

Besturing uitvoering economische agenda Duin- en Bollenstreek

12 januari 2016

Berenschot

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding, opdracht, aanpak
- 2 Criteria voor de besturing van de uitvoering
- 3 Mogelijke vormen
- 4 Conclusies en samenvatting
- 5 Bijlagen

1. Inleiding, opdracht, aanpak

De opdracht

Teylingen, Hillegom, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout en Katwijk hebben besloten samen door middel van een economische agenda de regionale economie te versterken. Voorjaar 2016 is besloten om 10 geselecteerde projecten van die agenda uit te laten werken tot concrete businesscases met onderlinge samenhang.

Dat gaat gebeuren in de periode september 2016 – februari 2017, waarna (een deel van) de projecten gerealiseerd kan worden. De intentie is om daarmee een proces van een zichzelf steeds vernieuwende economische agenda in gang te zetten.

Het gaat op dit moment om de volgende projecten:

- Flower Attraction: Iconen van de Bollenstreek
- Programma gezonde en energieke regio (Healthy Region)
- Space Tech Campus: Uitbouw Space Business Park
- Blueport (stimuleren watersportsector)
- Behoud en ontwikkel IDC en Flower Science Netwerk
- Regiomarketing (samenhang en profiel)
- Versnelling herstructurering Greenport
- Ondernemershuis
- Verbeteren bereikbaarheid van de streek
- Verkenning onderwijs en arbeidsmarkt
- Governance

Uw vraag aan ons is: vind een of meer pragmatische vormen voor de governance van de uitvoering van de economische agenda en van de projecten. Wat verstaan we onder '**governance**': de **besturing** van de economische agenda.

We zullen vanaf hier dan ook niet langer de term governance, maar (be)sturing gebruiken.

De aanpak

De aanpak heeft bestaan uit vier stappen:

Stap 1: start-up. Startgesprek met opdrachtgever.

Stap 2: Informatie vergaren

Gesprek met een aantal belangrijke stakeholders:

- Vooral: vertegenwoordigers bedrijfsleven uit de streek
- Economic Board
- Wethouders economie van de vijf gemeenten
- Raadsleden
- Programmamanager / kwartiermaker uitvoeringsagenda.

Verder is documentatie bestudeerd, onder andere over de Duin- en Bollenstreek, maar ook over andere regio's in Nederland, waar men een zelfde vraagstuk met succes heeft aangepakt. Ook is met vertegenwoordigers van die regio's gesproken, waarbij succesfactoren en leereffecten geïnventariseerd zijn en zijn benut voor het advies aan de Duin- en Bollenstreek.

Stap 3: Terugkoppeling naar opdrachtgever

Uitkomsten van stap 2 terugkoppelen naar opdrachtgever en uitwerken tot eindrapportage en advies.

Stap 4: uitwerking eindrapport en advies

In een feedback-rondes is het advies tot deze eindversie gebracht.

2. Criteria voor de besturing van de uitvoering

(Potentiele) partners voor de economische agenda (zie interviewlijst bijlage 1) zijn bevraagd op wensen, ambities en visie ten aanzien van de (besturing van) de regionale economische agenda.

Deze inventarisatie levert samengevat de volgende criteria op:

- Lean en mean, niet groter / complexer dan strikt noodzakelijk
- ‘Streetwise’: eenvoudig werkbaar, pragmatisch
- Publiek én privaat moeten geënthousiasmeerd worden om verantwoordelijkheid te nemen, ook in financiële zin
- Dus: economische agenda en projecten, die men wil uitvoeren, moeten aansluiten bij behoeften bedrijfsleven
- Economische agenda is dynamisch, dus besturing moet dynamiek toelaten:
 - entree en exit van partijen in de uitvoering van projecten
 - opvoeren nieuwe projecten & afvoeren afgeronde/afgevalen projecten
- Besturing moet transparant zijn: zeggenschap, inbreng, inkomsten, uitgaven moeten helder en transparant zijn.
- Bouwen aan goede, stevige relaties tussen overheden, kennis instellingen en bedrijven in de regio (triple helix). Deze triple helix moet in de sturing betrokken zijn.
- Maak gebruik van wat er al is in de streek. Enkeling stelt dat besturing samen moet vallen met de infrastructuur, die er nu is voor de greenport, als dat mogelijk is.
- Uitvoering zelf moet in de projecten gebeuren, waarbij de in de projecten betrokken partijen veel van de uitvoering doen. Algemene ondersteuning van die uitvoering moet voornamelijk van de overheden komen.
- Laat de projecten op basis van cofinanciering en businesscases tot stand komen: eerst een sluitende begroting, dan aan de slag.
- De besturing moet stimuleren dat projecten ook middelen opleveren, die terugstromen naar financiers (revolving principe). Dit geldt voor de individuele projecten. Voor de algemene middelen t.b.v. sturing, coördinatie en ondersteuning van de economische agenda als geheel zullen (vooral in eerste instantie) publieke middelen nodig zijn.
- Voor de eerste fase (selectie projecten o.b.v.. businesscases) is van belang hoe projecten geselecteerd worden. Daarbij moeten stakeholders evenwichtig vertegenwoordigd zijn (regionaal / lokaal, sectoraal, etc.).
- Alle stakeholders (bedrijven, maar ook gemeenten/gemeenteraden) moeten goed geïnformeerd worden, alleen dan gaat de economische agenda leven. Voor een geslaagde uitvoering van de economische agenda is een excellente communicatiefunctie nodig.

2. Criteria voor de besturing van de uitvoering

Reflectie Berenschot n.a.v. uitkomsten interviews

In de economische samenwerking in de Duin- en Bollenstreek werd er tot heden vanuit gegaan dat het oprichten van een krachtige organisatie met bevoegdheden en geld dé oplossing is om versnelling en kracht te realiseren.

Maar: er is geen draagvlak voor overdracht van bevoegdheden / geld aan een krachtige organisatie. Onder die omstandigheden ligt versnelling dus juist NIET besloten in oprichting van een organisatie met vergaande kracht/macht t.a.v. economische samenwerking, maar wordt de wens om een dergelijke organisatie op te richten een 'show stopper'. Dus: niet met zware samenwerkingsvorm beginnen, want die komt niet van de grond.

Versnelling ontstaat, indien projecten de ruimte krijgen en ondersteund worden. En indien men uitgaat van een aanpak, waarin vertrouwen kan groeien tussen partijen, die betrokken zijn in de uitvoering van de economische agenda: publiek-publiek, privaat-publiek.

Er moet meer gebeuren dan één interventie. Er is niet één wonderconstruct/organisatie, waarin alle samenwerking ineens gaat ontstaan en gaat versnellen.

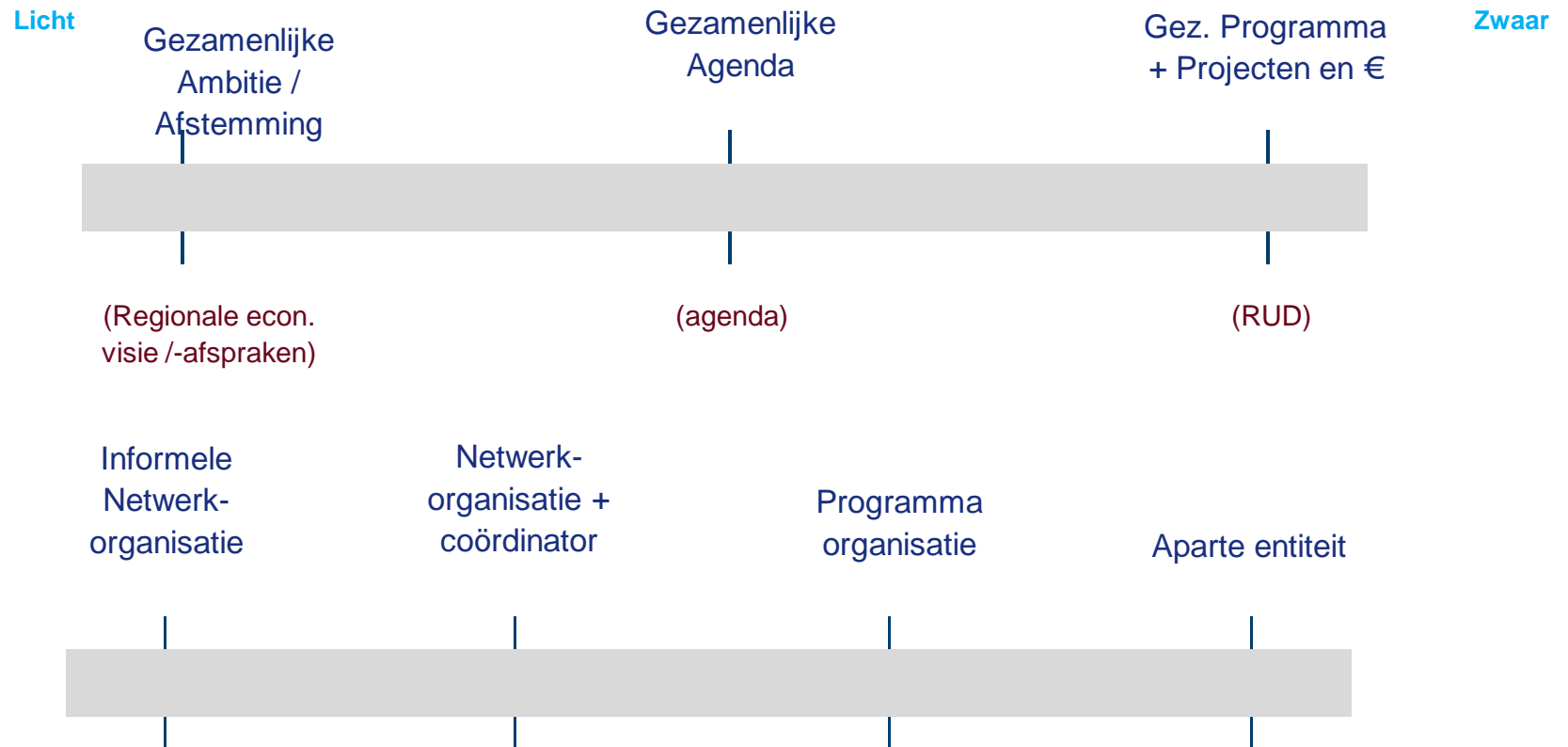
Als men wil dat er privaat geld komt voor regionale economie-projecten, dan moeten dat ideeën en projecten zijn die de bedrijven zien zitten. En dan moeten bedrijven ook invloed hebben op de sturing van de uitvoering van de economische agenda.

Er is in de regionale economische agenda nog onvoldoende commitment / relatie gelegd met **grote** regionale private spelers. Sommigen zouden graag nauwer betrokken zijn, maar zijn dat nauwelijks.

Wat opvalt: publieke partijen zetten vrijwel voortdurend zichzelf in het centrum van de economische agenda. Maar als projecten met hun participanten centraal staan en die participanten zelf voor sluitende begroting / business case moeten zorgen, dan bepalen de *projectparticipanten* welke projecten doorgaan en hoe. Als gemeenten bij de participanten horen of andere relevante bevoegdheden hebben, bepalen ze langs die weg mede.

3. Mogelijke vormen

Verschillende vormen (in theorie) mogelijk, licht of zwaar, meer/minder geformaliseerd



De vormen aan rechterkant van het spectrum zijn zwaarder, gaan samen met oprichting formele (juridische) organisatievorm, dat is arbeidsintensief én draagvlak is absolute randvoorwaarde, zonder dat kan het niet.

Zo is bijvoorbeeld een gevestigde organisatie als Greenport Duin- en Bollenstreek gebaseerd op afstemming van programma's tussen gemeenteraden in 2012. Pas na lange tijd komt Greenport D&B (waarschijnlijk) in 2016/2017 tot formalisering in een stichting.

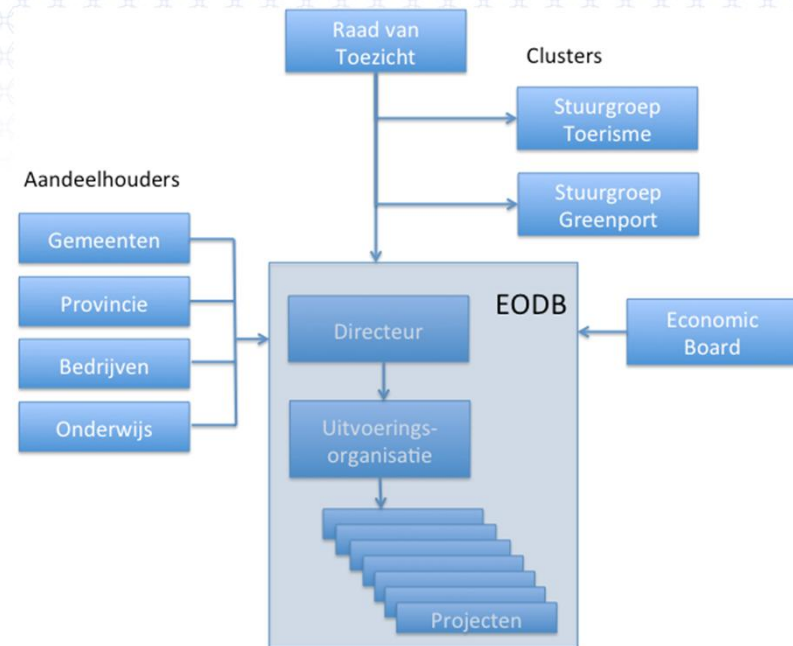
3. Mogelijke vormen

Lang werd gedacht in termen van EODB

EODB: conform advies van Van Marrewijk
(versie 1.1, oktober 2015)

Kenmerken:

- Het besturingsmodel gaat uit van het oprichten van een stichting EODB (Economische Ontwikkeling Duin- en Bollenstreek) met Raad van Toezicht (RvT); De EODB richt een rechtspersoon op in de vorm van een stichting.
- De wethouders EZ vertegenwoordigen de gemeenteraden als *aandeelhouders* van het EODB
- Een of meerdere wethouders EZ kunnen actief zijn als leden van de RvT / 'in dit orgaan zitten leden vanuit of namens de aandeelhouders en 'de coördinerend wethouder kan als afvaardiging namens de aandeelhouders in de RvT participeren'
- De RvT zou ook toezicht moeten houden op de stuurgroepen van de twee clusters Economische Agenda Greenport en Toerisme en de leden van de RvT moeten handelen in het belang van de doelstellingen van de Economische Agenda, zonder opdracht en onafhankelijk van bijkomstige belangen
- De Board laat elk jaar een jaarverslag opstellen dat zal worden voorzien van een accountantscontrole
- De gemeenteraden brengen de gemeentelijke budgetten voor economische structuurversterking onder in een gezamenlijk EODB (ontwikkelings)fonds.



3. Mogelijke vormen

Reflectie op het EODB model

1. Voor oprichting van een rechtspersoon, waarbij geld en bevoegdheden t.a.v. de regionale economische agenda moeten worden overgedragen / overgelaten aan de nieuwe organisatie, bestaat geen draagvlak. Noch bij publieke, noch bij private partijen..
2. De beschrijving van het besturingsmodel lijkt twee rechtsvormen te mengen, namelijk de stichting en vennootschap (BV of NV).
 - Indien een stichting wordt opgericht, dan kan de stichting wettelijk geen leden hebben, dus geen aandeelhouders / 'ava'. Volgens het Burgerlijk Wetboek (BW) is de stichting een 'rechtspersoon, welke geen leden kent...'
 - Het begrip 'aandeelhouderschap' wekt de suggestie dat eventuele rendementen kunnen terugvloeien naar de aandeelhouders; dit is wettelijk uitgesloten bij een stichting
 - Er kan ook geen sprake van zijn dat een wethouder als aandeelhouder optreedt namens de gemeenteraden; indien er al sprake zou kunnen zijn van aandeelhouderschap, dan is het de (rechtspersoon de) gemeente (en niet een gemeenteraad) die aandeelhouder is en de burgemeester vertegenwoordigt de gemeente in rechte (tenzij door hem volmacht aan een ander is gegeven).
 - Het 'EODB' kan geen stichting oprichten omdat de 'EODB' geen rechtspersoon of natuurlijk persoon is.
3. Vanuit het inrichten van een goede en logische governance is het model niet optimaal:
 - Indien wethouders EZ optreden als aandeelhouders, dan knelt dat zij én de 'coördinerend wethouder' tevens lid kunnen zijn van het toezichthoudend orgaan (= RvT) van diezelfde stichting; 'de slager keurt zijn eigen vlees'.
 - Deze dubbele pet is ongewenst en geeft geen invulling aan onafhankelijk toezicht van een RvT.
 - Ook knelt toezicht van de RvT op de 'stuurgroepen van de twee clusters Economische Agenda Greenport en Toerisme, aangezien de RvT formeel alleen toezicht houdt op de stichting.
4. In dit model is de Economic Board (EB) geen orgaan van de stichting. Het knelt dat de EB een jaarverslag opstelt, voorzien van een accountantscontrole. Vanuit het BW ligt de verantwoordelijkheid voor een volledige en juiste jaarrekening en verslaggeving bij het bestuur/directie van de stichting.
5. Er is niet aangegeven of het 'EODB'-fonds rechtspersoonlijkheid heeft of dat het om een 'virtueel' fonds gaat. M.b.t. financiering vanuit dit fonds kan er voor bepaalde projecten, die bijvoorbeeld niet onder de Algemene groepsvrijstellingsverordening vallen, mogelijk sprake zijn van onrechtmatige staatssteun.

CONCLUSIE: Dit model is naar ons oordeel 'zwaarder' dan nodig en niet haalbaar. Bovendien is er een aantal juridische voetangels / klemmen.

3. Mogelijke vormen

Alternatief: bestaande organisaties (Greenport, GOM, Economic Board 1.0) benutten?

Duin- en Bollenstreek heeft een aantal bestaande organisaties, die mogelijk verbonden kunnen worden aan de hier geformuleerde ambities: Greenport, GOM, Economic Board. Zie beschrijving van deze bestaande organisaties in bijlagen (bijlage 2).

Voor Greenport en GOM geldt dat deze in de loop van de tijd **vertrouwen** hebben opgebouwd, waardoor gemeenten erin willen investeren en lopende programma's willen continueren, het is bij deze gremia (na lange tijd) haalbaar geweest om hiervoor een aparte organisatie in het leven te roepen. Overigens geldt dat Greenport Duin- en Bollenstreek nog in dit proces van formalisering zit, waarschijnlijk komt men op afzienbare termijn tot oprichting stichting..

De organisatievormen van Greenport en GOM zijn geen haalbare kaart op dit moment voor de economische agenda. Het stadium waarin de economische agenda verkeert, lijkt hiervoor te vroeg. Voorts is het vertrouwen tussen partijen niet van een zodanige aard, dat een dergelijke vorm (met overdracht van bevoegdheden en middelen) haalbaar is.

Ook onderbrengen van de uitvoering van de regionale economische agenda in deze bestaande organisaties is niet haalbaar en passend: deze organisaties zijn immers met een specifiek doel opgericht. En daarbij is een specifieke, passende vorm gekozen.

De meervoudige doelen van de economische agenda kunnen niet zomaar in de specifiek gefocuste bestaande organisaties Greenport en GOM ondergebracht worden. De economische agenda heeft immers betrekking op meer sectoren, heel verschillendsoortige projecten, waar bovendien inbreng van (veel en zeer divers) privaat geld gewenst is. Dat past niet binnen de modellen van Greenport of GOM.

Voor de figuur van de Economic Board 1.0 geldt dat 'momentum' voorbij is.

CONCLUSIE:

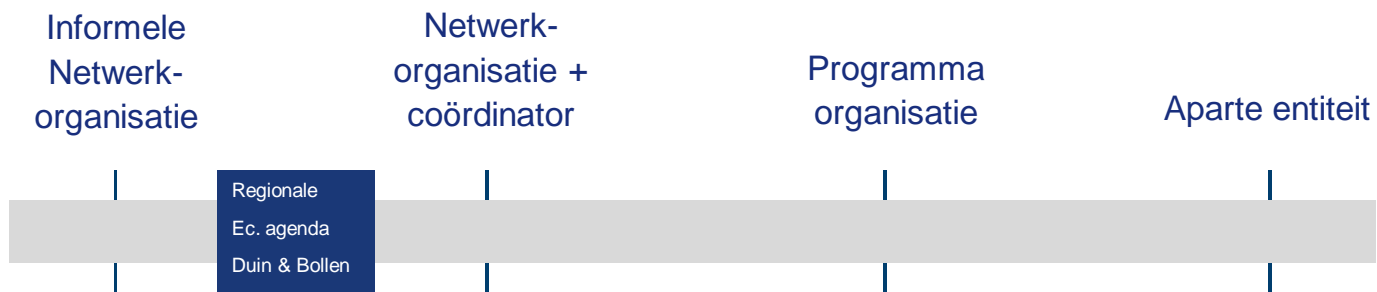
De bestaande organisatievormen zijn niet bruikbaar voor de doelen die men hier wil bereiken en voor het stadium waarin de economische agenda en de partijen samen verkeren.

Wat wél haalbaar en zeer aan te bevelen is: personen uit deze organisaties betrekken in de nieuwe vorm, die gekozen wordt én betrekken in de uitvoering van projecten van de economische agenda.

3. Mogelijke vormen

Lichtere vorm is wenselijk, met het oog op tempo maken en voortgang boeken: licht, maar krachtig

- Vooral nog is in Duin en Bollenstreek 'programma' afstemming tussen de gemeenten met coördinerend wethouderschap de basis voor de samenwerking tussen de gemeenten als het gaat om de economische agenda..
- Duin- en Bollenstreek zit daarmee tussen de volgende vormen in (zie hieronder):
 - gezamenlijke ambitie/afstemming en gezamenlijke agenda
 - informele netwerkorganisatie en netwerk organisatie plus coordinator.
- Dit noopt tot een groeimodel: niet met zware samenwerkingsvorm beginnen, want die komt niet van de grond.
- Klein, licht **én** krachtig beginnen, daarmee groei mogelijk maken (hoe paradoxaal dat ook lijkt).



3. Mogelijke vormen

Uitgangspunten en voorstel voor besturingsmodel economische agenda Duin- en Bollenstreek

Uitgangspunten

- Drie niveau's in besturing nodig:
 - **Operationeel / uitvoering:** Uitvoeren) van economisch programma met concrete projecten. Organiseer zoveel mogelijk direct rond en in projecten, die berusten op stevige en gedragen businesscases
 - **Tactisch:** ondersteuning van projecten met aanjagende en ondersteunende taken.
 - **Strategisch:** 'triple helix' netwerkvorming en inspiratie (overheden, bedrijven en kennisinstellingen in en rond de regio).
- Vooralsnog is in Duin en Bollenstreek 'programma' afstemming tussen de gemeenten met coördinerend wethouderschap de basis voor de samenwerking tussen de gemeenten als het gaat om de economische agenda.
- De criteria voor de besturing van de uitvoering, die staan weergegeven onder hoofdstuk 2, vormen ook uitgangspunt. Werkbaarheid, eenvoud, betrekken van private partijen en privaat geld zijn van het grootste belang.

Deze uitgangspunten leiden tot het volgende voorstel:

In de Duin- en Bollenstreek moeten in de sturing van de economische agenda de **projecten centraal** staan. Dáár zit immers enthousiasme, betrokkenheid van bedrijven en kennisinstellingen. Daar kan privaat geld worden gegenereerd. Deelnemers in de projecten zijn bedrijven, kennisinstellingen en overheden (lokaal, provinciaal, europees bijv.). *De potentie tot kracht en versnelling ligt in de projecten en in de partijen, die de projecten dragen, besloten.*

Om die kracht tot zijn recht te laten komen is van belang óók bedrijven en kennisinstellingen duurzaam de economische agenda te laten bepalen en daar waar mogelijk projecten te laten trekken.

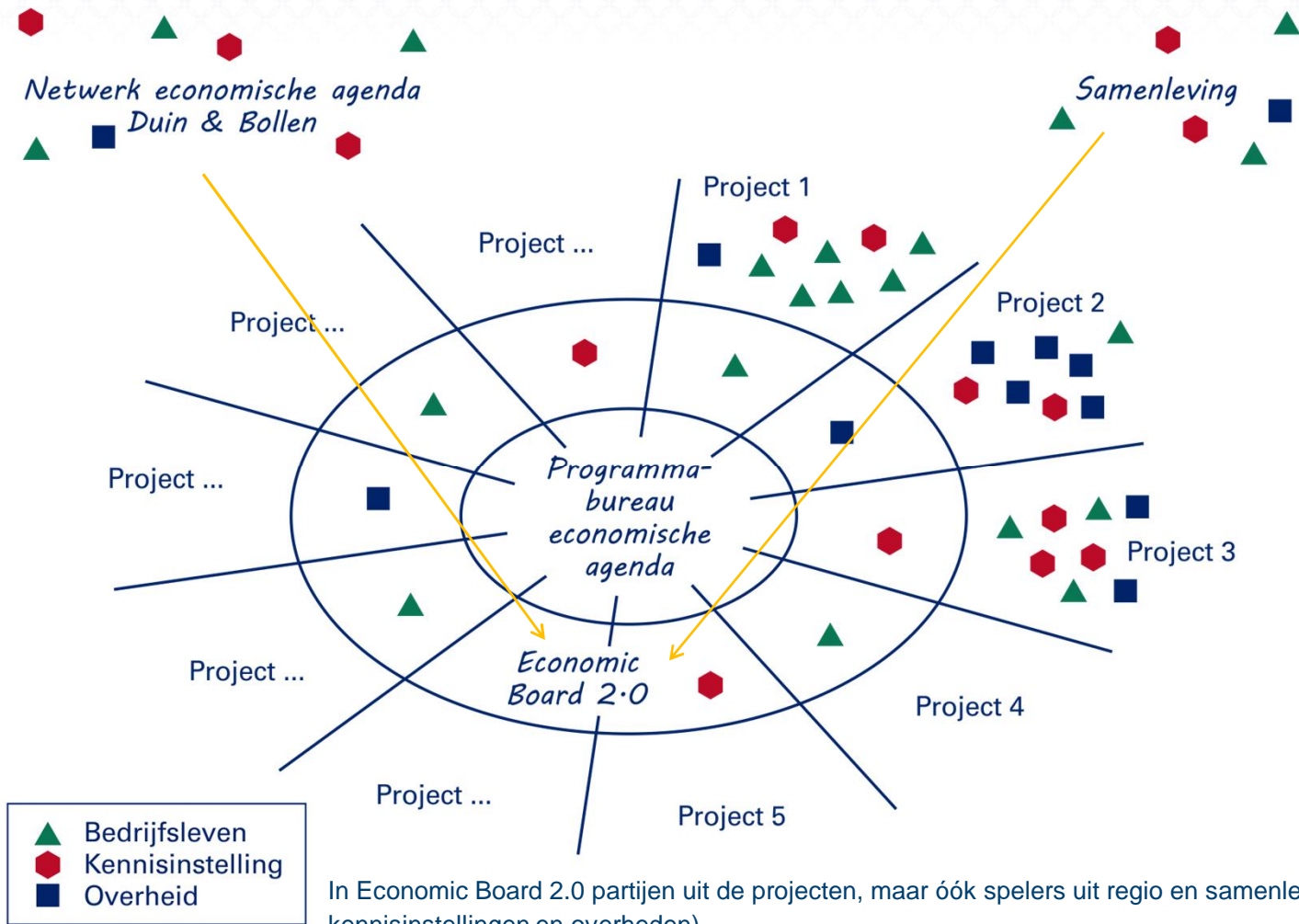
Een **klein programmabureau**, gefinancierd door de samenwerkende gemeenten (en waar mogelijk door bedrijven of andere stakeholders) faciliteert deze projecten. Dit programmabureau is dienend aan de projecten en aan de samenhang daartussen.

Voorts is een **multidisciplinaire, multisectorale raad met stakeholders nodig (een regionale Economic Board 2.0)**, die het economisch programma en de projecten aanjaagt en adviseert en op strategisch niveau de voortgang volgt. En die bouwt aan een regionaal (triple helix) netwerk.

Op de volgende pagina treft u een visualisering aan van dit voorstel, waarna we de verschillende onderdelen van het voorstel stap voor stap uitwerken.

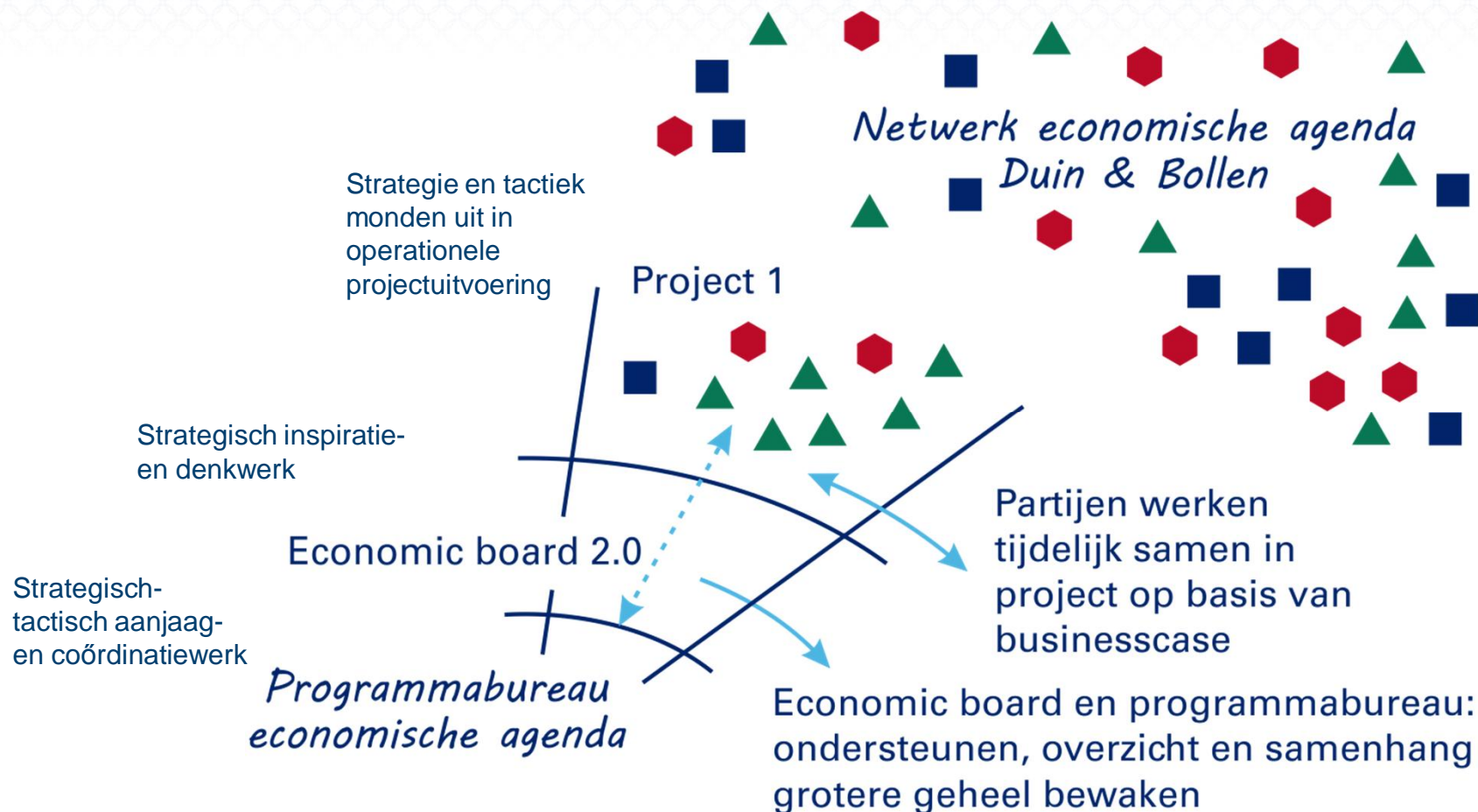
3. Mogelijke vormen

Voorstel voor besturingsmodel economische agenda Duin- en Bollenstreek



3. Mogelijke vormen

Voorstel voor besturingsmodel economische agenda Duin- en Bollenstreek: inzoomen op projectniveau



In Economic Board 2.0 partijen uit de projecten, maar óók spelers uit regio en samenleving (bedrijven, kennisinstellingen en overheden)

3. Mogelijke vormen

Uitwerking: plaats de PROJECTEN CENTRAAL , met elkaar verbonden in het programma van de economische agenda

- Projecten zijn initiatieven van bedrijven, kennisinstellingen en overheden (triple helix). In wisselende, voor de duur van het project geldende samenstelling werken de participanten samen.
- Kies voor de projecten passende trekkers. Wie financiert/draagt of anderszins een *groot* belang heeft, mag trekken. Overweeg welk 'gezicht' als trekker helpt om een project een succes te laten worden!
- De projectparticipanten maken een businesscase voor de uitvoering van het project. Businesscase moet sluitend zijn, projectparticipanten zijn daar zelf verantwoordelijk voor. Funding zal per project verschillen, publiek, privaat of publiek-privaat. Elk project draagt resultaatverantwoordelijkheid op zich.
- **De projectparticipanten sturen en beslissen zelf over hun project**
- Alle projectparticipanten blijven in beginsel over hun eigen geld gaan, verantwoording en toezicht lopen langs de lijnen van de participerende organisaties.
- Bij elkaar opgeteld vormen alle projectmiddelen van alle projecten in het regionaal economisch programma samen een 'virtuele pot geld'. Daarmee kan kapitaal worden aangetrokken.
- Projecten vaardigen een geschikte vertegenwoordiger af in de Economic Board 2.0, om ook langs die weg betrokken te zijn bij samenhang met andere projecten en bij het programma als geheel.
- Programmabureau / kwartiermakers én de regionale Economic Board 2.0. *ondersteunen en adviseren* de projecten (zie verder onder uitwerking programmabureau en Economic Board 2.0.). Afstemming van het programma als geheel op tactisch en strategisch niveau vindt plaats in het programmabureau, resp. de Economic Board 2.0.
- Advies is om in de projecten een aantal principes te laten gelden:
 - Werk met cofinanciering: "als bedrijfsleven er x instopt, doet de overheid daar y bij (kan per project verschillen)".
 - Geef prikkels om de projectgelden 'revolving' te laten zijn (dus: als het geld op gaat brengen, stroomt dat op enig moment gedeeltelijk terug naar de meefinancierende partijen / overheid. Dat werkt uiteraard alleen als het project voldoende oplevert).

3. Mogelijke vormen

Uitwerking: klein programmabureau, ter ondersteuning van de uitvoering en bewaking van de samenhang en het gehele programma

- Klein programmabureau: momenteel zijn er twee kwartiermakers en een enkele gemeente ambtenaren, die op verzoek zaken ondersteunen. Houd het programmabureau klein, de echte uitvoering vindt immers plaats in de projecten en door de project participanten.
- Programmabureau is ondersteunend aan de projecten en aan het grotere geheel van de economische agenda. Het programmabureau bewaakt en bevordert het overzicht en het gehele programma en jaagt aan.
 - Afstemming van programma/agenda/activiteiten/initiatieven
 - Zorgen dat er voortgang wordt geboekt
 - ‘Vuurtje opstoken’
 - Successen en winst zichtbaar maken en vieren
 - Barrières wegnemen door afstemming te organiseren en als olieman te ‘pendelen’
 - Allianties bevorderen
 - Benodigde kennis inbrengen
 - Fondswerving / slimme financiering bevorderen en afstemming van werving van fondsen organiseren (niet 10 x bij dezelfde partij aankloppen voor 10 projecten)
- Programmabureau wordt vooralsnog door de gemeenten gefinancierd. Dit zijn louter apparaatskosten voor een klein programmabureau. Middelen voor de projecten komen van de participanten in die projecten en daar beslissen de projecten dan ook zelf over. Wellicht dat op termijn ook anderen dan de gemeenten willen bijdragen aan programmabureau, eventueel ‘in kind’ (dus bijv. door capaciteit beschikbaar te stellen).
- Programmabureau stemt over de activiteiten af met de Economic Board 2.0 en legt verantwoording af over besteding middelen (apparaatsbudget) en activiteiten aan de partijen die deze middelen verschaffen.

3. Mogelijke vormen

Uitwerking: regionale Economic Board 2.0 voor afstemming economische agenda als geheel

- Er komt een krachtige, meervoudig samengestelde regionale Economic Board 2.0. Deze board bewaakt de onderlinge samenhang van de projecten op de economische agenda. Ze houdt vinger aan de pols hoe het geheel van projecten zich ontwikkelt en hoe de economische agenda zich ontwikkelt. En adviseert daarover. Ze zorgt voor afstemming en coördinatie op strategisch niveau:
 - Afstemming van de projecten en bewaking van de economische agenda als geheel
 - Betrokkenheid van bedrijven, kennisinstellingen en overheden in de regio entameren
 - Motor achter het wegnemen van barrières voor regionale samenwerking op bestuurlijk / strategisch niveau
 - Stimuleren van werving van fondsen / bevordering slimme financiering
 - ‘Vuurtje opstoken’, successen en winst zichtbaar maken.
- De Economic Board 2.0 moet **dromen over en inspireren tot nieuwe ontwikkelingen** in de streek, niet alleen op gebied van Greenport, maar op alle economische dragers in de streek. Welke bedrijven/bedrijvigheid wil de streek naar zich toe halen, stimuleren?
- In de Economic Board 2.0 zitten onder meer partijen, die participeren in de projecten. En daarnaast partijen uit regio en samenleving, die iets te bieden hebben aan de streek. Het zijn publieke en private partijen uit verschillende sectoren, die in de economie van de streek belangrijk zijn (of kunnen worden). Het is bovendien een mix van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. In elk geval zit er expertise over de volgende sectoren in de Economic Board 2.0:
 - Greenport
 - Horeca, toerisme, congresindustrie
 - Kennis en onderzoekssector
 - Maakindustrie
 - Zorg.
- Te denken valt aan circa 15 leden. De verzamelde gemeenten vaardigen 1 tot max. 2 vertegenwoordigers af. Coördinerend wethouder hoort hier in elk geval bij. Verder: evt. betrokkenen uit GOM, greenport en bestaande Economic Board 1.0.
- Economic Board 2.0 krijgt geen formele rechtsvorm, het is een netwerk (voorhoedegroep, kerngroep). De Board heeft geen formele bevoegdheden, maar adviseert het programma als geheel. De gedachte is dat in de Board mensen zitten, die op basis van gezag en informeel overleg te werk gaan.
- Als indicatie: de Economic Board 2.0 treft elkaar op regelmatige basis om de projecten goed te kunnen volgen, te denken valt aan een ritme van ca. 10 maal per jaar.

3. Mogelijke vormen

Het inrichten van dit ‘model’ voor sturing alléén is niet voldoende. Nadere interventies nodig in de komende periode : enkele suggesties

- Het creëren van een succesvolle, slimme, groene, duurzame, innovatieve, gezonde economie, waarin arbeidsmarkt en onderwijs goed op elkaar zijn aangesloten, gaat niet louter vanzelf. ‘Het is geen zelfrijzend bakmeel’, zoals één van onze gesprekspartners aangaf.
- Er is dus besturing nodig. In welke structuren we daarbij denken is in het voorgaande geschetst.
- Aan welke andere interventies valt te denken?
 1. Organiseer rond de projecten ‘alliantiefabrieken’ (of iets vergelijkbaars: creatieve sessies, waarbij vraag en aanbod rond projecten elkaar kunnen vinden, middelen en inbreng op creatieve wijze gevonden kunnen worden. Een korte beschrijving van wat een alliantiefabriek inhoudt vindt u in bijlage 3.
 2. Ter inspiratie en toekomstdromen. Haal beelden op van buiten de regio (of zet ze op een rij): wat zien partijen van buiten de regio, bijvoorbeeld mogelijk interessante samenwerkingspartners uit de regio ten noorden en ten zuiden van Duin- en Bollen, in de streek? Wat ziet men voor mogelijkheden? Te denken valt aan Amsterdam, Haarlemmermeer, Schiphol, SADC, sciencepark Leiden, WUR, kennispartners in de hospitality en zorg, etc.
 3. Creëer helderheid (ten behoeve van alle stakeholders) over het proces dat men voor ogen heeft met de businesscases en communiceer dit. Dat werkt bevorderlijk voor betrokkenheid van vele partijen.

Wij stellen ons voor dat er géén totaal, alomvattend proces komt waarin de cases op het zelfde moment en door de publieke partijen worden beoordeeld. We stellen ons voor dat binnen elk project en binnen elke businesscase afzonderlijk, met de betrokken partijen en afhankelijk van de sluitendheid van de case, besloten wordt tot go/nogo naar volgende fase.

Daarnaast kunnen de businesscases desgewenst (bijvoorbeeld voor de verwerving van (extra) financiering) nog worden voorgelegd aan andere partijen dan de direct betrokkenen.

Maak duidelijk hoe dit proces gaat lopen, want botsende verwachtingen hierover werken remmend.

4. Verbindingen kunnen katalyserend werken. Zo is wellicht aan te bevelen om verbinding te creëren tussen de besturingsstructuur (Board 2.0 en programmabureau) enerzijds, en het ondernemershuis en regio marketing anderzijds. Als er bijvoorbeeld één inspirerende locatie is, waar deze initiatieven rond de economische agenda bij elkaar komen, kan dat versnellend werken: mensen ontmoeten elkaar, afstemming kan snel en informeel plaatsvinden, etc.. En: de economische agenda wordt dan tastbaar.

4. Conclusies en samenvatting

Krachten bundelen in de Duin- en Bollenstreek

Aanpak

De Duin- en Bollenstreek wil kracht en tempo maken met de regionale economische agenda. Lange tijd is men er vanuit gegaan dat daarvoor nodig is dat er een krachtige organisatie wordt opgericht, met bevoegdheden en beschikking over (publiek en privaat) geld en middelen. Pogingen een dergelijke organisatie op te richten hebben tot heden niet tot succes geleid.

Aan Berenschot is zomer 2016 gevraagd om de vraag te bezien hoe de besturing van de regionale economische agenda eruit zou kunnen zien, om de partijen optimaal kracht en snelheid te laten maken met de economische agenda en projecten in de regio.

In onderhavige opdracht hebben we allereerst een aantal cruciale betrokken partijen bevraagd: wat zijn criteria waaraan de besturing moet voldoen? Voorts hebben we succesfactoren in enkele andere regio's bestudeerd (zie bijlagen). Vervolgens hebben we mede op basis daarvan dit advies voor de besturing van de economische agenda ontwikkeld.

Criteria

Criteria die betrokkenen hanteren voor de besturing zijn ondermeer:

- praktisch en goed werkbaar, niet te complex.
- Partijen (publiek en privaat) voelen niet voor overdracht van bevoegdheden, willen zeggenschap houden over (eigen) middelen, die men in regionale economische ontwikkeling investeert.
- Afstemming en samenwerking tussen publieke partijen onderling, tussen private partijen onderling en tussen publieke/private partijen is volgens velen een belangrijk criterium voor geslaagde sturing.
- Omdat wenselijk is om voor de realisatie van de economische agenda ook private middelen te genereren, dient er private deelname te zijn in de wijze waarop het economisch programma gestuurd wordt.

- Uitgangspunt moet zijn: naast oog voor het eigenbelang ook oog voor het grotere geheel, als de regio er beter van wordt, wordt iedereen er beter van.

Conclusies en advies

Onze conclusie is dat men geen nieuwe organisatie moet oprichten met een formele (rechts)vorm en overdracht van geld en bevoegdheden, dat wordt geen katalysator maar een blokkade, een 'showstopper'. Het oprichten van een formele organisatie is in dit stadium niet effectief en er is geen draagvlak voor.

Daarnaast is onze conclusie dat het niet passend is om de uitvoering van de economische agenda onder te brengen bij bestaande organisaties. Die zijn met andere, specifieke doelen opgericht en lenen zich niet zomaar om dit meevoudige programma uit te voeren. Bovendien speelt daar óók dat er geen draagvlak is om geld en bevoegdheden over te dragen.

Ons advies luidt dan ook dat in de Duin- en Bollenstreek de **projecten centraal moeten staan** in de sturing van de economische agenda. Dáár zit immers enthousiasme, betrokkenheid van bedrijven en kennisinstellingen. Daar kan privaat geld worden gegenereerd. Deelnemers in de projecten zijn bedrijven, kennisinstellingen en overheden (lokaal, provinciaal, Europees bijv.). De potentie tot kracht en versnelling ligt in de projecten besloten.

Om die kracht tot zijn recht te laten komen is van belang óók bedrijven en kennisinstellingen duurzaam de economische agenda te laten bepalen en daar waar mogelijk projecten te laten trekken.

Laat een **klein programmabureau**, gefinancierd door de samenwerkende gemeenten (en waar mogelijk door bedrijven of andere stakeholders) deze projecten ondersteunen en faciliteren. Dit programmabureau is dienend aan de projecten en aan de samenhang daartussen.

Voorts is een **brede raad met stakeholders nodig (een regionale Economic Board 2.0)**, die de projecten onderling afstemt en de samenhang in de projecten van de economische agenda bewaakt, erover adviseert en krachtige partijen van binnen en buiten de regio aan de economische agenda kan verbinden.



Bijlagen

Berenschot

5. Bijlagen

Bijlage 1: Gesprekspartners

Gemeente Teylingen	De heer B. Brekelmans
Gemeente Lisse	De heer C. Ruigrok
Gemeente Noordwijk	De heer P.J. Barnhoorn
Gemeente Noordwijkerhout	De heer H.W.M. de Jong
Gemeente Hillegom	De heer J. Verheijen
Van de hierboven genoemde gemeenten is ook met een vertegenwoordiging van gemeenteraadsleden gesproken	
De heer R. van de Merwe	Kwartiermaker
De heer A. Slobbe	Kwartiermaker
De heer A. Morssink	Bedrijfsleven Bollenstreek
De heer Prof. Dr. L. Paape RA RO CIA	Nyenrode Business University / Economic Board
De heer J. van Santen	Site & Operations manager Akzo Nobel
De heer S. Stokkermans	Algemeen directeur Grand Hotel Huis ter Duin
De heer G.J. Vos	Voorzitter Raad van Bestuur Marente
De heer O. Zwart	Directeur Greenport Ontwikkelingsmaatschappij Duin- en Bollenstreek
Dhr. M. Cappendijk	Programmamanager Greenport Duin- en Bollenstreek

5. Bijlagen

Bijlage 2: verkennen: bestaand cluster van organisaties: Greenport Duin- en Bollenstreek

- Greenport programma, door gemeenteraden geaccordeerd in 2012 (loopt tot 2015) incl. financiën; loopt stilzwijgend door
- De 6 wethouders hebben overleg met elkaar en maken keuzes op basis van consensus m.b.t. de projecten die (mede) met overheidsgeld gefinancierd worden.
- Geen verplichte bijdrage vanuit de bedrijven als eis – dus geen verplichte co-financiering
- Financieel-administratief worden de zaken vanuit Hillegom geregeld als penvoerder van de overige 5 gemeenten, de wethouder van Katwijk coördineert het politiek-bestuurlijke deel; deze verdeling verloopt goed
- Wethouders worden geïnformeerd vanuit het ambtelijk overleg over projecten en initiatieven
- Toezicht is er niet formeel, wel vanuit subsidierelatie met provincie (die geeft 150k subsidie en met verplichtingen om aan bepaalde vereisten te voldoen).
- Er zijn geen schotten tussen de gemeentelijke bijdragen; wel terug te zien in de begroting dat er onderdelen begrotingstechnisch zijn opgenomen.
- Programmamanager wordt betaald uit de bijdragen van de gemeenten.
- Gemeenten dragen jaarlijks bij, gaat stilzwijgend en bijdrage staat niet ter discussie
- Greenport was vooral vanuit ruimtelijke ordening van belang, nu verschuift Greenport meer richting innovatie en kenniseconomie omdat stroomlijning ruimtelijke ordening in diverse greenports redelijk is georganiseerd, waarbij de Greenport Duin- en Bollenstreek met de GOM (Greenport Ontwikkelingsmaatschappij) een voorbeeld is.
- Sinds kort: toewerken naar een herijkt meerjarenprogramma en uitvoering via een stichtingsvorm: (alle Greenports zijn stichtingen)
 - Stichting met klein bestuur voor dagelijkse leiding en grote stuurgroep voor de hoofdlijnen
 - Een of twee medewerkers die worden ingehuurd of gedetacheerd vanuit aangesloten organisaties met bijbehorend budget
 - Aanjaaggeld voor positionering, projectinitiatieven en subsidieaanvragen
 - Beoogde impact: een of meer grotere projecten of programma's met financiering vanuit provinciale, rijks of Europese subsidie, privaat kapitaal en inzet vanuit kennisinstellingen. Als voorbeeld: het topsectorproject het nieuwe verwerken. Deze projecten of programma's worden mogelijk buiten de stichting administratief georganiseerd.

5. Bijlagen

Bijlage 2: Verkennen: bestaande organisatie: GOM Duin- en Bollenstreek

Greenport Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) is het regionaal ontwikkelbedrijf voor de herstructurering van de Duin- en Bollenstreek. De missie van GOM is het door middel van actieve gebieds(her)ontwikkeling tot stand brengen van een economisch en ruimtelijk vitale Duin- en Bollenstreek. Het beleidskader hiervoor is de Intergemeentelijke Structuurvisie Greenport Duin- en Bollenstreek. De gemeenten Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout en Teylingen hebben deze in december 2009 vastgesteld en in juli 2016 herzien.

GOM is een private onderneming (besloten vennootschap) op publieke basis. GOM is opgericht in 2010. De zes greenportgemeenten zijn aandeelhouder. Greenport Ontwikkelingsmaatschappij heeft geen winstoogmerk. Alle inkomsten worden geïnvesteerd in herstructureringsmaatregelen. Een onafhankelijke Raad van Commissarissen ziet toe op het bestuur van de onderneming.

Greenport Ontwikkelingsmaatschappij werkt uitsluitend op basis van financieel verantwoorde Meerjarenprogramma's. Deze worden vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Publieke en private verantwoordelijkheden zijn strikt gescheiden. De overheid (gemeenten en provincie) is verantwoordelijk voor het ruimtelijk beleid, waaronder het vaststellen van de Intergemeentelijke Structuurvisie Greenport Duin- en Bollenstreek (ISG), bestemmingsplannen en het al dan niet toestaan van bepaalde ruimtelijke ontwikkelingen. GOM is niet meer en niet minder dan een uitvoerend grondbedrijf. Met Holland Rijnland is een overeenkomst gesloten in het kader van het Regionaal Investeringsfonds Holland Rijnland.

De activiteiten van GOM worden verantwoord in het jaarverslag.

In de Raad van Commissarissen van GOM hebben zitting:
dhr. ir. J.P. Teelen (voorzitter), dhr. W.R. Duursema RA en dhr. ir. N.C.A. Koomen.

Directeur/bestuurder van GOM is dhr. ir. A.H. Zwart.

5. Bijlagen

Bijlage 2: Verkennen: bestaande organisatie: Economic Board Duin- en Bollenstreek

- De Economic Board stimuleert de versterking van de economische en innovatieve kracht van de gehele Duin- en Bollenstreek, waaronder de sierteelt.
- Deze Board heeft als belangrijkste taak om de voortgang van de Economische Agenda Greenport Duin- en Bollenstreek actief te bewaken en vooral te stimuleren. Dat doet zij onafhankelijk van achterbannen, op persoonlijke titel(-s) en met hart voor de Bollenstreek. Zij wordt ondersteund door het Programmabureau Greenport dat als dagelijks uitvoeringsorgaan van de Board fungeert.
- De Greenport Duin- en Bollenstreek is het cluster van bedrijven dat in deze streek actief is in de tuinbouw & glastuinbouw. Zowel de teelt, veredeling, broeierij, handel, logistiek en export van bloemen, bollen en planten maken onderdeel uit van de Greenport. In 2012 hebben de gemeenten Katwijk, Noordwijk, Hillegom, Noordwijkerhout, Lisse en Teylingen het initiatief genomen om de innovatieve kracht van de Greenport Duin- en Bollenstreek te versterken. Daartoe is medio juni 2012 een Economische Agenda voor de Greenport opgesteld die nu onder leiding van de Economic Board wordt uitgevoerd.
- De boardleden zijn experts vanuit het bedrijfsleven, onderzoek, onderwijs en de regionale overheid. Zij zitten op persoonlijke titel in de board en hebben allemaal een duidelijke binding met de Bollenstreek. De Board wordt ondersteund door de programmamanager van Greenport Duin- en Bollenstreek.
- **Leden:**
 - Klaas Jan van der Bent (coördinerend wethouder Greenport Duin- en Bollenstreek)
 - Jos Vranken (NBTC Holland Marketing)
 - Gerben Ravensbergen (Lilies of Life)
 - Fred Moolenaar (Vanderschoot B.V.)
 - Leen Paape (Nyenrode Business University)
 - Albert Lestraden (Schulte & Lestraden B.V)

5. Bijlagen

Bijlage 3: Alliantiefabriek

Wat is de Alliantiefabriek?

- De Alliantiefabriek is een werkwijze, ontwikkeld door Berenschot, om op specifieke thema's allianties te smeden tussen andersoortige partijen. Veel overheidsorganisaties, bedrijven, maatschappelijke organisaties en individuen zijn zich goed bewust van hun vraag en van wat ze zelf willen. Ze weten minder goed wat ze te bieden hebben; hun 'verborgen' aanbod. Daardoor blijft er veel aanbod als onbenut potentieel op de plank liggen. De Alliantiefabriek stimuleert partijen om op een andere manier naar hun eigen rol en aanbod te kijken. Het aanbod wordt in de Alliantiefabriek opgewerkt en als grondstof gebruikt voor nieuwe allianties.
- Wij bakenen uw opgave af, dragen partijen aan met wie u tot innovatieve oplossingsrichtingen kunt komen en brengen de allianties tot stand die daar uitvoering aan geven.

Alliantiefabriek in bedrijf

- In de Alliantiefabriek wordt in vijf productiefasen het aanbod van de deelnemende partijen gematcht met hun vraag. In het selecteren en uitnodigen van de deelnemers zoeken wij, naast de bekende stakeholders, ook naar partijen die doorgaans nog niet bij de provincie aan tafel zitten. Deelnemers worden op management of directieniveau uitgenodigd. Kenmerkend aan de Alliantiefabriek is dat de uitkomsten niet vrijblijvend zijn. Partijen committeren zich aan de alliantie en er wordt een trekker aangewezen. Het productieproces begint met het inventariseren van productiepartners (fase 1) en de grondstoffen voor de allianties: vraag en aanbod (fase 2). Partijen mogen één vraag (behoefte) formuleren en verder alleen aanbod doen. Door vervolgens in te tekenen op elkaars vraag en aanbod ontstaan er matches die de basis vormen voor de uiteindelijke allianties (fase 3). De allianties worden uitgewerkt en vastgelegd in een Alliantieakkoord (fase 4). In het Alliantieakkoord wordt door de alliantiepartners een trekker aangewezen.

Het resultaat

- De Alliantiefabriek zorgt in korte tijd voor nieuwe energie, nieuwe samenwerkingsvormen en allianties. De werkwijze mobiliseert het 'verborgen' aanbod en vergroot zo efficiency. Doordat partijen gebruik maken van elkaars infrastructuur, kennis, ervaring en kunde kan de beurs vaak gesloten blijven. In tijden van bezuinigingen is dit extra urgent. De provincie als initiërende partij creëert met de Alliantiefabriek een platform voor samenwerking, zonder zelf de (betalende) aanjager te moeten zijn van elke alliantie.
- Duurzaamheid is binnen de Alliantiefabriek van groot belang. Een duurzaam resultaat begint al bij de grondstoffen. Doordat de allianties voortkomen uit vraag (behoefte) en aanbod dicht bij de core business van de deelnemende partij is de kans op uitvoering groter. Toch blijkt dat de start van de alliantie door de waan van de dag soms op een zijspoor raakt. Berenschot jaagt de allianties (in de opstartfase) aan, levert waar nodig inhoudelijke expertise en bewaakt de voortgang en de geboekte resultaten door middel van een uitvoeringsmonitor. Elke Alliantiefabriek bestaat uit minstens een follow-up bijeenkomst waarop deelnemers elkaar weer treffen, de voortgang van de allianties wordt gedeeld en allianties verder worden uitgebouwd (fase 5). Tijdens de follow-up bijeenkomst worden de Alliantieakkoorden omgewerkt tot Alliantieaanpak.

5. Bijlagen

Bijlage 4: inspirerende voorbeelden: Westland (economische) Agenda I (2009-2013) en II (heden, 2014-2017)

- In de gemeente Westland bundelen de gemeente en het bedrijfsleven voor de 2^e maal krachten om de Westlandse economie en sociale kracht een impuls te geven.

In 2009 hebben gemeente, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld de eerste Westland Agenda opgesteld. Agenda was bedoeld om Westland sterker uit de crisis te laten komen en heeft als vliegwiel gefungeerd voor een aantal projecten die bijdragen aan versterking van de greenport en de sociale kracht. Zo zijn stappen gezet op het terrein van duurzaamheid, kennis en innovatie en ICT en logistiek en op sociaal-maatschappelijk vlak. Er is met ondersteuning vanuit de Westland Agenda een eerste aardwarmteboring tot stand gekomen en er zijn activiteiten ontwikkeld in aanloop naar een bio based park. Het sociaal meldpunt is eveneens dankzij de Westland Agenda tot stand gekomen. Westland Agenda I is op 1 juni 2013 officieel afgerond.

- Voor Westland Agenda I vergaarde de gemeente destijds 5 miljoen euro, voor Westland agenda II (negen projecten) heeft de gemeente een bedrag van €1 miljoen beschikbaar gesteld met de vaststelling van de begroting 2014-2017. Bedrijfsleven zal eenzelfde bedrag bijdragen.
- Zowel Westland Agenda I als II bevatten succesvolle projecten, voor en door de regio.
- Men is destijds begonnen met het instellen van een **(informele doch zeer gezaghebbende) stuurgroep** met vooral vertegenwoordigers van bedrijfsleven, en 1 vertegenwoordiger overheid. Men vroeg leading spelers (bloemenveiling, groenten teler en RaboBank) en begon gefocust op één thema: tuinbouw. Er ontstond een agenda die sterk gedragen werd door bedrijfsleven.
- Doel: komen tot een vitaal glastuinbouwcluster Zuidelijke Randstad.
- De stuurgroep én de gemeente zorgden voor fondswerving, waarbij gemeente Westland de eerste stap zette, en dat de hefboom vormde voor provincie, Rijk, EU en bedrijfsleven om ook bij te dragen.
- Er is algemeen (programma)thema geformuleerd waarbinnen projecten kunnen worden ontwikkeld. Maar voorts wordt alles aangepakt en gefinancierd op basis van projecten.
- **Projecttrekkers vanuit bedrijfsleven voor de projecten. Gemeente levert aanvullende bemensing projecten. Faciliterende, dienstbare gemeente.**
- Géén subsidieregeling. Ad hoc kunnen plannen worden ingediend bij stuurgroep, die adviseert (o.a. de geldschietters) over uitvoering.
- Stuurgroep heeft geen rechtspersoon, geen formele status, geen formele bevoegdheden. Stuurgroep heeft gezag en haar adviezen worden daardoor opgepakt als waren het besluiten.
- **Elke partij behoudt dus eigen zeggenschap en middelen, er is louter sterke afstemming.**
- Voor zover afspraken moeten worden gemaakt over bijdragen ed.. Geschiedt dat op basis van afzonderlijke overeenkomsten / afspraken tussen betrokken partijen.

5. Bijlagen

Bijlage 4: inspirerende voorbeelden: Westland (economische) Agenda I (2009-2013) en II (heden, 2014-2017)

- Enkele partij heeft geormerkte schenking gedaan tbv. uitvoering van project (aardwarmte bijv.). Stuurgroep (waarin schenker ook zit) beslist, gemeente Westland beheert gelden in fonds, alles i.o.m. schenker.
- Gelden worden met ‘**revolving**’ prikkel uitgezet. Individuele projecten kunnen anytime geld aanvragen en kunnen dan middelen verkrijgen. Elke ontvangen euro komt gedeeltelijk of geheel terug. Als gevolg daarvan wordt fondswerving makkelijker.
- Ondernemerschap en innovatie worden expliciet beloond met de steun die vanuit Westland Agenda wordt verleend. Er worden ook fysieke plekken ontwikkeld waar innovatoren aan de slag kunnen.
- In het project Bio Base Westland werken bedrijven, kennis- en ketenpartijen, overheden en maatschappelijke organisaties samen om bio based business in de glastuinbouw in de zuidelijke Randstad tot ontwikkeling te brengen. Verder wordt voor ondernemers uit het glastuinbouwcluster een trainings- en educatieprogramma ontwikkeld om het ondernemerschap te versterken en nieuwe verdiencapaciteit te creëren.
- Andere projecten die vanuit Westland Agenda II worden opgepakt hebben betrekking op sociale duurzaamheid, aardwarmte in de diepere aardlagen, een innovatie- en demonstratiecentrum voor voeding en gezondheid en het creëren van een fysieke ruimte voor jonge innovatoren. Daarnaast worden mogelijk projecten gestart rond verslogistiek en het ontslakken van processen.
- Men had de intentie om een breder doel te dienen (niet alleen economisch, maar ook sociaal), **maar is smal (tuinbouw) begonnen, om éérst succes te creëren en daarna uit te bouwen.**

5. Bijlagen

Bijlage 4: inspirerende voorbeelden: Innovatie Cluster Drachten

Het samenwerkingsverband is al een tijdje actief maar kwam moeizaam van de grond omdat het niveau van samenwerking tussen de bedrijven beperkt was en er geen hecht netwerk was tussen de bedrijven. Medio 2012 werd er meer urgentie gevoeld door een toenemend gemeenschappelijk probleem: de werving van toekomstig technisch toptalent. De verwachting is dat het steeds lastiger wordt om talent, van alle niveaus, naar de bedrijven te krijgen, zeker ook in concurrentie met andere technische regio's. Hoewel dit in verschillende mate beleefd wordt door de betrokken bedrijven, wordt de noodzaak om in ieder geval op het punt van arbeidsmarkt actie te ondernemen, unaniem onderschreven.

Sinds 2012 zijn er vanuit 6 bedrijven (met Philips Drachten als penvoerder en **aanjager**) **plannen voor meer en intensievere samenwerking in de Noordelijke regio**. Vanuit de provincie Friesland en de gemeente Smallingerland wordt een dergelijk initiatief toegejuicht in het kader van de verdere ontwikkeling van een dergelijke kennis- en innovatiestructuur, dat op lange termijn positieve gevolgen kan hebben voor de regionale economische ontwikkeling en dus ook voor bijvoorbeeld werkgelegenheid.

Rondom de gemeente Drachten (Smallingerland) bundelen sinds 2012 een zestal innovatieve bedrijven de krachten om gezamenlijk de regio als innovatief, technologisch en kennisintensief op de kaart te zetten. Het initiatief is dus gestart vanuit de bedrijven en later doen zowel gemeente als provincie mee door financieel (subsidie) te ondersteunen, inclusief het Rijk.

Het Innovatiecluster Drachten (ICD) biedt innovatieve high tech bedrijven een inspirerende omgeving en netwerk waarin vernieuwing gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. Gezamenlijk besteden de bedrijven, de provincie Fryslân en de gemeente Smallingerland 100 miljoen euro aan technische innovaties. Het ICD vertegenwoordigt in totaal ca. 2700 werknemers.

De bedrijven willen elkaar wil aanvullen en versterken, waarbij voorop staat dat men elkaar niet beconcurrereert. Men wil bijdragen aan een sterk high tech innovatiecluster in Noord-Nederland en actief een bijdrage leveren aan de topsectoren agrofood, healthy ageing, water, energie en sensortechniek. Met een 4 stappen plan dat zich uitstrekt over 8 jaren (2013-2020) zal het innovatiecluster zich op de kaart zetten.

Om het ICD met voldoende perspectief te presenteren is door de bedrijven gekozen voor een **organische, vraaggestuurde groei**. De huidige deelnemers hebben aangegeven dat de kwaliteit van de te nemen stappen prevaleert boven een te gehaaste invoering. **Alle stappen hebben te maken met het verder uitbouwen van massa en het 'ecosysteem' (gezamenlijke activiteiten organiseren / netwerken en bijvoorbeeld het opzetten van kenniskringen waarin actuele thema's worden uitgewisseld). De versterking van (provinciegrens) overschrijdende brede netwerken tussen de triple helix draagt bij aan de transitie naar een kenniseconomie Noord-Nederland.**

5. Bijlagen

Bijlage 4: inspirerende voorbeelden: innovatie Cluster Drachten

- Stap 1 (2013-2014) betrof het oprichten van een klein projectbureau voor het faciliteren van de organisatie en ontwikkeling van het cluster, activiteiten rondom het thema 'binden en boeien' gericht op top-talent en de promotie van de regio als centrum van innovatie en technologie. Het projectbureau focust zich op het aanjagen en doseren van de activiteiten uit de kalender voor stap 1 en informatiebeheer. De bedrijven investeren in deze fase ca. € 900.00 en de gemeente ca. € 165.000. Er is een stuurgroep geformeerd die bestaat uit de deelnemende bedrijven en deze stuurgroep heeft eens in de 6 weken overleg over de voortgang van stap 1. Voor de activiteiten zijn werkgroepen geformeerd die actief bezig zijn met het concretiseren van de activiteiten op de kalender.
- Uiteindelijk zal de samenwerking toewerken naar een juridische entiteit als opmaat voor vervolgstappen en de verwachte groei in het aantal bedrijven die willen deelnemen, het hoofd te bieden. Tot die tijd fungeerde (de directeur van) Philips Drachten als penvoerder namens de samenwerkende bedrijven, ook richting overheden. De uitstraling van een grote naam als Philips en dat een directeur ervan het voortouw neemt, heeft onder meer voor versnelling gezorgd zodat ook andere bedrijven in de regio enthousiast werden.
- De vereniging Innovatiecluster Drachten is uiteindelijk opgericht op 10 april 2015 met als doel kennis en ervaringen uit te wisselen van high tech systemen door en voor de aangesloten bedrijven.
- Stap 2 (2015-2016) is met name gericht op het intensiveren en harmoniseren van relaties met de onderwijskolom, het opzetten van de programmering en het zetten van de eerste stappen op het gebied van gemeenschappelijke R&D en is groei in het aantal deelnemende bedrijven (van 6 naar 10+) een logisch gevolg. Het cluster geniet landelijke bekendheid in deze fase.
- Stap 3 en 4: het doel is om nog meer ondernemingen te betrekken bij het cluster om meer massa te krijgen en een 'vliegwieltje met een as in Drachten' te creëren. Doordat stap 1 en 2 zijn doorlopen wordt het samenwerkingsverband van bedrijven steeds aantrekkelijker voor nieuwkomers.
- In stap 4 zal sprake zijn van nog meer opschaling en samenwerking tussen bedrijven en zal R&D in samenwerking met onderwijs en onderzoeksinstituten uitgevoerd gaan worden.

5. Bijlagen

Bijlage 5: Leren van inspirerende voorbeelden (zie ook bijlage 4 en bron VNG**)

- Organisatie construct is niet het belangrijkste, het gaat erom krachtige regionale spelers (organisaties / personen) te verbinden
- Begin klein en laat het groeien. Bij klein beginnen hoort ook: geen formele bevoegdheden overdracht, iedereen blijft over zijn eigen geld en zijn eigen zaken 'gaan'. Stap echter in je gedrag over de grenzen van de gemeenten heen: pak het aan als één regio, één gemeente
- De kern van het programma in de Duin en Bollenstreek bestaat uit afzonderlijke projecten. **Virtueel** kun je het echter zien (en presenteren) als een **programma en een programma-fonds**, dat vergroot de (fonds)wervingskracht van het geheel
- Haal inspiratie van **buiten** de regio! Laat je (ook) voeden door wat anderen vpr potentie in de regio zien. Haal organisaties van buiten (ook unusual suspects) naar de regio om mee te denken en doen
- Geef het bedrijfsleven en kennisinstellingen een belangrijke positie, laat hen trekken en laat overheid faciliteren
- Geef prikkels om **project**gelden terug te laten komen. Voor de algemene, faciliterende middelen hoeft dat niet te gelden, zeker niet in eerste instantie, anders komt het moeilijk op gang.
- Ga uit van een goede analyse van de regionale economische structuur
- Creëer en faciliteer netwerken en schep de juiste voorwaarden waaronder alle partners kunnen samenwerken, door te verbinden, agenderen, organiseren, faciliteren, etc. Het gaat er niet om *wie er over gaat*, maar hoe we samen iets mogelijk maken. De triple helix samenwerking van overheid, bedrijfsleven en onderwijs staat in het hart van de regionale economie.
- Stel verbinding centraal (economisch en sociaal, stad en ommeland, afzonderlijke steden en regio's, verbinding tussen sectoren, etc.)
- Bevorder kenniscirculatie, dat stimuleert innovatie. Daarbij gaat het om fundamentele én toegepaste kennis, evenals praktijkkennis uit verschillende sectoren. Organiseer – multidisciplinaire – ontmoetingen.
- Innovaties doen zich vaak voor op het grensvlak van vakgebieden. Zorg dus voor ontmoetingen tussen bedrijven uit meerdere sectoren, en onderwijs- en kennisinstellingen.
- Innovatie en creativiteit vanuit het MKB (bijvoorbeeld startups) zijn van groot belang voor de economie, evenals cross overs tussen sectoren en samenwerking tussen complementaire sectoren en regio's.
- Synchroniseer het regionaal economisch beleid met de Europese smart specialisation strategy (S3) en kijk of er handige programma's zijn waarbij je kunt aansluiten.
- Betrek ook andere overheidslagen (provincie, Rijk, Europa, topsectoren)
- Leg de verbinding met lokale en regionale kennis- en onderwijsinstellingen. Stem onderwijs en opleiding af op de regionale behoeften van bedrijven.
- Verbind het beleid voor de onderkant van de arbeidsmarkt meer met het gehele arbeidsmarktbeleid en de human capital agenda. Voer regionaal arbeidsmarktbeleid voor meerdere segmenten van de arbeidsmarkt.

** zie VNG publicatie "Samen de regionale economie stimuleren, de 'onderkoepelende' rol van gemeenten" <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/20160712-samen-de-regionale-economie-stimuleren-vng.pdf>