouders vindt dat er een tandje meer bij mag bij leisure, andere partners geven aan dat energie wat meer aandacht mag krijgen.

Samenwerkingspartners

Het georganiseerde bedrijfsleven (in de vorm van het Economisch Forum) heeft de samenwerking uitgebreid met de regio's Zaanstreek en IJmond. De vraag dringt zich op of het Ontwikkelingsbedrijf ook op het schaalniveau van heel Holland boven Amsterdam zou moeten opereren. Een aantal partijen ziet dit wel zitten en een aantal partijen is hier minder enthousiast over (deze spanning doet zich vooral voor tussen het noorden en zuiden van Noord-Holland Noord). Daarnaast zijn er nog partijen, waaronder de provincie, die het in principe een goed idee vinden, die stellen dat dit eerst maar eens op een aantal specifieke thema's geprobeerd moet worden. Kwesties die dan nog wel spelen zijn of er ook bij die andere regio's voldoende animo is voor deze samenwerking en of zij dan ook mee zouden moeten betalen aan de activiteiten.

Dezelfde spanning tussen noord en zuid doet zich ook voor bij de vraag of meer toenadering tot- en samenwerking met de Metropoolregio Amsterdam (MRA) wenselijk is. In het zuiden van de regio heeft men van nature al wat meer verbinding met de MRA en zij zijn dan ook meest expliciet voorstander van meer samenwerking. Op een aantal onderdelen kan dit ook duidelijk strategische meerwaarde hebben. Zo wil Amsterdam toeristen meer over de regio spreiden en leisure is een van de speerpunten van Noord-Holland Noord. Vanuit de agrisector zijn bedrijven uit Noord-Holland Noord al wel eens mee gegaan op een handelsmissie. Van deze belangstelling voor de sector kan de regio ook in de toekomst nog van profiteren, maar dan moet het gaan om meer dan het spreiden van toeristen. Dan moet er ook echt samengewerkt worden aan serieuze cross-overs en versterking van elkaars kracht. De Telefooncentrale in Alkmaar is daar een mooi voorbeeld van. Aan de andere kant wordt erop gewezen dat het gevaar bestaat dat de MRA de relatie dusdanig domineert dat er van wederzijds voordeel geen sprake meer is.

Handelingsvrijheid

ONHN is formeel een uitvoeringsorganisatie voor de aandeelhouders. Dit is niet bij iedereen, buiten de kring van aandeelhouders, bekend. Vandaar ook vragen als van en voor wie het Ontwikkelingsbedrijf is en vandaar ook dat er andere verwachtingen zijn omtrent de rol en taken. Met name vanuit ondernemers en onderwijspartijen klinkt de roep om meer handelingsvrijheid voor ONHN om sneller en effectiever in te kunnen spelen op vragen die er vanuit de markt komen. Logisch dat de aandeelhouders de teugels wat strakker aangetrokken hebben de afgelopen jaren, maar nu is het tijd om ze weer wat te laten vieren, zo luidt het standpunt vanuit deze kring. Zeker nu de economie aantrekt, is een slagvaardig Ontwikkelingsbedrijf onontbeerlijk voor de regio en een te strakke overheidssturing kan voor stroperigheid zorgen. Aan de andere kant zijn er ook partijen die aangeven dat juist vanwege de strakke aansturing vanuit de aandeelhouders het ONHN zo succesvol heeft kunnen zijn. Bovendien: wie betaalt bepaalt! Dus deze succesformule moet juist worden voortgezet.

Budget

Veel partijen zijn ongelukkig met de wijze waarop ONHN nu gefinancierd wordt, namelijk op basis van subsidies. Dit maakt het Ontwikkelingsbedrijf erg kwetsbaar. Er is immers een gebrek aan continuïteit aangezien er jaarlijks een discussie over de toekenning van de subsidies plaatsvindt. Daarnaast vindt er geen indexatie plaats van de middelen waardoor het bedrijf per saldo inteert. Echter is er geen pasklaar antwoord op de vraag hoe de financiering dan wel georganiseerd zou moeten worden. Er is gesuggereerd de subsidie niet langer onder de noemer van subsidie te verstrekken. Er is ook gesuggereerd de subsidiëring op basis van het aantal aandelen gedeeltelijk stop te zetten en ONHN deels op projectbasis te financieren. Bij die laatste suggestie hoort een smalle rompsorganisatie met daaromheen een flexibele schil. Consequentie daarvan is dat aandeelhouders niet meer evenredig bijdragen en dat de continuïteit van ONHN in het geding komt. Waar onder veel partijen in ieder geval consensus over lijkt te zijn is dat de funding van het bedrijf voor meerdere jaren

zou moeten worden verstrekt en dat er meer ruimte zou moeten zijn binnen het budget voor het ONHN om op prioriteiten in de markt in te kunnen spelen. Daarnaast is er ook gesuggereerd dat onderwijspartijen en bedrijfsleven gaan meebetalen en daarmee ook meer zeggenschap krijgen. Op dit punt heeft een scala aan opvattingen de revue gepasseerd. Voor de volgende fase dient hier een knoop over te worden doorgesneden.

Fondsvorming

Terugkerend thema is de vraag of ONHN (weer) zou moeten beschikken over een ontwikkel- en/of investeringsfonds. Waar iedereen het over eens is, is dat dit geld niet gebruikt zou moeten worden om grondposities in te nemen, maar zeker het bedrijfsleven ziet grote meerwaarde in een fonds waarmee ONHN kansrijke initiatieven verder kan helpen door te participeren in investeringen. Aandeelhouders hebben er in 2012 bewust voor gekozen risicovolle activiteiten niet langer toe te staan en de meesten blijven bij dat standpunt. Daardoor loopt de regio wel een verdubbelaar mis van de provincie én van het ministerie van economische zaken. Dit laatste is niet bij een ieder bekend, veel partijen zijn wel bereid om een dergelijke constructie te onderzoeken. Ook hier speelt vergelijkbaar met andere ROM's in het land de vraag of alle triple helix partijen uit de regio daarin zouden moeten participeren. Overigens wordt momenteel gesproken over het opzetten van een landelijk fonds. Wellicht is deze discussie daarmee op korte termijn achterhaald.

Organisatie

Voor de interne organisatie van het Ontwikkelingsbedrijf spelen eigenlijk drie kwesties. Het eerste vraagstuk is of de huidige medewerkers van ONHN beschikken over de juiste competenties voor de taken die ONHN inmiddels heeft en er wellicht in de toekomst nog bij krijgt. Een deel van de aandeelhouders en onderwijspartijen heeft daar twijfels over. Een tweede vraag die beantwoord dient te worden is of de organisatie, indien ervoor gekozen wordt het Ontwikkelingsbedrijf meer verantwoordelijkheden te geven, uitgebreid dient te worden. Ja, zeggen respondenten uit het bedrijfsleven, dan kan er ook meer massa worden gemaakt. Nee, laten we eerst maar eens afwachten hoe het gaat lopen, zeggen aandeelhouders. Mocht er een capaciteitsprobleem ontstaan dan kan in de uitvoering altijd nog gebruikgemaakt worden van de ambtelijke capaciteit bij gemeenten. Een derde kwestie die speelt is de afhankelijkheid (of gepercipieerde afhankelijkheid) van de huidige directeur van het Ontwikkelingsbedrijf. Voor een groot deel van de respondenten is hij het boegbeeld van de organisatie en voor een aanzienlijk deel van de respondenten is hij ook het enige gezicht van ONHN dat ze kennen. De eventuele opvolging van de directeur en het naar buiten toe treden van medewerkers zijn vooral interne aangelegenheden van het Ontwikkelingsbedrijf. Wel is het goed te weten dat dit in (een deel van) de regio speelt en hier kennis van te nemen voor het vervolg. De opvatting over mate waarin de organisatie van het ONHN zal moeten doorontwikkeld, verschilt dus.

Aandeelhouders

De opvatting dat het bedrijfsleven en het onderwijs steviger betrokken zouden moeten worden in de planvormingsfase wordt breed gedeeld. Of het wenselijk is dat deze partijen dan ook aandeelhouder worden in het Ontwikkelingsbedrijf is een tweede vraag. Een deel van de huidige aandeelhouders staat hier in principe positief tegenover, maar verwacht niet dat onderwijs en bedrijfsleven bereid zijn om het Ontwikkelingsbedrijf mede te financieren. Een ander deel van de aandeelhouders staat überhaupt negatief tegenover een mogelijk aandeelhouderschap van semipublieke en private partijen. Een niet onbelangrijk deel van het bedrijfsleven (vooral de leden van het Economisch forum) ziet een aandeelhouderschap best zitten, mits dit goed wordt georganiseerd en zij daarmee daadwerkelijk iets te zeggen krijgen. Daarnaast dienen belangen goed afgewogen te worden en dat is precies de reden dat een kleiner deel van de respondenten uit het bedrijfsleven zegt dat ze tegen een aandeelhouderschap van bedrijven zijn, namelijk het risico op belangenverstrengeling. Zij geven aan meer te zien in een inhoudelijke adviesrol. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van adviescommissies per economische sector waar de belangrijkste regionale spelers per sector aan deelnemen. Onderwijspartijen geven aan geen middelen ter beschikking te hebben om als aandeelhouder te participeren. Wel kunnen zij zich voorstellen dat ze vanuit de inhoud een steviger rol krijgen.

7 ■ Governance, opdrachtverlening en financiële ondersteuning: scenario's

Uit voorgaand hoofdstuk wordt duidelijk dat partijen met elkaar verder willen, maar over de manier waarop de komende jaren wordt samengewerkt en hoe het Ontwikkelingsbedrijf zich zou moeten ontwikkelen, lopen de meningen uiteen. In dit hoofdstuk wordt eerst een aantal ontwikkelscenario's gepresenteerd. Een analyse van de interviews leerde dat respondenten aan de hand van hun antwoorden zijn in te delen in vier 'respondentprofielen'. Aan de hand hiervan zijn vier ontwikkelscenario's opgesteld die oplopend zijn: het eerste scenario gaat het minst ver en blijft het dichtst bij de activiteiten en organisatie van het Ontwikkelingsbedrijf nu, het vierde scenario is het meest vergaand. Bij elk van de scenario's zijn bouwstenen geformuleerd op basis van voorgestelde interventies door respondenten.

In het laatste deel van dit slothoofdstuk wordt ingegaan op de vraag welk van de scenario's het meest haalbaar is. Hierbij zal er een balans moeten worden gezocht tussen enerzijds het scenario met het veronderstelde hoogste economische rendement voor de regio en het scenario dat op het meeste steun onder de triple helix partners kan rekenen. Tevens wordt een aantal mogelijke vervolgstappen benoemd.

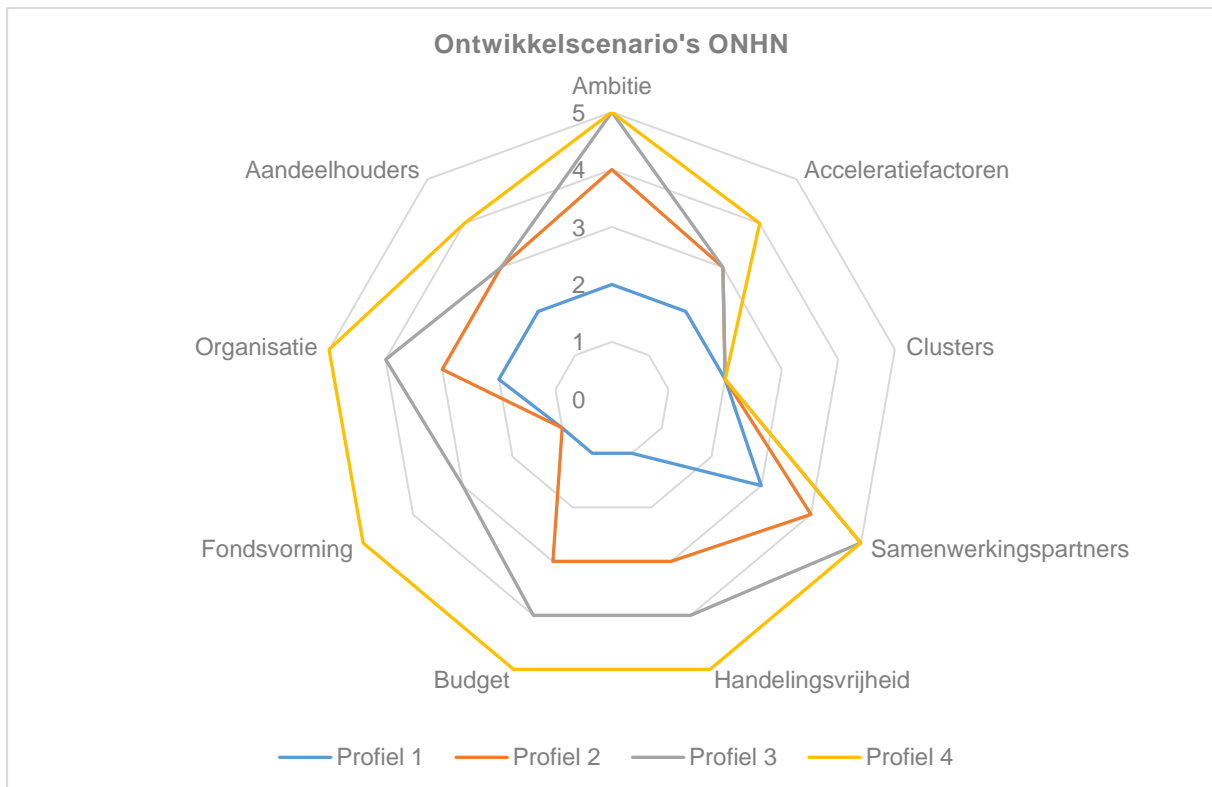
7.1 WAT ZIJN MOGELIJKE ONTWIKKELSCENARIO'S?

Op basis van de analyse van de interviewresultaten zijn vier mogelijke ontwikkelscenario's onderscheiden. De scenario's verschillen van elkaar op het gebied van:

- **Ambitie:** hoe hoog wordt de lat gelegd voor de ontwikkeling van de regionale economie en wat is de rol van het Ontwikkelingsbedrijf daarin.
- **Focus:** de mate waarin het gewenst is iets te veranderen in de focus op clusters en acceleratie-effecten.
- **Samenwerkingspartners:** hierbij gaat het om het aantal samenwerkingspartners, maar ook de intensiteit en het niveau waarop wordt samengewerkt. Variërend van alleen samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven op operationeel niveau binnen bepaalde activiteiten of streven naar een gezamenlijk programma van ondernemers, onderwijspartijen en overheden.
- **Handelingsvrijheid:** de mate waarin het Ontwikkelingsbedrijf zelf verantwoordelijk is voor invulling van de activiteiten en snelheid waarmee zelfstandig kan worden ingespeeld op de marktvraag.
- **Budget:** de hoogte van het budget benodigd voor de activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf.
- **Fondsvorming:** zou er ook een ontwikkelfonds voor de regio moeten zijn ja of nee. Tussenvariant van respondenten is dat het wellicht aardig zou zijn, maar niet per se noodzakelijk.

- Organisatie: de omvang van de organisatie en benodigde kwaliteiten van medewerkers.
- Aandeelhouders: blijven alleen de overheidspartijen aandeelhouder of zou het wenselijk zijn dat ook bedrijven en onderwijspartijen aandeelhouder worden.

Deze onderwerpen zijn per scenario gescoord op een schaal van 1 (minste verandering) tot 5 (meeste verandering). De vier scenario's vertegenwoordigen daarmee dus ook 4 respondentenprofielen, dat wil zeggen groepen respondenten die een soortgelijk standpunt op elk van de kwesties hebben ingenomen. In onderstaande afbeelding is dit schematisch weergegeven:



Bij de scenario's hoort telkens een set bouwstenen. Deze zijn op de volgende pagina weergegeven en vervolgens wordt per scenario een toelichting gegeven waarbij de bouwstenen worden aangestipt. In het tweede deel van het hoofdstuk worden de bouwstenen die passen bij het meest realistische scenario verder uitgewerkt.

Scenario 1: optimaliseren	Scenario 2: 3-h met visie	Scenario 3: ontw. Bedrijf HBA	Scenario 4: ontw. Bedrijf HBA met fonds
			Development- en/of participatiefonds
		Mandaat	Mandaat
		Uitbreiding werkgebied	Uitbreiding werkgebied
	Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB	Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB	Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB
	Financiële zekerheid	Financiële zekerheid	Financiële zekerheid
	Interne organisatie	Interne organisatie	Interne organisatie
Triple helix samenwerking	Triple helix als opdrachtgever	Triple helix als opdrachtgever	Triple helix als aandeelhouder
Interne organisatie	Netwerk- communicatie	Netwerk- communicatie	Netwerk- communicatie
Netwerk- communicatie	Regionale visie en mjp	Regionale visie en mjp	Regionale visie en mjp

7.1.1 Optimaliseren binnen huidige kaders

Het eerste en minst vergaande scenario is 'Optimaliseren binnen huidige kaders'. Het Ontwikkelingsbedrijf is de afgelopen jaren in rustiger vaarwater terechtgekomen en het idee in dit scenario is dit vooral te koesteren en vooral niet te veel te willen veranderen in o.a. de opdrachtverlening, financiering en verantwoordelijkheden van het Ontwikkelingsbedrijf. Wel is er de overtuiging dat er nog een 'stille reserve' aanwezig is in o.a. de samenwerking met de clusterorganisaties en de triple helix partijen en de optimalisatie van de interne organisatie. Waarom niet een (meer) gedeelde backoffice met de clusterorganisaties? Of burgemeesters van grotere gemeenten die actief in de randgemeenten het nut van een sterk ONHN en een sterke economie propageren voor de vitale leefgemeenschappen en de omzet van de bakker op de hoek. Wanneer deze netwerkkrachten worden aangeboord is het mogelijk om binnen de bestaande kaders meer resultaten te boeken. Bij het eerste scenario horen de volgende bouwstenen:

Bouwsteen	Doel en beoogd resultaat
Netwerkcommunicatie	Niet alleen het Ontwikkelingsbedrijf communiceert over ONHN, ook het netwerk van het Ontwikkelingsbedrijf wordt ingezet voor de communicatie. Hiermee kunnen de bekendheid van en het draagvlak voor het Ontwikkelingsbedrijf worden vergroot. Belangrijk is dat duidelijk wordt gemaakt wat een goed functionerend Ontwikkelingsbedrijf voor "de bakker op de hoek" betekent.

	Daarnaast is het zaak om de activiteiten van ONHN voor een vitale economie in een breder kader te beschouwen. Een vitale regionale economie is goed voor de vitaliteit en leefbaarheid in de steden en dorpen van Noord-Holland Noord.
Interne organisatie	In de eerste plaats wordt binnen de huidige capaciteit de organisatie geoptimaliseerd. Ten tweede is het de bedoeling dat met externe partners (m.n. gemeenten en boards, maar wellicht ook onderwijs en bedrijfsleven) meer werk met werk wordt gemaakt. Dit kan door slimme detachering en op (deel)terreinen gebruik kunnen maken van elkaars capaciteit. De bedoeling is om hiermee de juiste mensen op de juiste plek te krijgen voor een (nog) slagvaardiger organisatie. Daarnaast draagt het bij aan de betrokkenheid van de omgeving bij het Ontwikkelingsbedrijf.
Triple helix	In dit scenario wordt vooral ingezet op meer betrokkenheid van de partners (onderwijs, ondernemers en overheid) bij specifieke activiteiten. Door elkaars kwaliteiten beter te benutten, kunnen activiteiten effectiever worden uitgevoerd.

7.1.2 Triple helix met visie

In het tweede ontwikkelscenario 'Triple helix met visie' is een belangrijkste eerste stap om binnen de regio te komen tot een gezamenlijke economische visie. Vervolgens kan deze worden geconcretiseerd door er een meerjarenplan aan te verbinden. Ten opzichte van het eerste scenario is hier een belangrijker rol weggelegd voor de triple helix partners die meer op basis van (volwaardig) partnerschap zullen opereren. Van een aandeelhouderschap voor onderwijspartijen en ondernemers is geen sprake in dit scenario. De focus op de clusters blijft gelijk, maar het aandachtsgebied van ONHN wordt wat verder verschoven naar ketendichtheid en innovatie in het MKB. In dit scenario wordt ONHN financieel wat meer lucht verschaft, omdat het budget wordt geïndexeerd (en de bijdrage van de aandeelhouders stijgt o.b.v. inflatie) en er meerjarige zekerheid wordt verschaft.

Bouwsteen	Doel en beoogd resultaat
Netwerkcommunicatie	Gelijk aan scenario 1
Interne organisatie	Gelijk aan scenario 1 én: In dit scenario krijgt het Ontwikkelingsbedrijf wat meer ruimte voor eigen initiatieven en krijgen de andere triple helix partners meer invloed. Dit vraagt om een andere manier van werken en de organisatie dient daar op te worden aangepast.
Triple helix	Gelijk aan scenario 1 én: In dit scenario worden triple helix partners meer aan de voorkant betrokken bij het opstellen van (meerjaren)plannen. De adviesrol die onderwijspartijen en ondernemers nu op momenten ook al hebben, wordt geformaliseerd en uitgebreid. Dit zorgt voor meer draagvlak

	voor de plannen bij alle partners. Daarmee wordt de slagkracht en effectiviteit in de uitvoering bevorderd.
Regionale visie en meerjarenplan	Het opstellen van een regionale economische visie met bijbehorend meerjarenplan voor de uitvoering. Daarin wordt het punt op de horizon gezet voor Noord-Holland Noord met de consequenties voor alle triple helix partijen. Hiermee kan de continuïteit van beleid worden bevorderd, is het mogelijk vanuit het gemeenschappelijk kader begrotingen en jaarplannen efficiënter vast te stellen. Ook wordt het regionale denken en doen gestimuleerd en de visie zorgt voor duidelijkheid over rollen en taken van ONHN, economische boards, RPA en andere regionale organisaties.
Cohesie regiogemeenten	Een randvoorwaarde voor het opstellen van de visie en vervolgens de uitvoering van het meerjarenplan is een versterking van de cohesie tussen regiogemeenten. Dat betekent dat concurrentie tussen gemeenten en subregio's onderling verminderd dient te worden. Door een gezamenlijke inzet voor het bevorderen van de regionale economie, het samen vieren van successen en elkaar beter te informeren over ontwikkelingen kan de cohesie worden versterkt.
Meer financiële zekerheid	De werkzaamheden van ONHN worden ook de komende jaren gewaarborgd door het bieden van meer financiële zekerheid (3 jaarlijkse begrotingscyclus, jaarlijkse voortgangsrapportages). Dit bevordert de continuïteit en ONHN is hierdoor minder tijd kwijt aan verantwoording en zeker stellen van budget voor de komende periode, waardoor meer tijd over is voor uitvoering.
Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB	Een van de geïdentificeerde acceleratie-effecten is de inzet op ketendichtheid en het innovatief vermogen van het MKB. Door dit te doen kan het MKB beter aangesloten worden op het regionaal economisch programma en op beschikbare kennis. Daarnaast wordt de onderlinge samenwerking tussen bedrijven verbeterd en biedt dit ruimte voor (open) innovaties die vervolgens op de markt kunnen worden gebracht. Daarmee kan een keten ontstaan van kennis naar kunde naar kassa.

7.1.3 Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam

In het scenario 'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam' wordt voortgebouwd op het tweede scenario. Een element dat hier aan wordt toegevoegd is dat het werkgebied van het Ontwikkelingsbedrijf wordt uitgebreid. Dit betekent niet dat alle gemeenten ten noorden van Amsterdam erbij komen als aandeelhouder, maar dat in eerste instantie op een aantal voor de hand liggende terreinen (strategische) samenwerking wordt gezocht. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het agrifood cluster met de regio Zaanstreek. Het valt te overwegen om –afhankelijk van het draagvlak- dergelijke pilots ook in scenario 2 uit te voeren. In dit scenario krijgt het

Ontwikkelingsbedrijf ook meer ruimte om met eigen initiatieven te komen die bijdragen aan het realiseren van de regionale ambitie.

Bouwsteen	Doel en beoogd resultaat
Netwerkcommunicatie	Gelijk aan scenario 1
Interne organisatie	Gelijk aan scenario 2
Triple helix	Gelijk aan scenario 2
Regionale visie en meerjarenplan	Gelijk aan scenario 2
Cohesie regiogemeenten	Gelijk aan scenario 2
Meer financiële zekerheid	Gelijk aan scenario 2
Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB	Gelijk aan scenario 2
Uitbreiding werkgebied	Het werkgebied van het Ontwikkelingsbedrijf vergroten naar het complete gebied Noord-Holland boven Amsterdam op die onderdelen waar het meerwaarde heeft. In eerste instantie bijvoorbeeld op het terrein van food (met de regio Zaanstreek) of offshore (regio IJmond). Daarmee kan de regio ook aantrekkelijker worden als samenwerkingspartner richting de Metropoolregio Amsterdam (m.n. interessant op gebied van leisure, maar ook zaadveredeling).
Mandaat	Het Ontwikkelingsbedrijf meer ruimte geven om op basis van de visie en het meerjarenplan zelf met initiatieven te komen die bijdragen aan de gezamenlijke regionale ambitie. Hiermee wordt het Ontwikkelingsbedrijf slagvaardiger en efficiënter, want er is minder tijd nodig voor afstemming. Er kan direct worden ingespeeld op vragen en ontwikkelingen waardoor meer resultaten worden geboekt.

7.1.4 Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds

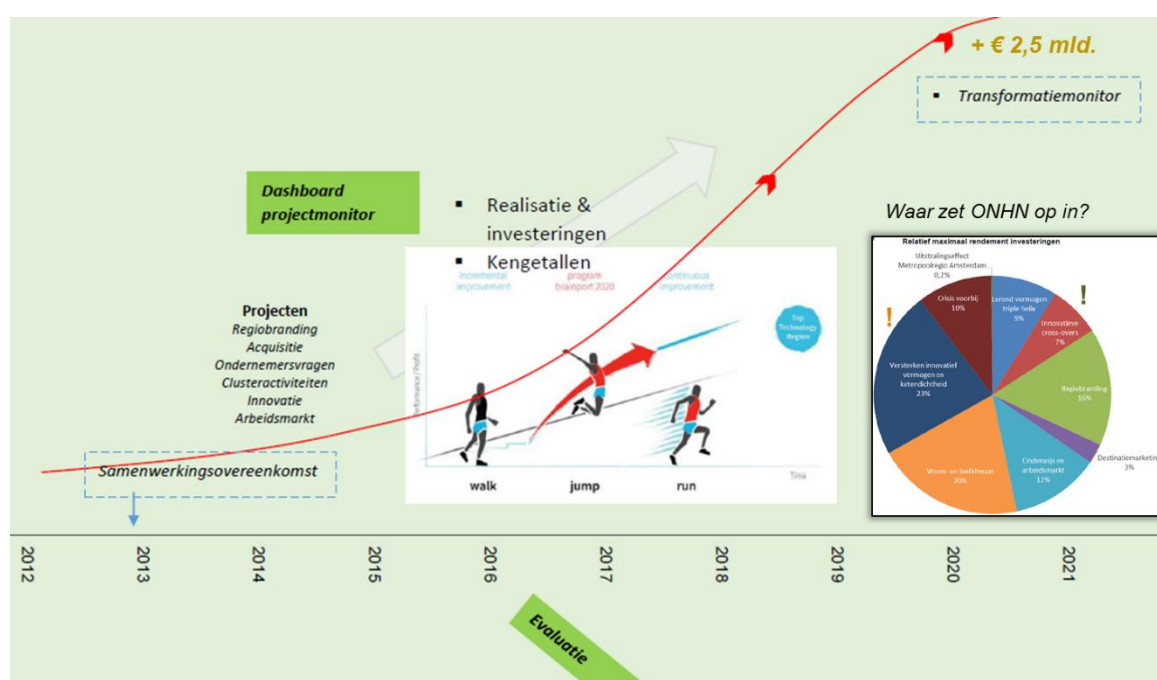
Het meest vergaande scenario is 'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds'. In dit scenario krijgt de regio Noord-Holland Noord, ten opzichte van het vorige scenario, toegang tot een investeringsfonds. Dit kan een nationaal fonds zijn, waar de regio wellicht in wil participeren of een fonds specifiek voor Noord-Holland Noord. Belangrijke vraag is of er analoog aan andere regio's een scheiding in governance zou moeten ontstaan tussen een fonds voor stimulerende activiteiten en een fonds voor de financiële participaties. Stimulering van innovatie kan plaatsvinden door bijvoorbeeld open innovatiebijeenkomsten te organiseren, businessplannen te versterken en financiering te arrangeren. Een verdergaande vorm van fondsvorming betreft het daadwerkelijk participeren in kansrijke ondernemingen. Een dergelijk fonds

heeft veelal een revolverend karakter. Voor beide vormen is fondsvorming mogelijk. Met het oog op de eerdere ervaringen van het Ontwikkelingsbedrijf lijkt het ons raadzaam om een mogelijk fonds voor de meer stimulerende activiteiten onder te brengen bij het Ontwikkelingsbedrijf en voor de participatieve activiteiten een aparte entiteit op te richten waar het Ontwikkelingsbedrijf toegang toe heeft. In beide gevallen is een triple helix bestuur van belang en dat is het tweede wat dat scenario onderscheidend maakt. Naast de overheden gaan ook de andere partners in de triple helix actief participeren als aandeelhouder. Daarmee wordt het Ontwikkelingsbedrijf nog steviger in de regio verankerd.

Bouwsteen	Doel en beoogd resultaat
Netwerkcommunicatie	Gelijk aan scenario 1
Interne organisatie	Gelijk aan scenario 2
Triple helix	Gelijk aan scenario 2 én: In dit scenario worden onderwijspartijen en ondernemers niet alleen steviger betrokken bij het opstellen van plannen, maar zijn zij ook actief als aandeelhouder van het Ontwikkelingsbedrijf. Dit vergroot de betrokkenheid en het draagvlak in de regio.
Regionale visie en meerjarenplan	Gelijk aan scenario 2
Cohesie regiegemeenten	Gelijk aan scenario 2
Meer financiële zekerheid	Gelijk aan scenario 2
Inzetten ketendichtheid & innovatief vermogen MKB	Gelijk aan scenario 2
Uitbreiding werkgebied	Gelijk aan scenario 3
Mandaat	Gelijk aan scenario 3
Development- en/of participatiefonds	Investeringsfonds voor het Ontwikkelingsbedrijf voor een slagkrachtiger regio. Kan een fonds zijn voor stimulerende activiteiten en/of een fonds voor de financiële participaties. Komt het vestigingsklimaat ten goede, want is aantrekkelijk voor bedrijven. Er kan bijvoorbeeld geïnvesteerd worden in open innovatie bijeenkomst (bij een fonds voor stimulerende activiteiten) of in start-ups en scale-ups (bij een fonds voor financiële participaties). Daarmee is het mogelijk steviger te concurreren met andere regio's in Nederland.

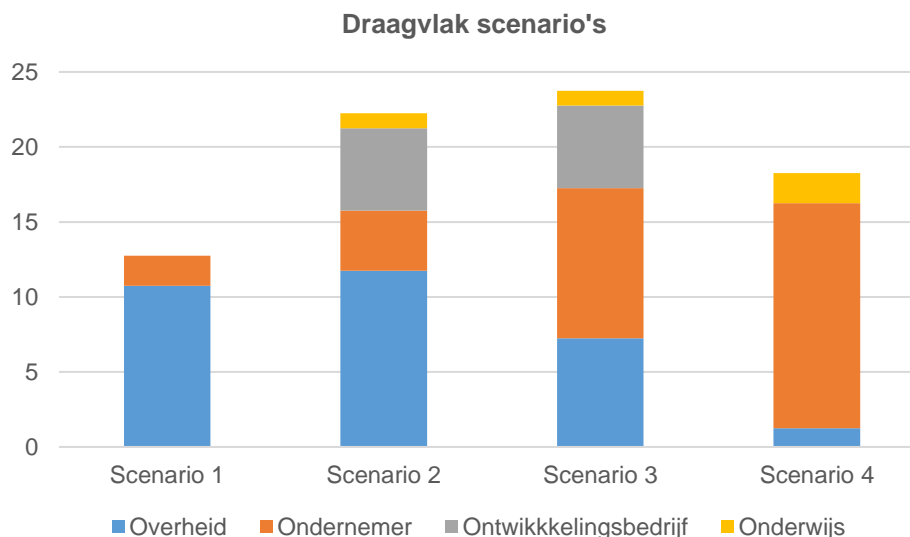
7.2 ADVIES: STAPSGEWIJZE ECONOMISCHE GROEI MET OOG VOOR DRAAGVLAK

De vraag voor welk scenario gekozen zou moeten worden, is op twee manieren te beantwoorden. De eerste lijn is die van de economische groei: welke scenario levert in potentie het meest op voor de regio? Hoe harder je wilt groeien, hoe dieper je de gaspedalen voor economische groei moet indrukken om voldoende sprongkracht te kunnen ontwikkelen als regio. Dit mechanisme is schematisch weergegeven op onderstaande afbeelding:



Uit de Economische Transformatie-monitor voor Noord-Holland Noord blijkt dat een maximale economische groei mogelijk is van € 2,5 mld. Hiervoor moet maximaal worden ingezet op optimale samenwerking binnen de triple helix, het verbeteren van het innovatief vermogen in de regio en een integrale visie op het vestigingsklimaat. Het vierde scenario 'Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds' voldoet hieraan met de triple helix als aandeelhouder en de toegang tot een fonds. Ondanks dat het vanuit het perspectief van economische groei het meest aantrekkelijke scenario is, is dit niet per se het scenario dat kan rekenen op het meeste draagvlak in de regio om uiteenlopende redenen.

De tweede manier om de vraag te beantwoorden voor welke scenario gekozen moet worden, is dus op basis van draagvlak. Zoals geschreven zijn de scenario's tot stand gekomen op basis van respondentprofielen. Daarmee kunnen de respondenten op basis van de gesprekken dus ingedeeld worden bij het scenario dat het beste past bij de standpunten. Het resultaat daarvan is weergegeven in de grafiek op de volgende pagina:



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat met name de respondenten van de overheid een voorkeur hebben voor scenario's 1 en 2, terwijl het bedrijfsleven een sterkere voorkeur heeft voor scenario's 3 en 4. Respondenten die het Ontwikkelingsbedrijf vertegenwoordigen hebben een voorkeur voor scenario's 2 en 3. Het sterke verschil in voorkeuren tussen vooral overheid en bedrijfsleven kan goed verklaard worden aan de hand van de interviews. Aandeelhouders geven vooral aan dat het vertrouwen in het Ontwikkelingsbedrijf pas recent weer hersteld is en dat niet direct te grote veranderingen doorgevoerd moeten worden. Zeker fondsvorming en risicodragende participaties en deelnemingen zijn ongewenst voor het merendeel. Aan de andere kant ziet het bedrijfsleven juist kansen voor de regio en daarbij past, in hun ogen, een sterk Ontwikkelingsbedrijf met dito bewegingsruimte en middelen.

Daarbij moeten we niet vergeten dat de scenario's oplopend in zwaarte zijn. Iedereen wil dóór met het ONHN en de voorstanders van scenario 4 zullen dus zeker ook voorstanders van scenario 1 zijn, men heeft echter hogere ambities die men sneller zou willen realiseren. Hiermee is niet gezegd dan men "kan blazen en het meel in de mond kan houden". Kiezen voor een lichter scenario betekent minder economische potentie, tenzij men ertoe besluit om regionale economische stimulering en ontwikkeling buiten het ONHN te organiseren.

Er zal dus behoedzaam moeten worden omgegaan met deze spanning tussen economische ambities en draagvlak in de regio. Aan de ene kant weegt de stem van de overheden natuurlijk zeer zwaar, omdat dit de aandeelhouders zijn die uiteindelijk een beslissing moeten nemen over de toekomst. Aan de andere kant is het zo dat wanneer nu een te kleine stap gezet wordt er wellicht samenwerkingspartners gaan afhaken. Ook al zijn dat geen aandeelhouders, dit zijn wel partijen die nodig zijn voor de economische ontwikkeling in de regio.

Wanneer we de balans van maximale economische groei en voldoende draagvlak zoeken dan ligt een koers tussen scenario 2 en 3 voor de hand: d.w.z. scenario 2 met wellicht een enkele pilot met grensoverschrijdende samenwerking. Daarbij is een zekere volgordelijkheid van belang. Inmiddels is men in de regio al begonnen met het opstellen van een regionaal ambitiedocument voor heel Noord-Holland Noord. Dit is dan ook de kapstok waar de andere bouwstenen aan opgehangen zouden kunnen worden. Het komende jaar zouden, naast het regionaal ambitiedocument, in ieder geval verkenningen voor de volgende bouwstenen in gang kunnen worden gezet:

- Netwerkcommunicatie
- Triple helix samenwerking
- Interne organisatie
- Financiële zekerheid
- Inzetten op ketendichtheid & innovatie MKB
- Uitbreiding werkgebied

Tegelijk wil de regio zicht blijven houden op de maximale economische potentie, maar het moge duidelijk zijn dat scenario 3 en 4 vooralsnog een brug te ver zijn. Daarom adviseren wij om nu eerst gericht de bouwstenen die horen bij deze koers te verkennen en uit te werken, om vervolgens uiterlijk binnen 2 jaar te bepalen of vervolgstappen naar verdergaande scenario's aan de orde zijn. Bij de keuze voor deze koers worden dus niet bij voorbaat de oplopende scenario's uitgesloten, maar wordt de weg van de geleidelijkheid gekozen. Andersom geldt daarmee natuurlijk ook dat wanneer zich mogelijkheden voordoen, zaken in een stroomversnelling terecht kunnen komen. Dit is bijvoorbeeld denkbaar in het geval er een ontwikkel- en investeringsfonds op nationaal niveau wordt geïnitieerd waar Noord-Holland Noord bij wil aanhaken. De discussie over een dergelijk nationaal fonds is onlangs aangezwengeld.

7.3 VERVOLGSTAPPEN

Bij groen licht van de aandeelhouders is het zaak zo snel mogelijk te starten met uitvoering van de bouwstenen. Hieronder worden de bouwstenen voor de voorgestelde koers nog kort geresumeerd. Het betreffen daarmee ook in het kort de relevante eerste stappen voor de volgende fase. Per bouwsteen worden doel, resultaat, instrumenten, partners en een planning genoemd. Waar relevant wordt ook een doorkijk gegeven naar mogelijkheden voor de langere termijn.

Bouwsteen regionale visie en meerjarenplan	
Doel	Opstellen van een regionale economische visie met bijbehorend meerjarenplan voor de uitvoering; punt op de horizon en consequenties voor alle triple helix partijen
Resultaat	Continuïteit van beleid, efficiënter vaststellen van begrotingen en jaarplannen, bevorderen regionaal denken en doen, duidelijkheid over rollen en taken ONHN, economische boards, RPA en andere regionale organisaties

Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale visie • Meerjarenplan • Projectplannen • Elementen: BRP, arbeidsmarkt, MKB, clusters, investeringen, acceleratie-effecten, business, technology, people en basics
Partners	Gemeenten, provincie, onderwijspartijen en ondernemers
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt momenteel gewerkt aan een regionaal ambitiedocument • Conceptambitiedocument in BAO september 2016 • Jaarplan 2017 aan gekoppeld • Meerjarenplan voorjaar 2017 gereed

Bouwsteen netwerkcommunicatie	
Doel	Netwerk ONHN wordt ingezet tbv communiceren doel en resultaten ONHN
Resultaat	Vergroten bekendheid (resultaten) en draagvlak ONHN Duidelijkheid over: <ul style="list-style-type: none"> • Betekenis voor de “bakker op de hoek” • Relatie vitale economie en vitale leefomgeving (bevolkingstransformatie)
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Burgemeesters als ambassadeurs • Bedrijfsleven organiseert showcases • Wekelijkse nieuwsflits • Jaarlijkse stakeholdersconferentie • Successen samen vieren
Partners	Gemeenten, provincie, onderwijspartijen en ondernemers
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Kan direct opgestart worden na vaststellen van het regionaal ambitiedocument • Communicatie vervolgens doorlopend

Bouwsteen triple helix	
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • Meer betrokkenheid partners in projecten, beter gebruikmaken ieders kwaliteiten • Triple helix partners meer aan de voorkant betrekken bij het opstellen van meerjarenplannen en projectplannen • Formaliseren instemmings/adviesrecht
Resultaat	Meer draagvlak voor de plannen en projecten bij alle partners, effectieve uitvoering en meer slagkracht
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarenplannen, projectplannen, evaluaties • Nieuwe SOK • Tripartite funding op projectniveau • Inzetten verdubelaar provincie en Rijk (EZ)
Partners	Hele triple helix (overheden, onderwijspartijen en ondernemers)

Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Direct op te starten na vaststellen van het regionaal ambitiedocument • 2017 eerste gezamenlijke plannen opstellen • Vanaf medio – eind 2017 uitvoering • Mogelijk kan vanaf 2019 of 2020 onderzocht worden of
----------	---

Bouwsteen interne organisatie	
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • In eerste instantie binnen huidige capaciteit optimaliseren van de organisatie • Extern: werk met werk maken: boards, actieve wethouders, slimme detacheringen ook met onderwijs en bedrijfsleven • Op middellange termijn kan gedacht worden aan uitbreiding van de organisatie (kwalitatief en kwantitatief), passend bij de keuzes in het op te stellen regionaal ambitiedocument
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • De juiste mensen op de juiste plek, die bijdragen aan slagvaardiger organisatie die nog meer resultaat kan boeken • Meer betrokkenheid van de omgeving bij het ontwikkelingsbedrijf
Instrumenten	Formatieplanning
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Deels interne aangelegenheid • Voor het gebruiken van elkaars capaciteit zijn in ieder geval gemeenten en boards nodig
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Direct op te starten na vaststellen van het regionaal ambitiedocument • Begin 2017: eerste projecten met slimme detachering • Begin 2017: onderzoeken wat regionale ambitie betekent voor de formatie • Medio 2017 – begin 2018: organisatie aanpassen naar ambitieniveau

Bouwsteen meer financiële zekerheid	
Doel	Werkzaamheden ONHN voor komende periode borgen
Resultaat	Meerjarige zekerheid voor ONHN, continuïteit, minder tijd kwijt aan verantwoording, meer tijd voor uitvoering
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarige subsidie door aandeelhouders (of wellicht ander instrument dan subsidie) • Indexering budget • Verantwoording meer op resultaat en effect en minder op proces en input
Partners	Gemeenten en provincie
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Direct op te starten na vaststellen van de evaluatie en het regionaal ambitiedocument • Begroting 2018, vastgesteld door gemeenteraden Q1 2017

- 2018: evt. aanpassing van formatie o.b.v. regionale ambitie (in afstemming met aandeelhouders) zou ook consequenties voor de financiën op middellange termijn kunnen hebben
- 2020: evt. verkennen mogelijkheden en noodzaak fondsvorming, afhankelijk van ontwikkelingen en draagvlak

Bouwsteen inzetten ketendichtheid & innovatie MKB

Doel	Meer inzet op acceleratie-effecten ketendichtheid & innovatie mkb
Resultaat	Mkb beter aangesloten op regionaal economisch programma, onderlinge samenwerking tussen bedrijven verbeterd, meer innoverend vermogen + vermarkting van innovaties (kennis-kunde-kassa)
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Versnellingstafels • Business coaches • Businessplannen ondersteunen / ondersteunen van vinden financiering
Partners	Volledige triple helix
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie en onderwijs-arbeidsmarkt vanaf 2016 al wat meer aandacht gekregen • O.b.v. regionaal ambitiedocument afstemming met andere regionale spelers (boards, RPA NHH) over rollen • Structurele inbedding onderwerpen in organisatie vanaf 2017

Bouwsteen uitbreiding werkgebied

Doel	Het werkgebied van ONHN vergroten naar complete gebied Noord-Holland boven Amsterdam op die onderdelen waar het meerwaarde heeft
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk optrekken op o.a. terrein van food, leisure (beiden Zaanstreek) en bijv. offshore (IJmond) • Samenwerking MRA op strategische onderdelen (leisure, zaadveredeling)
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Kansenverkenner • Afstemmingsoverleg • Projectplannen
Partners	Volledige triple helix
Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Najaar 2016 – begin 2017: verkennen meest kansrijke thema's o.b.v. regionaal ambitiedocument • Starten pilot in 2017 met eerste thema • Eind 2017 pilot evalueren • In 2018 uitbreiden aantal thema's waarop ONHN in groter gebied gaat opereren

BIJLAGE 1: RESPONDENTENLIJST

	Naam	Organisatie	Functie
1.	Mevrouw L. Aarts	Gemeente Heerhugowaard	Adviseur economie en vastgoed
2.	De heer P. Acda	Syngenta Seeds B.V.	Locatiedirecteur
3.	De heer F. Andriessen	Gemeente Den Helder	Strategisch adviseur economische zaken
4.	De heer J. Beemsterboer	Gemeente Schagen	Wethouder
5.	De heer J. P. Beers	Gemeente Langedijk	Wethouder
6.	De heer G.G. Besseling	Gemeente Drechterland	Wethouder
7.	De heer R. Bleeker	Rabobank West-Friesland	Directievoorzitter
8.	De heer J.H.M. Bond	Provincie Noord-Holland	Gedeputeerde
9.	De heer B. Borgers	ONHN	Senior projectleider
10.	De heer C. Brinkman	ONHN	Projectleider
11.	De heer P. Bruinooge	Gemeente Alkmaar	Burgemeester
12.	De heer E. Cardol	Seed Valley	Programmamanager
13.	De heer B. Cozijnsen	ONHN	Senior projectleider
14.	Mevrouw R. van Dam	Greenport Noord-Holland Noord	Programmamanager
15.	De heer A.N. Dellelijn	Gemeente Heiloo	Wethouder
16.	De heer M. Dijk	SED organisatie	Beleidsmedewerker economische zaken
17.	Mevrouw C. van Dijk	ONHN	Ambtelijk secretaris
18.	De heer P.F. Dijkman	Gemeente Alkmaar	Wethouder
19.	Mevrouw M.A.C. Doedens	Maritieme Campus (MCN)	Directeur
20.	De heer G. Fit	Parkmanagement Hoorn	Directeur
21.	Mevrouw N. de Groot	Gemeente Heerhugowaard	Adviseur bedrijven
22.	De heer H. ter Heegde	Gemeente Heerhugowaard	Burgemeester
23.	De heer M. den Heijer	RGS Development B.V.	Algemeen directeur
24.	Mevrouw M. Heuvelink	Gemeente Den Helder	Beleidsadviseur bedrijven en evenementen
25.	Mevrouw C. van den Hoff	Den Helder Airport	Directeur
26.	Mevrouw H. Huisman	Gemeente Texel	Wethouder
27.	De heer A. Hulsebos	Multimet. Constructions/offshore B.V.	Algemeen directeur
28.	De heer A. de Jager	INHolland	Directeur externe betrekkingen
29.	De heer R. de Jong	Gemeente Enkhuizen	Wethouder
30.	Mevrouw M. van Kampen	Gemeente Schagen	Burgemeester
31.	De heer P. Kat	Technobis	Directeur
32.	De heer V. Kloos	Gemeente Alkmaar	Wethouder
33.	De heer D. Kloosterziel	MKB Nederland Noord-Holland	Regiomanager
34.	Mevrouw M. Klein	Boscher & Klein	Kwartiermaker destiniemarketing
35.	De heer J. Koomen	Westfriese Bedrijvengroep	Interim voorzitter
36.	Mevrouw B. Koopman	Gemeente Alkmaar	Senior beleids- en projectmedewerker Economie

37.	De heer J.P. Konijn	Bouwend Nederland afd. West-Friesland	Voorzitter
38.	De heer P. Korting	ECN	Directievoorzitter
39.	De heer F. Kramer	Vezet B.V.	Directeur
40.	De heer J. Kranenburgh	Agriport A7	Commercieel directeur
41.	De heer E. Krijns	Gemeente Den Helder	Wethouder
42.	De heer N. Meester	Gemeente Hoorn	Accountmanager kantoren en bedrijven
43.	De heer F. Mencke	Gemeente Hoorn	Gemeentesecretaris
44.	De heer T.J. Meskers	Gemeente Hollands Kroon	Wethouder
45.	De heer F. Morskate	Donghua International B.V.	Algemeen directeur
46.	De heer H. Nederpelt	Gemeente Medemblik	Wethouder
47.	De heer J.C.M. Nijland	Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)	Commissioner
48.	De heer B. Nootebos	Gemeente Stede Broeck	Wethouder
49.	De heer E. Oost	Hazera	Research directeur
50.	De heer T. Pennink	ONHN	Directeur
51.	Mevrouw J. van der Pluijm	Provincie Noord-Holland	Beleidsmedewerker economie, landbouw en toerisme
52.	Mevrouw C. van de Pol	Gemeente Koggenland	Wethouder
53.	Mevrouw O. Rasch	Gemeente Bergen	Wethouder
54.	De heer P. Raven	LTO Noord Glaskracht	Bestuurslid
55.	De heer J. Riepma	Gemeente Alkmaar	Accountmanager ondernemersloket
56.	Mevrouw A. Stam	ONHN	Projectleider
57.	Mevrouw V.C.M. Stam	Gemeente Heerhugowaard	Wethouder
58.	De heer J. van der Starre	ONHN	President-commissaris
59.	De heer H. Stoker	Gemeente Opmeer	Wethouder
60.	De heer B. Tap	Gemeente Hoorn	Wethouder
61.	De heer R. van Tilburg	Clusius college	Voorzitter college van bestuur
62.	De heer R. Tompot	Mistral Technology	Directeur
63.	De heer W. Tromp	Tromp Medical	Directeur
64.	De heer C.L. Turnhout	Port of Den Helder	Services development manager
65.	De heer G. Valk	ONHN	Commissaris
66.	Mevrouw G.J. A. Valkering	ONHN	Voormalig commissaris
67.	De heer T. van Veen	ONHN	CFO
68.	De heer M. Venekamp	Handelshuis Atlantis B.V.	Directeur
69.	De heer N. Verduin	LTO Noord Noord-Holland	Voorzitter
70.	De heer W. van Vliet	Detailhandel Castricum	Ondernemer
71.	Mevrouw W. de Waal	De kennemer Duincampings	Directeur
72.	Mevrouw M. Westerbeek	Koninklijke Metaalunie	Regiosecretaris
73.	De heer A. de Wit	ROC Kop van Noord-Holland	Voorzitter college van bestuur
74.	De heer G. de Wit	Economisch Forum	Voorzitter