

Evaluatie Regionale ontwikkelingsmaatschappijen 2000-2004

Opdrachtgever: Ministerie van Economische Zaken

ECORYS i.s.m. B&A Groep

Luc Boot (ECORYS)

Sjaak Boeckhout (ECORYS)

Diederik van Hoogstraten (ECORYS)

Rob van Lambalgen (B&A Groep)

Rotterdam/Den Haag, 15 juli 2004

ECORYS-NEI

Postbus 4175

3006 AD Rotterdam

Watermanweg 44

3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00

F 010 453 07 68

E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

K.v.K. nr. 24316726

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Executive summary	9
Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	13
1 Inleiding	31
1.1 Achtergrond	31
1.2 Doel van de evaluatie	33
1.3 Opzet van het onderzoek	33
1.4 Leeswijzer	35
2 Profielschets ROM's en regio's	37
2.1 Profielschets ROM's	37
2.2 Profielschets regio's	40
3 Relevantie van het instrument ROM's	43
3.1 Inleiding	43
3.2 Relevantie voor het nationaal beleid	43
3.3 Relevantie voor het provinciaal beleid	46
3.4 Relevantie binnen intermediaire context	49
3.5 Vooruitblik in het licht van beleidsveranderingen EZ	53
3.6 Conclusies	55
4 Relevantie per kerntaak	57
4.1 Inleiding	57
4.2 Ontwikkeling & innovatie	57
4.3 Investeringsbevordering	58
4.4 Participatie en beheer	61
4.5 Bedrijventerreinen	68
4.6 Conclusies	73
5 Effectiviteit en efficiency	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Ontwikkeling & innovatie	75
5.2.1 Inleiding	75
5.2.2 Behaalde resultaten	77
5.2.3 Rol van de ROM's	88
5.2.4 Klanttevredenheid	94

5.3	Investeringsbevordering	95
5.3.1	Behaalde resultaten	95
5.3.2	Rol van de ROM's	103
5.3.3	Klanttevredenheid	104
5.4	Participatie en beheer	104
5.4.1	Inleiding	104
5.4.2	De financiële performance van de ROM's	104
5.4.3	De financiële performance van het participatiebedrijf	108
5.4.4	Behaalde resultaten	111
5.4.5	Risico-analyse	121
5.5	Bedrijventerreinen	122
5.5.1	Behaalde resultaten	122
5.5.2	Rol van de ROM's	124
5.6	Synergie tussen de kerntaken	126
5.7	Conclusies	129
6	Interne organisatie	133
6.1	Inleiding	133
6.2	Organisatie en bemensing	133
6.3	Werkprocessen per kerntaak	141
6.4	Administratieve organisatie en interne controlesystemen	145
6.5	Juridische structuur	146
6.6	Raad van Commissarissen	147
6.7	Apparaatskosten	150
6.8	Conclusies	157
7	Aansturing	159
7.1	Inleiding	159
7.2	Aandelenverhouding EZ – provincies	159
7.3	Implementatie SPRINT	162
7.4	Markt en overheid	164
7.5	Prestatieindicatoren	166
7.6	Aansturing door provincies	167
7.7	Gezamenlijke aansturing EZ – provincies	169
7.8	Conclusies	170
8	Samenwerking met Syntens	173
8.1	Noodzaak van samenwerking en afstemming	173
8.2	Organisatie van de samenwerking	174
8.3	Conclusies	177
	Bijlagen	179
	Bijlage 1: Fact sheets case studies	179
	Bijlage 2: Resultaten enquête bedrijven	191
	Bijlage 3: Geïnterviewde personen	197
	Bijlage 4: Samenvatting externe evaluaties O&I projecten	201
	Bijlage 5: Financiële bijlage	205

Voorwoord

Dit rapport bevat de evaluatie van het EZ instrument Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Conform de opdrachtverlening concentreert de aandacht van het onderzoek zich op de periode 2000-2004, waarvoor in 2000 een nieuwe beleidslijn (zie brieven Tweede Kamer 26570,16 en 26570,17) is geformuleerd.

Het onderzoek is aan ECORYS, in samenwerking met B&A Groep, gegund en in februari 2004 van start gegaan. Begin juli 2004 is de rapportage afgerond. De evaluatie is uitgevoerd op basis van desk research, interviews met verschillende functionarissen van de ROM's, EZ, provincies, gemeenten, intermediaire organisaties en andere relevante partijen in het veld, en een telefonische enquête onder bedrijven. Tussentijds is meerdere malen teruggekoppeld naar de Begeleidingscommissie, naar een Klankbordgroep vanuit EZ, naar vertegenwoordigers van de betrokken provincies en naar de ROM-directeuren.

De Begeleidingscommissie van de evaluatie bestond uit:

- Prof. Dr. J.G. Lambooy (voorzitter)
- Ir. G. Van Houweninge
- Drs. J.G. Reerink, Provincie Groningen
- Drs. P.M.E. Habets, Provincie Limburg
- Mevr. Drs. K. van den Berg, Ministerie van EZ (secretaris)
- Mevr. Drs. J.A.H.M. Hezemans, Ministerie van EZ
- Drs. P. Meijs, Ministerie van EZ
- Drs. J. van Spronsen, Ministerie van EZ
- Drs. R. van Raak, Ministerie van EZ

De onderzoekers zijn de leden van de Begeleidingscommissie, de leden van de EZ klankbordgroep, vertegenwoordigers van de betrokken provincies, intermediaire organisaties en de benaderde bedrijven, en niet in de laatste plaats alle betrokken medewerkers en directeuren van de ROM's erkentelijk voor de verstrekte informatie en de daarvoor beschikbaar gestelde tijd. De verantwoordelijkheid voor en de wijze van gebruik van de gehanteerde gegevens berust uiteraard bij de onderzoekers.

Namens het onderzoeksteam,
ECORYS Nederland BV

Drs. I.J. Boeckhout
Directeur Regionale en Stedelijke Ontwikkeling

De evaluatie is uitgevoerd door de volgende onderzoekers:

- Drs. L. Boot (projectleider)
- Drs. I.J. Boeckhout
- Drs. D. van Hoogstraten
- Drs. R. van Lambalgen (B&A Groep)
- Drs. R. Dooms
- Mevr. Drs. S. van der Meij
- Drs. A. Koopman
- Drs. M. Wienhoven
- Mevr. W. Verdegaal

Executive summary

Conclusies beleidsperiode 2000-2004

Relevantie: De ROM's zijn een relevant instrument van het regionaal-economisch beleid

- De meeste ROM-activiteiten sluiten in de periode 2000-2004 goed aan bij de behoeften van de regionale economie. Alleen de kerntaak Bedrijventerreinen (BT) laat op dit punt een wisselend beeld zien.
- Marktfalen rechtvaardigt overheidsingrijpen op de terreinen waarop de ROM's opereren.
- Taken en activiteiten van de ROM's sluiten goed aan bij de beleidsdoelstellingen van EZ, het feit dat het instrument niet landsdekkend is, is evenwel een aandachtspunt.
- De ROM's hebben een voldoende afgebakende positie in het veld waarbinnen zij opereren.

Effectiviteit en efficiency: De ROM's leveren een positieve bijdrage aan regionaal-economische structuurversterking

- De ROM's leveren met de activiteiten binnen de kerntaak Ontwikkeling & Innovatie (O&I) een substantiële bijdrage aan het bevorderen van het innovatief vermogen in de regio.
- De ROM's faciliteren en versnellen het proces van formuleren van projecten, opzetten van projectorganisaties en realiseren van de benodigde financiering en dragen daarmee positief bij aan het realiseren van beleidsdoelstellingen.
- De resultaten van de kerntaken Investeringsbevordering (IB) en Participatie en Beheer (PB) zijn voor een belangrijk deel behaald in geformuleerde speerpuntsectoren.
- De ROM's leveren in de periode 2000-2004 een nuttige maar (nog) relatief beperkte bijdrage aan de totstandkoming en herstructurering van bedrijventerreinen, m.u.v. LIOF die bij de ontwikkeling van een substantieel aantal terreinen in de regio betrokken is.

Interne organisatie: De ROM's zijn over het algemeen doelmatig georganiseerd, maar de verhouding tussen directe en indirecte kosten is een aandachtspunt bij enkele ROM's

- De N.V. structuur van de ROM's is vooral van belang voor de externe profilering van de ROM's bij het regionaal bedrijfsleven.
- De aanwezigheid van een uit het bedrijfsleven samengestelde Raad van Commissarissen draagt positief bij aan een bedrijfsmatige uitvoering van de kerntaken.

- Een aandachtspunt betreft de relatief grote verschillen in de verhouding tussen directe en indirecte kosten tussen de ROM's.
- Het salarisniveau bij de ROM's is voor het grootste deel van de functies conform het niveau bij soortgelijke organisaties.

Aansturing: De beleidswijzigingen ten aanzien van aansturing hebben over het algemeen positief uitgepakt, maar de concrete uitwerking is deels nog in ontwikkeling

- Het terugtrekken van de overheidscommissaris heeft de transparantie van de besluitvorming verantwoordelijkheden bevorderd.
- Een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies is ondanks inspanningen daartoe alleen in het geval van OOST N.V. gerealiseerd.
- Het systeem van resultaatsturing en effectmeting werkte in de periode 2000-2004 nog maar in beperkte mate.
- Een te gedetailleerde wijze van aansturing door enkele provincies past niet binnen de aansturingsfilosofie zoals in de beleidslijn 2000-2004 geformuleerd.
- Gebrek aan afstemming tussen DG Ondernemersklimaat en DG Innovatie heeft geleid tot onvoldoende inhoudelijke aansturing van de kerntaak O&I door EZ.

Samenwerking: De samenwerking tussen de ROM's en Syntens is intensief, constructief en structureel

- De noodzaak tot samenwerking is toegenomen door meer overlap wat betreft doelgroepen en activiteiten.
- Drie van de vier ROM's hebben op decentraal niveau heldere afspraken gemaakt met Syntens over afstemming en samenwerking.

Aanbevelingen bij bevindingen 2000-2004

Ministerie van EZ:

- Continueer en intensiveer de inzet van het beleidsinstrument ROM's.
- Verbeter de interne afstemming binnen EZ over de kerntaak O&I.
- Laat de nadere uitwerking en invulling van de kerntaak Bedrijventerreinen over aan de betrokken regio's, waarbij niet invullen ook een optie kan zijn.
- Onderzoek voor de kerntaak PB of en hoe de ROM's binnen meer flexibele financiële randvoorwaarden, maximaal kunnen bijdragen aan hun beleidsinhoudelijke doelen.
- Besteed serieus aandacht aan het realiseren van een grotere slagkracht van de BOM
- Ontwikkel een EZ-visie op de wenselijke institutionele structuur in de regio's en de positie van EZ en haar regionale uitvoeringsorganisaties daarbinnen.
- Overleg met het Ministerie van Financiën over de elementen van de code Tabaksblad die voor de ROM's relevant zijn en wanneer deze daaraan dienen te voldoen en communiceer dit vervolgens naar de ROM's.
- Zorg gezamenlijk voor een betere afstemming tussen EZ en provincies, met name wat betreft de inhoudelijke beleidsprioriteiten en prestatieindicatoren.
- Stroomlijn de verschillen die er bestaan tussen de ROM's wat betreft de subsidievoorwaarden, in samenspraak met de provincies.

Aanbevelingen aan de provincies:

- Stuur de ROM's op hoofdlijnen aan: outputs en outcome in plaats van input en activiteiten
- Trek de overheidscommissarissen terug uit de RvC omwille van transparantie

Aanbevelingen aan de ROM's:

- Zet de reeds ingezette lijn door van meer programmatisch werken bij de kerntaak O&I (waar nodig versterkt)
- Maak een onderscheid tussen prestatieindicatoren op projectniveau, programma-niveau en ROM-niveau
- Stel een O&I indicatoren Task Force in
- Rapporteer op een meer consistente en uniforme wijze over prestatieindicatoren in een daartoe geëigende rapportage
- Besteed meer en op systematischer wijze aandacht aan zowel het organiseren van als het rapporteren over de synergie tussen de kerntaken
- Toets de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst in relatie tot de code Tabaksblat

Vooruitblik

Gezien recente ontwikkelingen in zowel inhoudelijke als uitvoeringsgerichte beleidsuitgangspunten is er aanleiding om de huidige opzet van de institutionele structuur waarbinnen de ROM's opereren, en de positie van de ROM's daarbinnen, nader te bezien.

Bij de organisatorische uitwerking dienen de volgende aspecten in beschouwing te worden genomen: [1] de mate van kostenefficiëncy (van individuele organisatie en van het intermediaire systeem in totaliteit), [2] de wijze waarop de inbreng vanuit de regio wordt georganiseerd, [3] de mate van landsdekkendheid en [4] de wijze waarop synergie tussen de kerntaken wordt georganiseerd.

Van belang is dat de uiteindelijke uitkomst leidt tot een (nog) slagvaardiger uitvoeringsstructuur op regionaal niveau.

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

I. Inleiding

Doel van de evaluatie

In de Nota Ruimtelijk Economisch Beleid, Dynamiek in Netwerken (NREB, 1999) heeft het Ministerie van Economische Zaken (EZ) aangekondigd om, in nauw overleg met de betrokken provincies, de rol van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) bij de versterking van de regionaal-economische structuur te bezien en het beleid ten aanzien van de ROM's te vernieuwen. Het resultaat was een vernieuwde beleidslijn voor de periode 2000–2004, die beoogt de slagvaardigheid van de ROM's te versterken. De nieuwe beleidslijn is weergegeven in de Tweede Kamer brieven TK 26570, 16 en 26570, 17. Zoals in de brieven is gesteld geldt de huidige beleidslijn voor de periode 2000–2004, waarbij een evaluatie is voorzien in 2004.

Voorliggende evaluatie betreft een instrumentevaluatie over de periode 2000–2004. Hierbij is onderzocht in hoeverre het instrument bijdraagt aan de verwezenlijking van de operationele doelstellingen van EZ op het gebied van regionaal beleid. De evaluatie kijkt terug (was het instrument zinvol?) en vooruit (moet het instrument worden aangepast?). De uitkomsten van de evaluatie, alsmede de aanbevelingen, zullen de basis vormen voor een nieuwe beleidslijn voor de ROM's. Het streven van EZ is om deze beleidslijn eind 2004 naar de Tweede Kamer te sturen.

Introductie ROM's

Er zijn op het moment van evalueren vier door EZ medegefinancierde ROM's. De Randstad-provincies, Flevoland en Zeeland kennen geen door EZ medegefinancierde ROM's. Het gaat om: NOM (Noord-Nederland), OOST N.V., voortkomend uit een fusie tussen OOM en GOM in 2003 (Oost-Nederland), BOM (Noord-Brabant) en LIOF (Limburg). Deze ROM's zijn door de jaren heen in toenemende mate een instrument geworden “van en voor de regio's”, waarbij ook de provincies een belangrijke rol spelen in termen van financiering en aansturing. De Staat is evenwel nog bij alle ROM's meerderheidsaandeelhouder.

De ROM's hebben vier kerntaken:

- Ontwikkeling en Innovatie (O&I) : het bevorderen van ontwikkeling en innovatie bij specifieke doelgroepen binnen het regionaal bedrijfsleven;
- Investeringsbevordering (IB): acquisitie en behoud van internationale en nationale ondernemingen naar en in de regio;
- Participatie en Beheer (PB): het verstrekken van risicokapitaal aan regionale bedrijven in die segmenten waarop private spelers op de kapitaalmarkt niet actief zijn;

- Bedrijventerreinen (BT): het bevorderen van de ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen. In bredere zin zijn de ROM's daarnaast betrokken bij het versterken van de bedrijfsomgeving (o.a. bedrijfsverzamelgebouwen, starterscentra, kennisinfrastructuur).

Door hun ontstaansgeschiedenissen en de verschillen in economische ontwikkeling tussen de regio's waarin zij opereren, bestaan er de nodige verschillen tussen de ROM's in termen van personele omvang, vermogensomvang en concrete invulling van de kerntaken. Deze worden in de evaluatie zoveel mogelijk meegenomen.

Inhoud van de samenvatting

In deze samenvatting komen de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen van de evaluatie aan de orde. Na deze inleiding kijken we terug op de bevindingen ten aanzien van de periode 2000-2004. Daarbij presenteren we de conclusies in eerste instantie op het niveau van het instrument ROM als geheel. Daar waar de resultaten daar aanleiding toegeven, gaan we ook in op verschillen tussen de ROM's. We structureren deze samenvatting naar de 6 hoofdvragen van de evaluatie:

1. Relevantie
2. Effectiviteit en Efficiency
3. Interne organisatie
4. Aansturing
5. Samenwerking

In het laatste deel van de samenvatting kijken we vooruit. In dit deel komen de aanbevelingen aan de orde, per relevante partij (EZ, provincies en ROM's). We eindigen deze samenvatting met een vooruitblik op de nieuwe beleidsperiode. Hierin gaan we in op de belangrijkste koerswijzigingen die voor een deel al tijdens de periode 2000-2004 zijn ingezet en hun betekenis voor het beleid in de nieuwe beleidsperiode.

II. Bevindingen evaluatie 2000-2004

1. Relevantie

De beoordeling van de relevantie in deze paragraaf gaat uit van het voor de periode 2000-2004 geformuleerde beleid. Recente beleidsontwikkelingen (nota "Pieken in de Delta", regionaal innovatiebeleid, "hot spots") worden in het onderstaande niet meegenomen. Deze komen aan bod aan het einde van deze samenvatting, in het vooruitkijkende deel.

Hoofdconclusie: De ROM's zijn een relevant instrument van het regionaal-economisch beleid

De ROM's zijn een relevant instrument van het regionaal beleid: [1] De ROM-activiteiten sluiten goed aan bij de behoefte van de regionale economie. [2] Er is sprake van marktfalen op de terreinen waarop de ROM's opereren, hetgeen overheidsingrijpen rechtvaardigt. [3] De aansluiting van de activiteiten van de ROM's bij nationale en provinciale beleidsdoelstellingen is over het algemeen goed. [4] De ROM's hebben een voldoende afgebakende positie in het veld waarbinnen zij opereren.

De meeste ROM-activiteiten sluiten goed aan bij de behoefte van de regionale economie

De meeste ROM-activiteiten sluiten in de periode 2000-2004 goed aan bij de behoeften van de regionale economie. Alleen de kerntaak BT laat op dit punt een wisselend beeld zien.

- Kerntaak O&I: Er is in de huidige nationaal-economische context grote behoefte aan initiatieven om het innoverend vermogen van bedrijven te vergroten. In alle ROM-regio's bestaat op dit vlak (nationaal en/of provinciaal) beleid, dat aansluit bij de regio-specifieke kansen en bedreigingen. De ROM's vertalen, als uitvoeringsorganisaties, dat beleid in concrete projecten en initiatieven. Bij dat proces betrekken zij de relevante marktpartijen / bedrijven, kennis- en overheidsinstellingen in de regio op een zorgvuldige wijze. Dit proces zorgt voor een goede aansluiting van de activiteiten bij de behoeften van de regionale economie. Ook de bedrijven die in het kader van dit onderzoek zijn geënquêteerd, geven over dit aspect een positief oordeel.
- Kerntaak IB: Bedrijven van buiten de regio, die zich in een ROM-regio willen vestigen, geven aan behoefte te hebben aan informatie over verschillende aspecten van het vestigingsklimaat. Met name buitenlandse bedrijven hebben daarnaast behoefte aan een intermediaire organisatie die hen professioneel begeleidt bij het vinden van een geschikte locatie en daarbij een onafhankelijke positie inneemt bij het voeren van besprekingen met lokale overheden.
- Kerntaak PB: Er is in de huidige nationaal-economische context bij tal van bedrijven behoefte aan risicodragend kapitaal om investeringen in bestaande en startende bedrijven te financieren. Ook bij delen van het bedrijfsleven in de regio's waar de ROM's actief zijn bestaat deze behoefte.
- Kerntaak BT: Er bestaat bij gemeenten geen eenduidige behoefte aan ondersteuning door de ROM's bij de aanleg en herstructurering van terreinen, m.n. op het gebied van financiering en organisatie. De behoefte verschilt per gemeente en per regio en is afhankelijk van de omvang van de problematiek, de rol van de provincies, de ervaringen die gemeenten zelf hebben met de ontwikkeling van terreinen en van de mogelijkheden die de betreffende ROM kan bieden, zowel organisatorisch als financieel. Deze mogelijkheden verschillen sterk per ROM, daar de invulling van deze kerntaak per ROM in een ander stadium van ontwikkeling verkeert. In Noord-Nederland is de behoefte beperkt, o.a. door de relatief beperkte omvang van de problematiek en door de aanwezige financieringsmogelijkheden van het Kompasprogramma. In Oost-Nederland en Noord-Brabant is voor gemeenten vaak nog onvoldoende duidelijk en/of bekend wat de ROM's kunnen bieden. In Limburg is de rol het meest uitgewerkt en maken gemeenten wel volop gebruik van de diensten die LIOF op het gebied van bedrijventerreinenontwikkeling kan aanbieden, zowel organisatorisch als financieel.

Marktfalen rechtvaardigt overheidsingrijpen op de terreinen waarop de ROM's opereren

Het bestaan van marktfalen rechtvaardigt overheidsingrijpen wat betreft de kerntaken O&I en PB. De kerntaken op het gebied van IB en BT betreffen op dit moment algemeen aanvaarde overheidstaken.

- Kerntaak O&I: De behoefte aan ondersteuning op het gebied van ontwikkeling en innovatie is in veel gevallen latent bij bedrijven aanwezig. De ROM's spelen een rol bij het manifest maken van deze latente behoeften, in het bijzonder bij het midden- en kleinbedrijf (MKB) in de betrokken regio's.
- Kerntaak IB: Ook in de ons omringende landen is dit een overheidstaak. De ROM's werken hier nauw samen met het CBIN, onderdeel van EZ.
- Kerntaak PB: De evaluatie bevestigt het bestaan van marktfalen in de segmenten waarop de ROM's actief zijn: hoge risico's, lage investeringsbedragen en technostarters. Informal investors noch private participatiemaatschappijen (PPM's) kunnen deze markt in voldoende mate bedienen. Het bestaan van marktfalen rechtvaardigt het overheidsingrijpen op dit gebied.
- Kerntaak BT: De aanleg van nieuwe en herstructurering van bestaande terreinen is in Nederland op dit moment voornamelijk een overheidstaak. De rol die de ROM's op dit vlak spelen als financier of organisator ligt in het verlengde hiervan. Bij de concrete invulling van hun taken hebben de ROM's voldoende oog voor datgene dat door private partijen kan worden uitgevoerd. Waar dit het geval is worden de benodigde marktpartijen ingeschakeld (bijv. benodigde technische of juridische expertise).

Taken en activiteiten ROM's sluiten goed aan bij de beleidsdoelstellingen van EZ, landsdekkendheid is een aandachtspunt

De taken van de individuele ROM's en de concrete invulling die daaraan wordt gegeven, sluiten goed aan bij de doelstellingen van het EZ beleid. De ROM's dienen in dat verband niet alleen de doelen van het EZ regionaal beleid (verbeteren van het ondernemersklimaat, bevorderen ondernemerschap), maar ook die van het EZ innovatiebeleid (stimuleren innovatieve starters, verbeteren samenwerking met kennisinstellingen, verspreiding van kennis onder het MKB, stimuleren van kennisontwikkeling). Een punt van aandacht is het feit dat veel van de EZ doelstellingen waar de ROM's aan bijdragen landsdekkend zijn, terwijl de ROM's dit niet zijn. Dit vermindert de relevantie van de ROM's als EZ-instrument voor het bereiken van landsdekkende doelstellingen.

Taken en activiteiten ROM's sluiten goed aan bij provinciale beleidsdoelstellingen

De taken van de individuele ROM's en de concrete invulling daarvan, sluiten in de periode 2000-2004 goed aan bij de doelstellingen van het provinciaal-economisch beleid, hetgeen de ROM's tot een relevant instrument maakt voor de betrokken provincies. In alle ROM-provincies, met uitzondering van de drie Noordelijke provincies, zijn de ROM's een direct (mede) door de provincie aangestuurde uitvoeringsorganisatie van het provinciaal-economisch beleid. De ROM vormt een uitzondering en is formeel een instrument van het rijksregionaal beleid. Omdat de inhoud van het provinciaal beleid een

bouwsteen vormt voor de werkplannen van de NOM, door de betrokkenheid van de provinciale netwerken (DBL, GBL en NWF) bij het uitvoeren van het IB-beleid en door de verschillende Kompasprojecten die de NOM uitvoert, sluiten echter ook de activiteiten van de NOM over het algemeen goed aan bij provinciale beleidsdoelstellingen.

De ROM's hebben een voldoende afgebakende positie in het veld waarbinnen zij opereren

In de institutionele context waarbinnen de ROM's hun kerntaken uitvoeren, opereren ook verschillende andere door EZ gefinancierde organisaties die aan de doelstellingen van het EZ-regionaal beleid bijdragen (Syntens, Kamer van Koophandel, Senter, BioPartner). Uit de evaluatie blijkt evenwel dat deze (deels) nationaal gefinancierde organisaties wat hun activiteiten betreft in belangrijke mate complementair aan elkaar zijn geweest. Waar potentieel sprake was van overlap, is dit door bottom up samenwerking en afstemming tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties in voldoende mate voorkomen. Daarnaast is in de periode 2000-2004 een aantal regionale, niet door EZ gefinancierde, organisaties in enkele ROM regio's actief geweest (REWIn en REDE in Noord-Brabant, REO Midden Limburg in Limburg, ESKAN in Gelderland t/m 2003). Het betreft in alle gevallen gemeentelijke samenwerkingsverbanden, soms met betrokkenheid van de Kamer van Koophandel. Ook hier bestaan afspraken om overlap tegen te gaan. De algemene conclusie is dat de ROM's een eigen, voldoende afgebakende plaats hebben in de institutionele context waarbinnen zij opereren.

2. Effectiviteit en efficiency

Hoofdconclusie: De ROM's leveren een positieve bijdrage aan regionaal-economische structuurversterking

De ROM's hebben in de periode 2000-2004 als uitvoeringsorganisatie van zowel nationaal beleid als provinciaal beleid een positieve bijdrage geleverd aan regionaal-economische structuurversterking in de betrokken regio's. De ROM's doen dit over het algemeen op een effectieve wijze door hun kerntaken en de daarmee samenhangende activiteiten in voldoende mate te richten op specifieke doelgroepen (thema's en sectoren), die in het beleid als speerpunten zijn geformuleerd. De economische structuur is versterkt doordat een substantieel aantal kansrijke bedrijven in de regio, mede als gevolg van de ROM activiteiten, innovatiever is geworden (kerntaak O&I) of heeft geïnvesteerd in kansrijke activiteiten (kerntaak PB). Daarnaast heeft een substantieel aantal kansrijke bedrijven van buiten de regio zich in de betrokken regio's gevestigd. De ROM-activiteiten op het gebied van bedrijventerreinen hebben daarnaast bijgedragen aan het verbeteren van de bedrijfsomgeving en het regionaal investeringsklimaat.

- Kerntaak O&I:

De ROM's leveren met hun O&I activiteiten een substantiële bijdrage aan het bevorderen van het innovatief vermogen in de regio

De ROM's bedienen hun doelgroepen met een mix van activiteiten, variërend van voorlichting tot concrete business development en implementatieprojecten. De laatste twee typen projecten genereren de meeste economische effecten. Met deze projecten is in de periode 2000-2004 in de betrokken regio's ca. 5 – 15% van de bedrijven in de industrie bereikt en het overgrote deel van de koplopers in het MKB in de gekozen speerpuntsectoren. Hiermee leveren de ROM's een substantiële bijdrage aan het bevorderen van het innovatief vermogen in de regio.

Met het totaal aan projecten en activiteiten bereiken de ROM 22-39% van de industriële bedrijven in de regio. Het grootste deel van de doelgroep wordt evenwel bereikt met voorlichtingsactiviteiten. De economische effecten hiervan zijn over het algemeen beperkt en afhankelijk van vervolgactiviteiten door de bedrijven zelf. Voorlichting heeft echter ook vaak een functie bij het mobiliseren van bedrijven om deel te nemen aan de meer effecten genererende business development en implementatie projecten.

Sterkere afbakening van doelgroepen komt effectiviteit van de O&I activiteiten ten goede

De invulling van de O&I activiteiten verschilt per ROM. Bij de NOM ligt het accent met name op een aantal relatief kleinschalige business development projecten met clusters van bedrijven. LIOF heeft als eigen accent de nadrukkelijk in eigen huis aanwezige technisch-inhoudelijke expertise, met als gevolg een sterkere nadruk op individuele innovatiestimulering bij bedrijven. OOST N.V., BOM en LIOF zijn in de loop van de periode meer programmatisch gaan werken, met een sterkere sectorale focus op een beperkt(er) aantal doelgroepen. OOST N.V. doet dit pas recent (Food, Health & Technology), BOM en LIOF al wat langer (o.a. Make-it, Process it). Hoewel de omvang van de doelgroep en daarmee het bereik binnen de regio als geheel door een meer geconcentreerde aanpak zal afnemen (m.n. in OOST N.V.), biedt dit wel mogelijkheden om meer projecten met een hoger economisch effect genererend vermogen uit te voeren (business development en implementatieprojecten). De effectiviteit van de ROM's zal hierdoor naar verwachting toenemen.

ROM's faciliteren en versnellen het proces van het formuleren van projecten, opzetten van projectorganisaties en realiseren van de benodigde financiering en dragen daarmee positief bij aan het realiseren van beleidsdoelstellingen

De O&I afdelingen hebben in de periode 2000-2004 laten zien vooral een toegevoegde waarde te hebben bij het vertalen van beleid in concrete projecten, programma's, formules, initiatieven etc., het opzetten van projectorganisaties en het realiseren van de financiering daarvan. De case studies leiden tot de conclusie dat veel van de initiatieven zonder betrokkenheid van de ROM later, maar in veel gevallen zelfs helemaal niet, van de grond zouden zijn gekomen. 'Assets' die de ROM's daartoe tot hun beschikking hebben zijn vooral hun sterke positie in relevante, strategische netwerken bij bedrijven, hun imago / rol als neutrale partij zonder zakelijk belang en hun langdurige en brede ervaring met projectontwikkeling, waardoor projecten en processen relatief snel en efficiënt op gang kunnen komen. Ook de mogelijkheid die de ROM's hebben om voor te

financieren, levert een positieve bijdrage aan het (versneld) tot stand komen van initiatieven.

- Kerntaak IB:

De IB resultaten zijn voor een belangrijk deel behaald in geformuleerde speerpuntsectoren

Economische structuurversterking is een lange termijn proces. Om de economische structuur duurzaam te versterken zijn in het beleid speerpuntsectoren geformuleerd. Een maatstaf voor de effectiviteit van de IB activiteiten is daarom de mate waarin de behaalde resultaten hebben plaatsgevonden in de benoemde sectoren. Uit de evaluatie blijkt dat de ROM's betrokken zijn geweest bij de komst van bijna 10.000 arbeidsplaatsen naar hun regio's, vooral in door het beleid geformuleerde speerpuntsectoren. Daarmee hebben de ROM's een positieve bijdrage geleverd aan economische structuurversterking.

Verschillende invulling IB functie per ROM leidt tot andere resultaten

Alle ROM's richten zich op de acquisitie en behoud van buitenlandse bedrijven. Verschillen bestaan er wat betreft het aantrekken van bedrijven van buiten de eigen regio (in Noord-Brabant is dit geen taak van de BOM, maar van de lokaal gefinancierde organisaties N.V. REDE en REWIN). NOM, BOM en OOST N.V. richten zich daarnaast ook op strategische uitbreidingen van reeds gevestigde bedrijven. Deze verschillen in invulling van de IB kerntaak verklaren in belangrijke mate de verschillen in acquisitieresultaten tussen de ROM's. Een tweede verklarende factor vormt de omvang van de IB afdelingen, die ook sterk verschilt tussen de ROM's.

Partners en klanten zijn tevreden over rol van de ROM's

Uit de gesprekken met gemeenten komt naar voren dat de ROM's een duidelijke toegevoegde waarde hebben ten opzichte van de acquisitieinspanningen van gemeenten zelf. Deze zijn over het algemeen meer gericht op intraregionale bedrijfsverplaatsingen. De ROM's leveren de ervaring, professionaliteit en regionale focus die noodzakelijk is om succesvolle wijze m.n. buitenlandse bedrijven te acquireren. De toegevoegde waarde ten opzichte CBIN is met name gelegen in de kennis en contacten de regio. De enquête onder geacquireerde bedrijven levert het beeld op dat zij vrijwel zonder uitzondering tevreden zijn over de dienstverlening door de ROM's.

- Kerntaak PB:

Het grootste deel van de participaties vindt plaats in door het beleid geformuleerde thema's en sectoren

Als maatstaf voor de effectiviteit van de kerntaak PB hanteren we de mate waarin met de PB functie in innovatieve bedrijven wordt geïnvesteerd en de mate waarin het accent ligt op starters. Daarnaast speelt ook een rol of de sectoren waarbinnen de participaties plaats vinden aansluiten bij de in het beleid geformuleerde speerpunten. Uit de evaluatie blijkt dat de ROM's het grootste deel van hun vermogen investeren in de binnen het beleid geformuleerde doelgroepen.

Effectiviteit van PB kerntaak kan omhoog door scherpe kantjes van revolving fund eis te halen en door groter investeringsvolume in relatie tot liquide middelen te realiseren

Uit de evaluatie blijkt dat de rendementseisen die bij het revolving fund principe behoren ertoe leiden dat de ROM's voor een (beperkt) deel van hun participatie-activiteiten actief zijn op marktsegmenten die ook door private partijen worden bediend. De mate waarin dit het geval is verschilt per ROM. Daarnaast concluderen we dat de aangehouden hoeveelheid liquide middelen van de ROM's zeer hoog is. Een deel van deze middelen zou in principe vrij kunnen worden gemaakt voor additionele investering, of anders voor uitkering aan de aandeelhouders in aanmerking kunnen komen.

- Kerntaak BT:

Bijdrage ROM's aan bedrijventerreinen nuttig, maar kwantitatief (nog) beperkt

De ROM's leveren in de periode 2000-2004 een nuttige maar (nog) relatief beperkte bijdrage aan de totstandkoming en herstructurering van bedrijventerreinen. De effectiviteit van de kerntaak bedrijventerreinen is daarmee vooralsnog beperkt.

Dit geldt het sterkst voor de NOM, die nog geen invulling aan deze kerntaak geeft. Bij OOST N.V. en de BOM is deze kerntaak in de beschouwde periode tot ontwikkeling is gekomen, maar in kwantitatieve zin is de bijdrage nog beperkt in verhouding tot de omvang van de problematiek. LIOF is wel reeds bij de ontwikkeling van een substantieel aantal terreinen in de regio betrokken.

Synergie tussen de kerntaken kan beter worden benut

Synergie tussen de kerntaken is een belangrijk argument voor het verenigen van de kerntaken van de ROM's in één organisatie. Deze synergie doet zich in potentie op tal van manieren voor tussen de verschillende kerntaken, in de vorm van onder meer het aandragen van leads, het delen van kennis en vaardigheden tussen verschillende kerntaken, financieringsmogelijkheden (waaronder kruissubsidiëring) of in termen van imago. Uit de evaluatie komt naar voren dat de praktische betekenis van de verschillende kerntaken in termen van leads die O&I, PB en IB met elkaar delen beperkt is. Het aantal gevallen waar de synergie heel bewust wordt georganiseerd door een kerntaakoverstijgende programmatische aanpak is beperkt. Nu beperkt de afstemming tussen kerntaken zich in veel gevallen tot gezamenlijk gedefinieerde speerpuntsectoren. Waar wel duidelijk sprake is van synergie tussen kerntaken is in de externe profilering van de ROM's. Het zakelijk imago van het financieringsbedrijf en de mogelijkheden om te participeren hebben een positieve impact op de deelname van bedrijven aan O&I projecten. Hoewel synergie tussen de kerntaken in de geëvalueerde beleidsperiode wel een punt van aandacht is geweest van de ROM's en er de nodige vorderingen zijn gemaakt, kan de potentiële meerwaarde van synergie beter benut worden, door hier systematischer aandacht aan te besteden in de planning, organisatie, uitvoering, bemensing en monitoring van ROM-activiteiten.

3. Interne organisatie

Hoofconclusie: De ROM's zijn over het algemeen doelmatig georganiseerd, maar de verhouding tussen directe en indirecte kosten is een aandachtspunt bij enkele ROM's

De N.V. structuur bevordert een bedrijfsmatige manier van werken en is niet alleen voor de doelmatigheid van de interne organisatie van belang, maar ook voor de externe profilering van de ROM's als intermediaire organisatie. De ROM's zijn over het algemeen doelmatig georganiseerd. Een aandachtspunt is de verhouding directe / indirecte kosten, die bij sommige ROM's aan de ongunstige kant lijkt te zijn. De salarisschalenopbouw laat zich voor het grootste deel van de functies goed vergelijken met die van soortgelijke organisaties.

N.V. structuur van belang voor externe profilering bij bedrijfsleven

Wat betreft de externe profilering komt uit de evaluatie naar voren dat de N.V. structuur een belangrijke bijdrage levert aan de geloofwaardigheid van de ROM's bij het bedrijfsleven als intermediaire organisatie. Het feit dat de ROM's op een bedrijfsmatige wijze zijn georganiseerd draagt eraan bij dat de medewerkers de taal van de doelgroepen die zij bedienen goed spreken en dat zij op een gelijkwaardig niveau binnenkomen bij bedrijven en niet in de rol van overheidsvertegenwoordiger of bedrijfsadviseur. Juist voor de aanjagende, intermediaire rol die de ROM's dienen te vervullen is dit een groot goed, niet alleen bij het MKB, maar vooral ook bij grotere bedrijven. Deze 'asset' geldt met name voor de kerntaken O&I en PB. Voor kerntaken IB en BT is de N.V. structuur over het algemeen van minder belang.

RvC belangrijkste toegevoegde waarde van N.V. structuur voor doelmatigheid interne organisatie

Via de Raden van Commissarissen (RvC's) levert de N.V. structuur een positieve bijdrage aan de betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het regionaal bedrijfsleven bij de interne aansturing van de ROM's. Bij andere organisatievormen (ROM's als ZBO) zou deze betrokkenheid minder voor de hand liggen en wellicht ook de samenstelling ("topondernemers") aan kwaliteit inboeten. De rol en samenstelling van de RvC is op operationeel niveau daarnaast van belang bij het uitvoeren van de PB-functie door de besluitvormende rol van de RvC bij het aangaan van nieuwe participaties.

Verhouding directe en indirecte kosten verschilt sterk tussen de ROM's

De ROM's beschikken als zelfstandige organisaties over ondersteunende activiteiten die indirect bijdragen aan het realiseren van de doelstelling van de organisatie. Onder deze indirecte activiteiten rekenen we directie, financiën, secretariaten, facilitaire zaken, automatisering en communicatie. Vergelijken we het directe aantal fte's met het indirecte aantal dan variëren deze tussen de ROM's. NOM (61% direct) en met name LIOF (54% direct) zitten aan de lage kant, terwijl OOST N.V. (67% direct) en met name BOM (75%) een relatief gunstige verhouding hebben. Op basis hiervan lijkt de interne organisatie van BOM en OOST N.V. doelmatiger ingericht dan die van NOM en LIOF. Daarbij moet wel worden aangetekend dat in deze analyse niet is meegenomen dat bijvoorbeeld de BOM een deel van de ondersteunende taken inhuurt bij derden. Wel kan in algemene zin worden opgemerkt dat concentratie op de kerntaken de doelmatigheid van de interne organisatie positief beïnvloedt.

Salarisniveaus bij de ROM's voor het grootste deel van de functies conform soortgelijke organisaties

Een vergelijking van de ROM's onderling laat zien dat de salarisniveaus voor de meeste functies binnen een aanvaardbare bandbreedte zitten van 20 tot maximaal 30%. OOST N.V. zit aan de onderkant, NOM in het midden en BOM en LIOF wat meer aan de bovenkant van deze bandbreedte. Met name op directieniveau zijn de verschillen tussen de ROM's wel groot (bandbreedte van meer dan 200%). Vergelijken we de salarisschalenopbouw van de ROM's met die van soortgelijke organisaties (Syntens en Vereniging van Kamers van Koophandel), dan vallen de salarismaxima voor het grootste deel van de functies in een 20% bandbreedte, met uitzondering van een aantal managementfuncties.

4. Aansturing

Hoofdconclusie: Beleidswijzigingen ten aanzien van aansturing hebben over het algemeen positief uitgepakt, hoewel deze nog deels in ontwikkeling zijn

De in de periode 2000-2004 doorgevoerde beleidswijzigingen op het punt van aansturing hebben over het algemeen een positieve bijdrage geleverd aan de effectiviteit, efficiency en organisatie van de ROM's, hoewel er op een aantal punten nog zeker ruimte is voor verbetering. Wat betreft de invoering van een goed functionerend systeem van resultaatsturing en effectmeting zijn in de periode 2000-2004 een aantal goede stappen gezet. De uitdaging voor de komende periode is om hier op een consistentere manier mee om te gaan en een aantal verdere verbeteringen door te voeren. De geformuleerde ambities op het gebied van eigendomsverhoudingen zijn m.u.v. OOST N.V. niet verwezenlijkt. Het terugtrekken van de overheidscommissaris heeft de aansturingsrelatie transparanter gemaakt. Met name de interne afstemming binnen EZ over de inhoudelijke aansturing van de ROM's kan worden verbeterd, evenals de externe afstemming met de betrokken provincies, m.n. over werkplan en prestatieindicatoren.

Terugtrekken overheidscommissaris heeft transparantie m.b.t. besluitvorming bevordert

Hoewel zich in de afgelopen periode geen problemen hebben voorgedaan in RvC's met (provinciale) overheidscommissaris (NOM en LIOF), zijn wij van mening dat het terugtrekken van de EZ en provinciale overheidscommissarissen (wat de laatste betreft alleen bij OOST N.V. en BOM) uit de RvC's de transparantie van de organisatiestructuur en de besluitvorming daarbinnen ten goede is gekomen en dat dit model ook wat de provinciale vertegenwoordiging betreft aan te bevelen is. Dit speelt onder meer op het financiële vlak en bij beslissingen over individuele participaties, waar de belangen van ROM niet altijd parallel hoeven te lopen aan die van de overheid. Een potentiële dubbele pettenproblematiek wordt hiermee voorkomen. Het eventueel gevoelde nadeel van minder directe contacten tussen de directie van de ROM's en de aandeelhouders weegt hier niet tegen op en kan op een andere manier en naar behoefte worden georganiseerd, zowel vanuit de ROM's als vanuit EZ en/of provincies.

Een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies is ondanks inspanningen daartoe alleen in het geval van OOST N.V. gerealiseerd

Met uitzondering van OOST N.V. hebben zich in de afgelopen periode geen grote veranderingen voorgedaan in de aandelenverhouding tussen Staat en provincies. Met de Provincie Noord-Brabant is in de onderhavige periode afgesproken dat de provincie de aandelen van de Staat in de BOM overneemt als de provincie over de benodigde financiële ruimte daartoe beschikt. Met de Provincie Limburg is gecorrespondeerd over en mogelijke overname hetgeen nog niet tot concrete afspraken heeft geleid. Ten aanzien van de NOM gelden de huidige afspraken over aandeelhouderschap en financiering door de Staat nog tot en met 2006.

Gezamenlijke aansturing EZ en provincies: invloed eigendomsverhoudingen op aansturing ROM's is beperkt

Voor het functioneren van de ROM's is de aandelenverhouding tussen Staat en provincies in principe niet van belang, omdat de afspraak is gemaakt dat de stemmen van Staat en provincie in de aandeelhoudersvergadering even zwaar tellen. Van groter belang voor het functioneren van de ROM's is het feit dat er meerdere eigenaren zijn, die – maar dan met een andere pet op – een cruciale rol spelen als subsidiënt en beleidsmaker voor de ROM-activiteiten. Behoudens enkele uitzonderingen, liepen de beleidsagenda's van EZ en de provincies in de periode 2000-2004 inhoudelijk voldoende parallel om tot uitvoerbare werkafspraken in de werkplannen te komen die de beleidsdoelstellingen van beide aandeelhouders dienen. Deze uitzonderingen deden zich vooral voor bij de BOM (BHB, Agro&Co) en in mindere mate bij LIOF (toerisme). Ze illustreren dat zich in de huidige constellatie fricties kunnen voordoen als beleidsdoelstellingen van beide subsidiënten uit elkaar lopen.

Gedetailleerde wijze van aansturing past niet binnen de in de beleidslijn 2000-2004 geformuleerde aansturingsfilosofie

De aansturing door zowel EZ als de provincies laat zich het meest voelen in de dagelijkse aansturing, vooral als gevolg van de verschillende eisen aan prestatieindicatoren en het gebruik daarvan, door enerzijds EZ en anderzijds enkele provincies. Waar EZ in principe inzicht vraagt in resultaten op output en outcome niveau, zijn verschillende provincies vooral, of in ieder geval ook, geïnteresseerd in inputgegevens op activiteitsniveau. Dit geldt in het bijzonder voor de provincie Gelderland en in mindere mate Noord-Brabant en Limburg. Gevolg hiervan is dat de betreffende ROM's prestatieindicatoren bijhouden die voor één van de aandeelhouders niet of minder interessant zijn. Met name de provincie Gelderland maakt daarbij een sterke koppeling tussen de apparaatskostensubsidie en de geleverde prestaties in termen van activiteiten en inputs en zit hier lopende het jaar dicht bovenop. Wij zijn van mening dat een dergelijke gedetailleerde wijze van aansturing niet past binnen de in de beleidslijn 2000-2004 geformuleerde aansturingsfilosofie.

Systeem van resultaatsturing en effectmeting werkt nog maar in beperkte mate

Het systeem van resultaatsturing en effectmeting heeft in de periode 2000-2004 nog maar in beperkte mate gefunctioneerd. Wel is er met name in de tweede helft van de beleidsperiode over het algemeen serieus gewerkt door zowel EZ als de ROM's om tot bruikbare prestatie-indicatoren te komen en daarmee een beter werkbaar systeem van resultaatsturing en effectmeting te bewerkstelligen. Mede daardoor echter werd er in de periode 2000-2004 weinig consistent en uniform gemonitord, hetgeen ook geldt voor de

rapportage hierover, met name in de jaarverslagen. Vanwege wisselingen in definities en indicatoren ontbrak veelal de referentie om de behaalde resultaten op hun waarde te kunnen beoordelen, waardoor de beleidsinformatie tekort schoot. Deze kritiek geldt met name de (qua prestatieindicatoren ook lastigste) kerntaak O&I.

Het bij een systeem van resultaatsturing en effectmeting behorende sanctiebeleid was in de periode 2000-2004 niet gekoppeld aan het al dan niet realiseren van de streefwaarden van de prestatie-indicatoren. Op dit moment is het belangrijkste gebruiksdoel van de prestatieindicatoren het rechtvaardigen van de apparaatskostensubsidie. Het is echter niet zo dat het al dan niet halen van streefwaardes direct van invloed is op de hoogte van de apparaatskostensubsidie. De prestatieindicatoren bieden nu vooral ex ante sanctiemogelijkheden en niet ex post.

Gebrek aan afstemming tussen DGO en DGI leidt tot onvoldoende inhoudelijke aansturing van de kerntaak O&I door EZ

Wat betreft de kerntaak O&I heeft het in de afgelopen periode ontbroken aan inhoudelijke beleidsmatige aansturing door EZ. Met name het ontbreken van een regionale focus in het EZ innovatiebeleid tijdens de periode 2000-2004 is hiervan de oorzaak geweest. Meer inhoudelijke sturing t.a.v. de O&I activiteiten van de ROM's en de afstemming in dat verband met Syntens, kan de betekenis van het instrument ROM's voor EZ als geheel doen toenemen. De kerntaken IB en BT worden inhoudelijk ruim voldoende aangestuurd door EZ. Wat betreft de kerntaak PB is de aansturing financieel van aard geweest (randvoorwaardelijk wat betreft het revolving fund karakter).

5. Samenwerking met Syntens

Hoofdconclusie: Samenwerking tussen ROM's en Syntens is intensief, constructief en structureel

De samenwerking tussen de ROM's en Syntens is in de afgelopen periode intensief, constructief en structureel geweest. Er zijn voldoende heldere afspraken gemaakt over doelgroepen en activiteiten, waardoor de twee organisaties vooral complementair aan elkaar hebben gefunctioneerd.

Noodzaak tot samenwerking toegenomen door meer overlap wat betreft doelgroepen en activiteiten

De noodzaak tot intensivering van de samenwerking tussen de ROM's en Syntens wat betreft de kerntaak O&I is in de periode 2000-2004 gegroeid. In deze periode zijn Syntens en ROM's wat betreft doelgroepen en instrumentarium dichter naar elkaar toegegroeid. Met name bij Syntens heeft zich een aantal wijzigingen voltrokken: concentratie op koplopers in het MKB, waardoor de doelgroepen van Syntens en ROM's (verder) over elkaar heen schuiven en daarnaast meer aandacht voor clustervorming, van oudsher een belangrijk ontwikkelingsinstrument van de ROM's. Als algemene karakterisering van de verschillen tussen ROM's en Syntens geldt echter nog steeds dat de ROM's over het algemeen betrokken zijn bij relatief lange trajecten met een klein aantal, specifieke bedrijven, met activiteiten die zich veelal meer richten op het voortraject van ontwikkeling en innovatie, daar waar Syntens zich over het algemeen via

relatief kortlopende bedrijfscontacten binnen een grotere doelgroep richt op bredere verspreiding van innovaties.

Drie van de vier ROM's hebben heldere afspraken gemaakt met Syntens over afstemming en samenwerking

Uit de evaluatie blijkt dat de samenwerking tussen Syntens en de ROM's in de periode 2000-2004 in de meeste regio's intensief is geweest. Beide organisaties hebben in een groot aantal projecten samengewerkt. De samenwerking was het meest intensief in het geval van OOST N.V., BOM en LIOF. Bij deze drie ROM's zijn samenwerking en afstemming in convenanten of samenwerkingsmodellen vastgelegd. Het betreft vooral afspraken over activiteiten van de twee partijen, in sommige gevallen worden ook expliciete afspraken gemaakt over thema's en sectoren. Het vastleggen van de samenwerking in een convenant is vooral nuttig daar waar vooral op projectbasis wordt samengewerkt. In verschillende regio's is een trend naar (nog meer) programmatisch werken. De werkverdeling tussen ROM en Syntens ligt dan vast in het programma.

III. Aanbevelingen en vooruitblik

Op basis van bovenstaande bevindingen komen we tot de volgende aanbevelingen. Deze zijn uitgesplitst naar de partij waarop de aanbevelingen in eerste instantie betrekking hebben.

Aanbevelingen aan het Ministerie van EZ:

- ***Continueer en intensiveer de inzet van het beleidsinstrument ROM's***
De resultaten van de evaluatie geven aanleiding om de ROM's als instrument voor het bereiken van EZ doelstellingen op het gebied van regionaal-economisch en innovatiebeleid te handhaven. Met name op het gebied van ontwikkeling en innovatie verdient het daarnaast aanbeveling om het instrument op een meer geïntegreerde wijze en daarmee intensiever in te zetten ten behoeve van het realiseren van de EZ beleidsdoelstellingen.
- ***Verbeter de interne afstemming binnen EZ t.a.v. de kerntaak O&I***
Om tot een meer geïntegreerde inzet van het beleidsinstrument ROM's te komen dient de interne afstemming binnen EZ op het gebied van innovatiebeleid en de rol van de ROM's daarbinnen verbeterd te worden. Dit komt ook de samenwerking en complementariteit van de instrumenten ROM's en Syntens ten goede.
- ***Laat de nadere uitwerking en invulling van de kerntaak Bedrijventerreinen over aan de betrokken regio's, waarbij niet invullen ook een optie kan zijn***
De evaluatie laat een per regio wisselend beeld zien van nut en noodzaak van de kerntaak Bedrijventerreinen. Tijdens de periode 2000-2004 zijn Gelderland, Overijssel en Noord-Brabant begonnen deze kerntaak naar de behoefte van de regio in te vullen, terwijl deze in Limburg al langer wordt uitgevoerd. Waar de behoefte onvoldoende duidelijk is, moet het niet invullen van deze kerntaak ook een optie zijn.

- Onderzoek t.b.v. de kerntaak Participatie en Beheer op welke wijze de scherpe kantjes van de revolving fund eis kunnen worden afgehaald***

Uit de evaluatie blijkt dat de rendementseisen die bij het revolving fund principe behoren ertoe leiden dat de ROM's voor een (beperkt) deel van hun participatie-activiteiten actief zijn op marktsegmenten die ook door private partijen worden bediend. Het verdient daarom aanbeveling om te onderzoeken of en hoe de ROM's binnen meer flexibele financiële randvoorwaarden, maximaal kunnen bijdragen aan hun beleidsinhoudelijke doelen. Ook de relatief grote hoeveelheid aangehouden liquide middelen van de ROM's zeer hoog zijn. Deze zouden in principe voor een deel vrij kunnen worden gemaakt voor additionele investering of voor uitkering aan de aandeelhouders.
- Besteed serieus aandacht aan het realiseren van een grotere slagkracht van de BOM***

De provincie Noord-Brabant, met van de huidige ROM-regio's de grootste economische massa, beschikt over de kleinste ROM, zowel in termen van personele omvang als wat betreft het beschikbare financiële vermogen. Dit komt de slagkracht van de BOM niet ten goede en beperkt de bijdrage die het instrument kan leveren aan nationale en provinciale beleidsdoelstellingen. De wijze waarop een grotere slagkracht kan worden gerealiseerd is een studie op zich. Elementen binnen een dergelijke studie zijn in ieder geval het werkingsgebied (provinciaal of landsdelig) en de verhouding met andere bestaande organisaties, m.n. N.V. REDE (provinciaal) en LIOF (landsdelig).
- Ontwikkel een EZ-visie op de wenselijke institutionele structuur in de regio's en de positie van EZ en haar regionale uitvoeringsorganisaties daarbinnen***

Uit de evaluatie blijkt dat de verschillende regionaal opererende, door EZ (mede-)gefinancierde organisaties (ROM's, Syntens, Kamers van Koophandel, EZ regiokantoren) over het algemeen complementair zijn, maar dat dit niet lukt zonder de nodige coördinatie en afstemming op regionaal niveau. Dit geldt in het bijzonder tussen de ROM's en Syntens. Gegeven de nieuwe ontwikkelingen in het regionaal-economische en innovatiebeleid, en uit oogpunt van doelmatigheid, verdient het aanbeveling om een scherpere visie te formuleren op de wenselijke institutionele structuur in de regio's en de positie van EZ en haar regionale uitvoeringsorganisaties daarbinnen. Laat de intermediaire organisaties vervolgens binnen de door EZ opgestelde visie zelf op regionaal niveau afspraken maken over samenwerking en werkverdeling.
- Overleg met het Ministerie van Financiën over de elementen van de code Tabaksblad die voor de ROM's relevant zijn en wanneer deze daaraan dienen te voldoen en communiceer dit vervolgens naar de ROM's***

Uit de evaluatie blijkt dat het nog onvoldoende duidelijk is welke elementen in de code Tabaksblad van toepassing dienen te zijn op staatsdeelnemingen in het algemeen, en op de ROM's in het bijzonder. Het verdient daarom aanbeveling om deze elementen te bepalen en aan de ROM's te communiceren.
- Zorg gezamenlijk voor een betere afstemming tussen EZ en de provincies, m.n. t.a.v. de inhoud van het beleid en de prestatieindicatoren***

Daar waar de inhoudelijke beleidsagenda's van EZ en de provincies niet parallel lopen, verdient het aanbeveling om voorafgaand aan de bespreking van de werkplannen bilateraal te overleggen tussen EZ en provincies, zodat de ROM's eenduidige aanwijzingen krijgen over de inhoud van hun werkplannen. Daarnaast verdient het aanbeveling om de informatiebehoefte ten aanzien van prestatieindicatoren beter op elkaar af te stemmen teneinde de administratieve lastendruk voor de ROM's als gevolg van het systeem van resultaatsturing zoveel mogelijk te beperken.

- ***Stroomlijn de verschillen die er bestaan tussen de ROM's wat betreft de subsidievoorwaarden***

Uit oogpunt van uniforme financiering van het instrument ROM verdient het aanbeveling om voor de komende beleidsperiode de EZ subsidievoorwaarden te stroomlijnen, in het bijzonder ten aanzien van de wijze van subsidieverstrekking en de gehanteerde subsidiegrondslag. Dit gebeurt bij voorkeur in samenspraak met de betrokken provincies, opdat ook hier de bestaande verschillen zoveel mogelijk worden geminimaliseerd.

Aanbevelingen aan de provincies:

- ***Stuur de ROM's op hoofdlijnen aan: outputs en outcome in plaats van input en activiteiten***

Hoewel vanuit het recente verleden verklaarbaar, geldt deze aanbeveling in het bijzonder de provincie Gelderland. In mindere mate geldt deze aanbeveling ook voor de provincies Noord-Brabant en Limburg. Aansturing op hoofdlijnen past beter bij de aansturingsfilosofie uit de beleidslijn 2000-2004.

- ***Trek de overheidscommissarissen terug uit de RvC omwille van transparantie***

Uit de evaluatie blijkt dat het terugtrekken van de overheidscommissarissen uit de RvC zorgt voor meer transparantie in de aansturingsrelatie vanuit de overheid. Omwille van die transparantie bij besluitvorming en om mogelijke dubbele pettenproblematiek te voorkomen verdient het aanbeveling om ook in Noord-Nederland en Limburg de overheidscommissarissen uit de RvC's terug te trekken.

Aanbevelingen aan de ROM's:

- ***Zet de reeds ingezette lijn van meer programmatisch werken bij kerntaak O&I (waar nodig versterkt) door***

Om een betere balans te verkrijgen tussen enerzijds projecten met een voorlichtend karakter en anderzijds projecten in de sfeer van business development en /of implementatie, verdient het aanbeveling om de reeds ingezette lijn van meer (sectoraal en thematisch) programmatisch werken (waar nodig versterkt, NOM en LIOF) door te zetten. Een sterker afgebakende doelgroep draagt bij aan een hoger aandeel business development en implementatieprojecten, hetgeen de effectiviteit van de kerntaak O&I ten goede komt.

- ***Maak een onderscheid tussen prestatieindicatoren op projectniveau, programma-niveau en ROM-niveau***

Om de gebruikswaarde van de gehanteerde indicatoren als beleidsinformatie te verhogen en de administratieve lasten te beperken, verdient het aanbeveling om een onderscheid te maken tussen prestatieindicatoren op projectniveau (projectmonitoring ten behoeve van ROM-interne doelstellingen) en een beperkt aantal programma- en ROM-indicatoren ten behoeve van de subsidiënten. Breng daarbij, indien nodig, ook een scheiding aan tussen indicatoren die gevraagd worden door EZ en indicatoren die gevraagd worden voor de provincie.

- ***Stel een O&I indicatoren Task Force in***

Om meer consistentie en uniformiteit in m.n. de O&I prestatieindicatoren te verkrijgen verdient het aanbeveling om een gezamenlijke Task Force op te richten van ROM's en EZ om op basis van onderlinge en externe (bijvoorbeeld Structuurfondsen) best practices tot een, in ieder geval qua gehanteerde systematiek en type indicatoren dat wordt gebruikt, meer consistente en uniforme indicatorenset te komen.

- ***Rapporteer op een meer consistente en uniforme wijze in daartoe geëigende rapportage***

Omwille van de gebruikswaarde en helderheid van de beleidsinformatie verdient het aanbeveling om op een door de jaren heen consistentere manier te rapporteren. Dit kan o.a. door (meer) gebruik te maken van meerjarige indicatoren, waarbij wordt jaarlijks wordt gerapporteerd over de voortgang. De meer programmatische werkwijze biedt hier ook meer mogelijkheden toe. Ook meer consistentie aanbrengen in de rapportageformats verdient in dat verband aanbeveling. Tot slot verdient het aanbeveling om na te gaan of het jaarverslag het meest geëigende medium is om hierover te rapporteren, of in een aparte indicatorenrapportage.

- ***Besteed meer en op systematischer wijze aandacht aan zowel het organiseren van als het rapporteren over de synergie tussen de kerntaken***

Omdat de synergie tussen de kerntaken een belangrijk argument is voor het verenigen van de vier kerntaken in één organisatie, verdient het aanbeveling om meer en op systematischer wijze aandacht te schenken aan zowel de organisatie van de synergie (daartoe bestaande overlegstructuren, kennismanagementsystemen), als aan de rapportage over behaalde synergie effecten. Wat dat laatste betreft verdient het aanbeveling om een aantal synergieprestatieindicatoren te formuleren.

- ***Toets de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst in relatie tot de code Tabaksblat***

In het licht van de code Tabaksblat verdient het aanbeveling om de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst te toetsen op de mate waarin deze aan de relevante elementen van deze code voldoen. Het verdient aanbeveling dat de ROM's dit in gezamenlijkheid oppakken.

Vooruitblik

Gedurende de periode 2000-2004 heeft zich binnen het EZ beleid een aantal wijzigingen voorgedaan. Deze wijzigingen hebben we niet meegenomen in het terugkijkende deel van deze evaluatie. Ze zijn echter wel van betekenis voor het beleid in de komende periode. In deze vooruitblik gaan we in op de belangrijkste beleidswijzigingen en hun betekenis voor de ROM's in de komende periode.

Beleidsinhoudelijke wijzigingen

De belangrijkste wijzigingen doen zich voor in de inhoud van het regionaal-economisch beleid. De nota "Pieken in de Delta, Gebiedsgerichte economische perspectieven", met daarin de nieuwe richting van het ruimtelijk-economisch EZ beleid, is daarbij leidend. Voor de ROM's is met name van belang dat generiek economisch beleid in deze nota voorop staat, met vanuit het Rijk een sterk accent op een beperkt aantal grootschalige investeringsprojecten van nationaal belang. Onder het motto 'decentraal wat kan, centraal wat moet' helpt het Rijk wel een beperkt aantal gebiedsgerichte projecten te realiseren op het gebied van Bedrijventerreinen, Grote Steden, Infrastructuur, Innovatie en Arbeidsmarkt & ondernemerschap. Het ruimtelijk accent van de nota ligt op de economische kerngebieden in West-Nederland, Oost-Nederland en Noord-Brabant. Hier zijn de belangrijke infrastructuurprojecten voorzien, en bevinden zich tevens de belangrijkste hot spots van het innovatiebeleid (Amsterdam, Zuidoost-Brabant, Twente en Noord-Limburg). De inhoudelijke (economische beleidsopgaven) en ruimtelijke (gebiedsgerichte economische perspectieven) keuzes in de nota komen deels overeen met zowel de inhoudelijke (m.n. wat betreft innovatie, nieuwe bedrijventerreinen en herstructurering) als de geografische werkniveau's (m.n. van OOST N.V., LIOF en BOM) van het instrument ROM. De focus van Pieken in de Delta is evenwel het sterkst gericht op West-Nederland, getuige het feit dat hier het grootste aantal projecten is gepland, inclusief de vier projecten van nationaal belang.

Mede op basis van deze beleids- en contextwijzigingen onderscheiden we de volgende leidende issues voor de beleidskeuzes die dienen te worden gemaakt ten aanzien van de toekomst van de ROM's:

- Mate van kostenefficiency (van het hele regionale intermediaire systeem)
- ROM's primair als EZ- of als provinciaal instrument
- Mate van landsdekkenheid
- Mate van synergie tussen de kerntaken.

Tabel 0.1 Leidende issues en alternatieve richtingen toekomst ROM's

	Kostenefficiency	Leidende rol EZ of provincie	Mate van landsdekkenheid	Mate van synergie tussen kerntaken
Consolideren	+	50-50	0	0
Concentreren	0	50-50	0	+
Fuseren	++	EZ	+	?
Decentraliseren	0/+	Provincie	0	0

+: positief; 0: neutraal; -: negatief

A. Consolideren:

Het handhaven van het huidige organisatiemodel van de ROM's, waar nodig met aangescherpt beleid op het gebied van bijvoorbeeld resultaatsturing & prestatieindicatoren, samenwerking met Syntens en mogelijk geografisch samenvoegen van de betreffende ROM's tot een landsdelige instrument voor Zuid-Nederland.

B. Concentreren:

De ROM's gaan zich sterker concentreren op het beleidsgedreven deel van hun kerntaken om de synergie tussen de kerntaken te maximaliseren.

C. Fuseren

Een groter accent op kostenefficiency (dit is niet gelijk aan beleidsmatige effectiviteit en efficiency) leidt tot een kritische revisie van het hele organisatiesysteem van het regionaal beleid waar een fusie van verschillende regionale beleids- en uitvoeringsorganisaties deel van kan uitmaken.

D. Decentraliseren

A of B maar dan in handen van de provincies.

Het verdient aanbeveling om een of meerdere ontwikkelingsrichtingen nader te bezien op hun beleidsinhoudelijke en uitvoeringstechnische wenselijkheid en haalbaarheid. Het uiteindelijke doel daarbij is uiteraard een slagvaardige, op economische structuurversterking gerichte uitvoeringsstructuur in de regio.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Aanleiding voor de evaluatie

In de Nota Ruimtelijk Economisch Beleid, Dynamiek in Netwerken (NREB, 1999) heeft het Ministerie van Economische Zaken (EZ) aangekondigd om in nauw overleg met de betrokken provincies de rol van de ROM's bij de versterking van de regionaal-economische structuur te bezien en het beleid ten aanzien van de ROM's te vernieuwen. Het resultaat was een vernieuwde beleidslijn voor de periode 2000–2004, waardoor de slagvaardigheid van de ROM's versterkt diende te worden. De nieuwe beleidslijn is weergegeven in de brieven TK 26570, 16 en 26570, 17.

Zoals in de brieven is gesteld geldt de huidige beleidslijn voor de periode 2000–2004, waarin een evaluatie is voorzien in 2004. In deze evaluatie zullen aspecten van de nieuwe aansturingvorm alsmede kruissubsidiëring, participatierol, doelmatigheid (prijs/prestatieverhouding) van geleverde ROM-diensten beoordeeld dienen te worden. Tegelijkertijd zal in de evaluatie meegenomen moeten worden of het wenselijk is dat de dan bestaande aandeelhoudersbasis van de ROM's wijziging ondergaat om een grotere regionale verdeling te bewerkstelligen dan wel om andere redenen.

Het evaluatieonderzoek moet voldoen aan de wettelijke eisen zoals die gesteld zijn in de Ministeriële Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek (RPE). Het is een instrumentevaluatie waarbij tevens zal worden onderzocht in hoeverre het instrument bijdraagt aan de verwezenlijking van de operationele doelstelling. De evaluatie dient om terug te kijken (was het instrument zinvol?) en om vooruit te kijken (moet het instrument worden aangepast?). In deze evaluatie wordt de bijdrage aan het operationele doel alsmede het instrument ROM's geëvalueerd. De uitkomsten van de evaluatie alsmede de aanbevelingen zullen de basis vormen voor een nieuwe beleidslijn van de ROM's. Het streven is om deze beleidslijn eind 2004 naar de Tweede Kamer te sturen.

Kerntaken van de ROM's

De ROM's voeren taken uit op het gebied van ontwikkeling & innovatie, investeringsbevordering, bedrijfsomgeving en participatie:

1. **Ontwikkeling & Innovatie (O&I):** het stimuleren van kennis-intensieve activiteiten, door het identificeren van kansrijke sectoren, het informeren van bedrijven over nieuwe ontwikkelingen, het bieden van ondersteuning bij samenwerking en netwerkvorming tussen bedrijven, de totstandkoming van kennisclusters, en het bieden van hulp aan startende ondernemingen.

2. **Investeringsbevordering (IB):** het aantrekken van bedrijven van buiten de regio (de wervingstaak), het ondersteunen van gevestigde bedrijven bij hun uitbreidingsinvesteringen en het behoud van bestaande bedrijven voor de regio.
3. **Participatie en beheer (PB):** kapitaalverstrekking aan (door-)startende innovatieve ondernemers in situaties waar zonder de inbreng van de ROM's economische activiteiten niet of minder snel ontwikkeld zouden worden.
4. **Bedrijventerreinen (BT).** De ROM's zijn door de jaren heen steeds actiever geworden bij de totstandkoming van bedrijventerreinen, met name van grotere, bovenregionale terreinen en bedrijfsverzamelgebouwen die de vestiging van nieuwe ondernemingen mogelijk maken. Deze hoofdtaak is met ingang van de beleidslijn 2000-2004 structureel ingebed, waarbij vooral de regie- en procesrol worden genoemd en de functie van de ROM's in het afwegingsproces tussen ruimteclaims.

Deze vier kerntaken worden in de werkplannen van de ROM's geoperationaliseerd naar doelen en prestatie-indicatoren. Het gaat bij de ROM's thans om het initiëren van versterkende economische activiteiten van potentieel succesvolle bedrijven en sectoren, die tot een structurele versterking van de regionale economie moeten leiden. Daarbij is sprake van een onderbouwde lange termijn visie gebaseerd op bestaande relevante aandachtsgebieden en speerpunten binnen ieders regio. De ROM's hebben zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot organisaties die een rol vervullen in de bestuurlijk-economische netwerken en als intermediair tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Ze dragen bij aan netwerkvorming rond het thema economie.

Er zijn thans vier ROM's, die in hoofdstuk 2 in meer detail zullen worden geïntroduceerd.:

- a. Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM)
- b. Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland N.V. (OOST N.V.)
- c. Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM)
- d. Industriebank LIOF.

Beleidslijn 2000-2004

Met de nota NREB en de TK-brieven is er voor de periode 2000-2004 een nieuwe beleidslijn voor de ROM's van kracht. De 2^e beleidslijn is als volgt:

- Een nieuwe aansturingrelatie waarbij op basis van – binnen een strategische visie passende – jaarlijkse werkplannen (met bijbehorende begrotingen) van de ROM's de apparaatskostensubsidie wordt vastgelegd.
- Daarbij worden met de ROM's concrete afspraken gemaakt over de te leveren producten en resultaten, waardoor de ROM's intensiever betrokken worden bij de uitvoering van het beleid van het ministerie. Per ROM worden daartoe jaarlijks afspraken gemaakt over outputmeting, financiering en monitoring.
- De commissaris van overheidswege is komen te vervallen. Er zijn geen ambtenaren van EZ als commissaris bij een ROM benoemd.
- Door de toenemende schaarste aan bedrijventerreinen in hun provincies hebben de ROM's meer aandacht gekregen voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen.
- De samenhang tussen de werkterreinen van Syntens en ROM's zal worden verstevigd. Beide organisaties richten zich (onder meer) op innovatie van het

bedrijfsleven. Het is van belang dat beide organisaties hun activiteiten afstemmen en waar mogelijk met elkaar samenwerken.

- Daarnaast is het streven aangegeven om te komen tot een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en de betrokken provincies.

1.2 Doel van de evaluatie

Het doel van de evaluatie is als volgt:

Geef een oordeel over de relevantie, effectiviteit en efficiency van de ROM's als instrument voor regionaal-economisch beleid, alsmede over de doelmatigheid van de interne organisatie, aansturingsrelaties en samenwerking met andere partijen.

Hieruit zijn de volgende 6 hoofdvragen af te leiden:

1. Relevantie: Hoe relevant zijn de ROM's als instrument voor regionaal-economisch beleid en voor wie?
2. Effectiviteit: Hoe effectief zijn de ROM's in het behalen van de geformuleerde beleidsdoelstellingen en welke bijdrage heeft de beleidslijn 2000-2004 daaraan geleverd?
3. Efficiency: Hoe efficiënt worden de resultaten van de ROM's gerealiseerd?
4. Interne organisatie: Is de interne organisatie van de ROM's doelmatig?
5. Aansturing: Is de wijze waarop de ROM's sinds de beleidslijn 2000-2004 worden aangestuurd adequaat?
6. Samenwerking: Werken de ROM's voldoende samen met andere relevante partijen in het veld, en in het bijzonder met Syntens?

1.3 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode februari – juli 2004. De basis voor het onderzoek vormt het evaluatieplan van het Ministerie van Economische Zaken. De vragen die hierin zijn opgenomen vormden de basis voor het werkplan in het projectvoorstel. Dit werkplan is besproken met de begeleidingscommissie, die er op heeft toegezien dat het onderzoek conform het evaluatieplan en projectvoorstel en het daaruit voortvloeiende werkplan is uitgevoerd. De begeleidingscommissie bestond uit een onafhankelijk lid en ambtelijke vertegenwoordigers van EZ en de provincies, onder leiding van een onafhankelijke voorzitter. De begeleidingscommissie is tijdens het onderzoek vijf maal bij elkaar gekomen: [1] bij aanvang van het onderzoek; [2] eerste presentatie van de tussentijdse resultaten; [3] tweede presentatie van de tussentijdse resultaten; [4] bij presentatie van het concept eindrapport; [5] bij presentatie van het definitief concept-rapport.

De onderzoeksactiviteiten bestonden uit een combinatie van desk research, interviews en werksessies en een telefonische enquête onder bedrijven.

Desk research

- De belangrijkste bronnen voor de desk research vormden [1] gegevens over de prestaties, organisatie en aansturing van de ROM's afkomstig uit werkplannen, jaarverslagen, management letters, monitoringsystemen, interne rapportages, externe evaluaties, projectinformatie en een door de gezamenlijk ROM's opgestelde voorbereidingsrapportage; [2] provinciale beleidsdocumenten en notities; [3] nationale beleidsdocumenten, subsidiebrieven, correspondentie, interne notities, monitoringdata; [4] statistische data afkomstig van CBS en LISA; [5] overige literatuur en relevante informatie over deelaspecten van het onderzoek, waaronder de kapitaalmarkt, andere intermediaire en uitvoeringsorganisaties en beleidsdocumenten. Gebruikte bronnen worden vermeld onder figuren en tabellen. Daar waar deze ontbreken gaat het om eigen onderzoek en bewerking van data.

Interviews en werksessies

- In totaal zijn in het kader van deze evaluatie 106 interviews gehouden. De interviews hebben plaats gevonden in drie ronden. In de eerste ronde zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de 3 belangrijkste stakeholders de ROM's, EZ en de provincies. In tweede ronde zijn interviews gehouden met externe partijen in het veld in de vier betrokken regio's: andere intermediaire organisaties, gemeenten, kennisinstellingen, bedrijven, private participatiemaatschappijen, alsmede een tweede ronde gesprekken met vertegenwoordigers van de ROM's. Een deel van deze gesprekken vond plaats in het kader van case studies van O&I projecten, die de basis vormen voor de beoordeling van de rol van de ROM's als onderdeel van de effectiviteitsanalyse. In de derde ronde zijn gesprekken gevoerd met leden van de Raden van Commissarissen, alsmede met gedeputeerden van betrokken provincies.
- Naast de bijeenkomsten met de begeleidingscommissie hebben er verschillende werksessies en presentaties plaatsgevonden. Er is een werksessie gehouden met de hoofden O&I ten behoeve van de evaluatie van de effectiviteit van de O&I kerntaak. Er zijn twee bijeenkomsten met de ROM-directeuren geweest tijdens welke respectievelijk de tussentijdse resultaten zijn gepresenteerd en een bespreking van het concept eindrapport aan de orde is geweest. Deze sessies hebben bijgedragen aan de feitelijke juistheid van de in de rapportage gepresenteerde bevindingen. Daarnaast is twee maal een klankbordgroep bijeen geweest bestaande uit ambtelijke vertegenwoordigers van EZ. Hierin zijn aan de hand van stellingen de beleidsaanbevelingen bediscussieerd. Tot slot heeft er een werksessie met de provincies plaatsgevonden, tijdens welke de feitelijke juistheid van de bevindingen is besproken.

Telefonische enquête

- Er is een telefonische enquête onder een aselechte steekproef van 60 bedrijven gehouden, waarin is gevraagd naar de tevredenheid van de bedrijven over verschillende aspecten van de dienstverlening door de ROM's.

Elk hoofdstuk begin met een inleiding waarin waar nodig een additionele toelichting wordt gegeven bij de gevolgde onderzoeksstappen en methoden.

1.4 Leeswijzer

De structuur van het rapport volgt op hoofdlijnen de zes hoofdvragen van het onderzoek en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- **Executive summary:** in 3 pagina's de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij.
- **Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.** Dit is een zelfstandig leesbare samenvatting van het rapport van 17 pagina's. Hierin worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd en toegelicht. De samenvatting bestaat uit 3 delen: een inleiding, de bevindingen over de periode 2000-2004 en een vooruitblik naar de nieuwe beleidsperiode.
- **Hoofdstuk 1 Inleiding** bevat de achtergrond bij de evaluatie, de doelstelling, beschrijft de opzet van het onderzoek en bevat deze leeswijzer.
- **In hoofdstuk 2 Profielschets ROM's en regio's** worden de ROM's geïntroduceerd aan de hand van hun belangrijkste individuele kenmerken. Daarnaast wordt een korte introductie gegeven van de economische situatie in de regio's waarin de ROM's actief zijn.
- **In hoofdstuk 3 Relevantie van het instrument ROM's** komt de eerste hoofdvraag van het onderzoek aan de orde. Hierin wordt de relevantie van het instrument ROM's afgemeten aan de mate waarin het instrument aansluit bij de doelstellingen van het relevante nationale en provinciale economische beleid. Daarnaast komt hier aan bod de positionering van de ROM's binnen de intermediaire structuur, waarbij het accent ligt op organisaties die door EZ medegefinancierd worden, dan wel organisaties met een gelijksoortig profiel als de ROM's.
- **In hoofdstuk 4 Relevantie per kerntaak** gaan we dieper in op de relevantie per kerntaak. Voor de kerntaak O&I gaan we in op de mate waarin de ROM activiteiten aansluiten bij het nationaal innovatiebeleid. Wat betreft de kerntaak IB gaan we in op de belangrijkste trends en hoe die de relevantie van deze kerntaak beïnvloeden. Voor de kerntaak PB bevat dit hoofdstuk onder andere een analyse van de positie en het marktaandeel van de ROM's op de kapitaalmarkt. De kerntaak BT tot slot wordt beoordeeld op de mate waarin er behoefte bestaat bij de belangrijkste stakeholders aan een rol voor de ROM's op dit terrein.
- **Hoofdstuk 5 Effectiviteit en efficiency** bevat de belangrijkste informatie over de resultaten die de ROM's in de periode 2000-2004 hebben behaald en vormt de basis voor het oordeel over de effectiviteit en efficiency van de ROM's. Een van de aspecten die in dit hoofdstuk aan de orde komt is de toegevoegde waarde, die de ROM's hebben gehaald in de activiteiten waarbij ze betrokken waren. In dit hoofdstuk gaan we ook in op de mate waarin er in de afgelopen jaren sprake was van

synergie tussen de kerntaken. Uit hoofde van de evaluatie van de PB functie gaan we hier ook in op de financiële performance van de ROM's.

- De doelmatigheid van de interne organisatie van de ROM's staat centraal in **hoofdstuk 6 Interne organisatie**. Hierin gaan we in op de opbouw van de organisatie, de verhouding tussen directe en indirecte kosten, checks en balances, arbeidsvoorwaarden, de juridische structuur van de ROM's, het functioneren van de Raad van Commissarissen en de wijze waarop de apparaatskosten zich hebben ontwikkeld en zijn ingezet in de afgelopen periode.
- In **hoofdstuk 7 Aansturing** gaan we in op de aansturing van de ROM's, waarbij we zowel ingaan op de afzonderlijke wijze van aansturing door EZ en provincies als de afstemming tussen beide partijen. Dit hoofdstuk bevat ook een oordeel over de werkbaarheid van het systeem van resultaatsturing en prestatieindicatoren, alsmede aanbevelingen om die te vergroten.
- **Hoofdstuk 8 Samenwerking ROM's met Syntens** bevat het oordeel over de wijze waarop de ROM's in de afgelopen periode hebben samengewerkt met Syntens en de wijze waarop deze samenwerking is georganiseerd.

Het rapport wordt afgesloten met de volgende bijlagen:

- **Bijlage 1** bevat de beschrijvingen van de case studies die een belangrijke input vormen voor de analyses in hoofdstuk 5.
- **Bijlage 2** bevat de resultaten van de telefonische enquête.
- **Bijlage 3** geeft een overzicht van de geïnterviewde personen en instanties.
- **Bijlage 4** bevat een samenvatting van externe evaluaties van O&I projecten.
- **Bijlage 5** bevat informatie over de omvang en ontwikkeling van de apparaatskostensubsidie.

2 Profielschets ROM's en regio's

2.1 Profielschets ROM's

De ROM's zijn een instrument van EZ en de provincies op het gebied van regionaal-economisch beleid. Het instrument is daarmee niet landsdekkend. De Randstad-provincies, Flevoland en Zeeland kennen geen door EZ medegefinancierde ROM's. Hier zijn wel organisaties actief die gedeeltelijk dezelfde doelstellingen hebben. Zij hebben echter een kleiner werkgebied en in alle gevallen voeren zij slechts een deel uit van het takenpakket van de ROM's.

Hieronder volgt een introductie van de vier ROM's: (zie ook tabel 2.1)

- **NOM:** de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij is opgericht in 1974 en heeft als geografisch werkgebied de drie Noordelijke provincies Groningen, Drenthe en Fryslan. De NOM is vrijwel volledig eigendom van de Staat, die 99,9% van de aandelen in handen heeft. De NOM heeft een personele omvang van 48,2 fte's. De apparaatskosten bedroegen in 2003 6,2 miljoen euro. Ca 47% van de apparaatskosten wordt gedekt door overheidsbijdragen, waarvan 83% wordt voldaan door het Rijk. De NOM heeft een relatief groot eigen vermogen van 83,8 mln euro in 2003. De NOM heeft zich in de afgelopen periode vooral geconcentreerd op de kerntaken O&I, IB en PB. Over nut en noodzaak van een rol voor de NOM op het gebied van BT bestaat de nodige discussie tussen EZ en de provincies, zie hiervoor de betreffende paragrafen in hoofdstuk 4 en 5.
- **OOST N.V.:** de Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland is het resultaat van een fusie in 2003 tussen OOM (Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij) en GOM (Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij). Het geografisch werkgebied beslaat de provincies Overijssel en Gelderland. De eigendomsverhouding van OOST N.V. tussen Rijk en provincies is redelijk in balans, met thans 57,6% van de aandelen in handen van het Rijk. OOST N.V. kent als enige ROM een juridische scheiding van het participatiebedrijf, die is ondergebracht in een aparte N.V. In termen van personele omvang is OOST N.V. de grootste ROM met 57 fte. De totale apparaatskosten bedroegen in 2003 7,0 miljoen euro. Ca 57% van de apparaatskosten wordt gedekt door overheidsbijdragen, waarvan ca de helft wordt voldaan door het Rijk. OOST N.V. heeft een verhoudingsgewijs gering eigen vermogen van 34,5 miljoen euro. OOST N.V. is de afgelopen periode actief geweest op het terrein van alle vier de kerntaken. Met ingang van juli 2004 is de regionale organisatie ESKAN in OOST N.V. geïntegreerd. Dit is wat cijfermateriaal betreft niet meegenomen in de evaluatie, die wat data betreft betrekking heeft op de periode t/m 2003. Waar in deze evaluatie aangaande kwantitatieve gegevens van voor 2003 wordt gesproken over OOST N.V. bedoelen we de optelsom van OOM en GOM.

Tabel 2.1

Kerngegevens ROM's

ROM	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Naam	Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij N.V. 1974	Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland N.V. 2003 • OOM: 1975 • GOM: 1978 Provincies Overijssel en Gelderland	Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij N.V. 1983 Provincie Noord-Brabant	Industriebank LIOF N.V. 1975 Provincie Limburg
Rechtsvorm				
Jaar van oprichting				
Werkgebied	Provincies Groningen, Fryslân en Drenthe			
Eigendomsverhoudingen (% aandelenkapitaal)				
• Staat	99,9%	57,6%	64,5%	94,3%
• Provincie	0,1%	33,6% (Gld); 8,8% (Ov.)	35,5%	5,4%
• Overig	-	-	-	0,3%
Apparaatskosten en -subsidie				
• Omvang apparaatskosten (2003)	€ 6,2 mln	€ 7,0 mln	€ 4,1 mln	€ 6,4 mln
• Overheidsdekking (%)	47%	57%	59%	42%
• Apparaatskostensubsidie (2003)	€ 2,9 mln	€ 4,1 mln	€ 2,4 mln	€ 1,3 mln
• Bijdrage Rijk (2003)	83%	58%	44%	51%
• Bijdrage provincies (2003)	17%	42%	56%	49%
Kerngegevens omvang				
• Omvang fte's (totaal) (2004)	48,2	57,0	28,9	39,9
• Omvang eigen vermogen (2003)	€ 83,8 mln	€ 34,5 mln	€ 22,6 mln	€ 96,1
Invulling kerntaken	O&I IB PB BT	O&I IB PB BT	O&I IB PB BT	O&I IB PB BT
	• • •	• • •	• • •	• • •

- **BOM:** de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. 64,5% van de aandelen is in handen van de Staat versus 35,5% in handen van de provincie. In termen van personele omvang is de BOM de kleinste van de vier ROM's, met 28,9 fte. Ook in termen van eigen vermogen is de BOM de kleinste ROM, met een vermogen van 22,6 miljoen euro, circa een kwart van het vermogen van de grootste ROM's. De totale apparaatskosten bedroegen in 2003 4,1 miljoen euro. Ca 59% van de apparaatskosten wordt gedekt door de overheid, waarvan ongeveer de helft door het Rijk. De BOM is de afgelopen periode actief geweest op het terrein van alle vier de kerntaken. De kerntaak BT bevindt zich gedurende de periode 2000-2004 in de pilotfase.
- **LIOF:** de Industriebank LIOF is opgericht in 1975 en heeft als werkgebied de provincie Limburg. LIOF is voor een zeer groot deel eigendom van de Staat, die 94,3% van de aandelen in handen heeft. LIOF heeft een personele omvang van 39,9 fte's (2003). In termen van eigen vermogen is LIOF de grootste ROM, met een vermogen van 96,1 miljoen euro. De totale apparaatskosten bedroegen in 2003 6,4 miljoen euro. Ca 42% van de apparaatskosten wordt gedekt door de overheid, waarvan ongeveer de helft door het Rijk. LIOF is de afgelopen periode actief geweest op het terrein van alle vier de kerntaken.

Financiering van de ROM's

Aan de ROM's wordt jaarlijks een apparaatskostensubsidie beschikbaar gesteld, die is gebaseerd op het door de ROM ingediende werkplan en bijbehorende begroting. Per jaar worden door EZ met de ROM's concrete afspraken gemaakt over te leveren producten en resultaten en bijbehorende outputmeting, financiering en monitoring. De hoogte van de apparaatskostensubsidie is nominaal gemaximeerd op een bepaald bedrag, hetgeen in de EZ begroting is vastgelegd. Dat bedrag is verschillend per ROM en wordt in ieder geval jaarlijks (geheel of gedeeltelijk) geïndexeerd. Ook het subsidiepercentage verschilt per ROM. De subsidie heeft geen betrekking op de kerntaak participaties, die zelf de hiermee verbonden kosten moet genereren. De opbrengsten uit deze participaties kunnen volgens vastgestelde richtlijnen voor een deel aangewend worden voor de dekking van de apparaatskosten van de overige kerntaken van de ROM. Daarbij wordt het zogeheten "revolving fund" principe gehanteerd. Dat betekent dat de ROM's jaarlijks uit de opbrengsten van het participatiebedrijf, na aftrek van de integraal aan het participatiebedrijf toe te rekenen kosten, een bedrag toevoegen aan het participatiekapitaal gelijk de in dat jaar geldende inflatiecorrectie. Voor zover de nog resterende opbrengsten van het participatiebedrijf dit toelaten, is een bedrag van 4% (berekend over het participatiekapitaal) beschikbaar om in te zetten voor de dekking van de apparaatskosten van de overige kerntaken van de ROM (de zogeheten kruissubsidiëring). Als er dan nog verdere opbrengsten uit het participatiebedrijf resteren, komen deze opbrengsten voor 50% in aanmerking voor dividenduitkering en voor de andere 50% voor de apparaatskosten van de overige kerntaken van de ROM.

Belangrijkste verschillen tussen de ROM's

Naast een heleboel overeenkomsten in doelstellingen en activiteiten en de invulling die daaraan wordt gegeven, bestaan er ook een aantal belangrijke verschillen tussen de ROM's. Deze zijn als volgt:

- Kerntaak O&I: Bij LIOF is veel meer dan bij de overige ROM's individuele innovatiestimulering een essentieel onderdeel van de O&I activiteiten. Dit reflecteert zich in de personele invulling, waar bij LIOF een relatief sterk accent ligt op medewerkers met een sterke technisch inhoudelijke achtergrond.
- Kerntaak IB: De BOM richt zich uitsluitend op de acquisitie van en strategische uitbreidingsprojecten bij buitenlandse bedrijven, als gevolg van werkafspraken met de lokaal gefinancierde ontwikkelingsorganisaties N.V. REDE en REWIN. De overige ROM's acquireren ook binnen Nederland. LIOF heeft daarnaast een sterk accent op alleen acquisitie, terwijl de overige ROM's ook strategische uitbreidingsprojecten uitvoeren.
- Kerntaak PB: De grote verschillen in de omvang van het participatievermogen tussen enerzijds NOM en LIOF en anderzijds BOM en OOST N.V. heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de mate waarin de ROM's actief kunnen zijn met het verstrekken van risicodragend kapitaal.
- Kerntaak BT: De drie Noordelijke provincies hebben in een brief aan EZ laten weten in ieder geval tijdens de loop van de Kompasperiode (2000-2006) geen taak te zien voor de NOM op het gebied van bedrijventerreinen, meer bepaald op het gebied van financiering en procesbegeleiding / het vervullen van een aanjaagfunctie.

2.2 Profielschets regio's

Tabel 2.2 bevat een overzicht van de belangrijkste sociaal-economische kerngegevens van de regio's waarin de ROM's actief zijn, die bovendien voor een aantal indicatoren worden vergeleken met Nederland als geheel.

Tabel 2.2 Sociaal-economische kerngegevens ROM regio's

	Noord ²⁾	Oost ²⁾	Brabant	Limburg	Nederland
• Aantal inwoners (2004)	1.694.038	3.061.099	2.400.198	1.141.889	16.192.572
• Aantal werkzame personen (2003)	692.246	1.357.628	1.098.205	489.849	7.058.000
• Toename aantal werkzame personen 1999-2003	66.132	173.828	61.044	53.745	6.261.000
• Groei werkgelegenheid 1999-2003	11%	15%	6%	12%	12%
• Werkloosheid (2003)	6,5%	4,8%	4,9%	5,5%	5,3%
• BRP per capita (2001)	25	23	26	23	27
• Groei BRP per capita (1999 = 100)	119	115	113	110	117
• Aantal bedrijven in regio (2003)	75.315	143.083	122.648	51.583	
• Toename aantal bedrijven 1999-2003	4.456	26.085	3.818	15.221	
• Groei aantal bedrijven 1999-2003 (1999 = 100)	106	122	103	142	
• Aantal bedrijven in stuwende sectoren (2003)	31.285	63.604	59.496	20.601	
• Aandeel bedrijven in stuwende sectoren (2003)	41,5	44,5	48,5	39,9	
• Groei aantal stuwende bedrijven 1999-2003 (1999 = 100)	110	125	103 ¹⁾	160 ¹⁾	
• Aantal bedrijven in industrie (2003)	5.428	10.348	10.148	3.740	
• Toename aantal bedrijven in industrie 1999-2003	95	1.331	(80)	741	
• Groei aantal bedrijven in industrie 1999-2003 (1999 = 100)	102	115	99	125	
• Aantal starters (2002)	4.600	9.094	7.718	3.294	
• Aandeel starters (% , gemiddeld 1999-2003)	7,0	7,7	6,6	8,8	
• Aandeel MKB bedrijven (%) (2003)	96,8	95,4	94,8	95,9	

Bron: Lisa (regionale cijfers), CBS (nationale cijfers + inwoners, werkloosheid en BRP)

¹⁾ Deels onderschatting (Brabant), deels overschatting (Limburg) a.g.v. definitiewijzigingen in statistieken²⁾ Deze twee gebieden beslaan meerdere provincies***Economische massa ROM regio's***

Tabel 2.2 illustreert de verschillen in schaalomvang van de ROM regio's. In termen van absolute economische massa is landsdeel Oost de economisch meest omvangrijke regio: in absolute aantallen de meeste werkzame personen, het grootste aantal bedrijven, de meeste bedrijven in stuwende sectoren, de meeste bedrijven in de industrie, de meeste starters. De provincie Noord-Brabant doet hier weinig voor onder, m.n. wat betreft het aantal bedrijven in de industrie. Houden we bovendien rekening met het feit dat Oost-Nederland twee provincies beslaat, dan wordt duidelijk dat de provincie Noord-Brabant op provinciaal niveau het gebied met de meeste economische massa is. Limburg en Noord zijn in termen van absolute economische massa beduidend minder omvangrijke regio's. Deze sociaal-economische data geven een indicatie van de omvang van de doelgroep (stuwende bedrijven in industrie en zakelijke dienstverlening) die de ROM's bedienen. Deze doelgroep is voor OOST N.V. en BOM beduidend groter dan voor NOM en LIOF. De in financiële termen meest omvangrijke ROM's bestrijken gebieden met een relatief kleine economische massa, hetgeen verklaarbaar is vanuit hun ontstaansgeschiedenis in het kader van achterstandsbeleid.

Sociaal-economische context gedurende te evalueren periode 2000-2004:

De periode 2000-2004 kenmerkt zich door een omslag van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur. Deze sociaal-economische context heeft directe gevolgen voor de prestaties van de ROM's. De bereidheid van bedrijven om te investeren is in deze periode relatief laag geweest, hetgeen gevolgen heeft gehad voor zowel de bereidheid van bedrijven om te investeren in ontwikkeling en innovatie (kerntaak O&I); te verhuizen danwel uit te breiden (kerntaak IB); als voor de behoefte aan risicodragend kapitaal (kerntaak PB). Daarnaast heeft deze situatie ook directe invloed gehad op de financiële resultaten van de ROM's. Hier wordt in hoofdstuk 5 in meer detail op ingegaan.

Tabel 2.2 illustreert aan de hand van een aantal variabelen de economische situatie in de regio's ten opzichte van Nederland en laat zien dat de werkloosheid met name in het Noorden, en in mindere mate in de provincie Limburg, in de beschouwde periode relatief hoog was, terwijl die in Noord-Brabant en Oost-Nederland onder het nationaal gemiddelde lag. Het BRP per hoofd van de bevolking ligt in alle vier de regio's onder het nationaal gemiddelde. De groei van het BRP per capita lag met uitzondering van het Noorden onder het nationaal gemiddelde.

Vergelijken we de ROM regio's onderling, dan levert dat het volgende beeld op:

- Over de hele linie blijven de economische prestaties in Noord-Brabant achter (laagste werkgelegenheidsgroei, geringste toename aantal bedrijven, afname aantal bedrijven in de industrie, laagste aandeel starters). Deels wordt dit verklaard door relatief conjunctuurgevoeligheid van de regionale industrie. Deels wordt door definitiewijzigingen de situatie enigszins vertekend weergegeven.
- Oost-Nederland en Limburg presteren van de ROM regio's het best (Oost hoogste werkgelegenheidsgroei, Limburg grootste aandeel starters, grootste groei aantal bedrijven in algemeen en aantal bedrijven in industrie)
- Noord-Nederland presteert op basis van deze cijfers gemiddeld.

3 Relevantie van het instrument ROM's

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de relevantie van het instrument ROM's als geheel, waarna we in het volgende hoofdstuk meer specifiek ingaan op de relevantie per kerntaak. Criteria op basis waarvan in dit hoofdstuk de relevantie van het instrument ROM's wordt beoordeeld zijn:

- De mate waarin de doelstellingen en activiteiten van de ROM's aansluiten bij het geformuleerde beleid op zowel nationaal als provinciaal niveau. Hiertoe is een analyse gemaakt van de beleidsnota's die in de periode 2000-2004 relevant waren. Op nationaal niveau is de Nota Ruimtelijk Economisch Beleid (NREB) uit 1999 het beleidsinhoudelijk relevante kader, voor de provincies zijn dit de verschillende provinciale economische beleidsnota's.
- De mate waarin andere intermediaire organisaties actief zijn op dezelfde terreinen en met dezelfde instrumenten. We beperken ons hier tot door de overheid gefinancierde intermediaire organisaties. Naarmate er meer sprake is van overlap neemt de relevantie van de ROM's (N.B.: en/of van de andere partijen) af. Zijn de ROM's daarentegen complementair aan andere partijen, dan beïnvloedt dit de relevantie positief.

3.2 Relevantie voor het nationaal beleid

Relevantie ROM's o.b.v. analyse doelen EZ Begroting, beleidslijnen 2 en 3

Formeel leveren de ROM's een bijdrage aan de operationele doelstelling 3.2.1 uit de EZ begroting 2003 en in het bijzonder aan subdoelstelling c: Regionaal economisch beleid, ontwikkeling van economisch vitale steden en regio's. Onderstaande analyse laat echter zien dat de relevantie van de ROM's breder is dan voor deze specifieke subdoelstelling alleen.

Om de relevantie van de ROM's voor het EZ beleid te beoordelen is onderzocht in welke mate de doelen en activiteiten van de ROM's aansluiten bij de doelstellingen van het EZ beleid. De beleidsartikelen 2 (Bevorderen van innovatiekracht – "DG Innovatie") en 3 (Bevorderen Ondernemingsklimaat – "DG O") zijn in dat kader relevant. Deze beleidsartikelen samen kennen 2 algemene beleidsdoelstellingen, 5 operationele doelstellingen en 15 subdoelstellingen. Confrontatie van de doelstellingen en kerntaken van de ROM's met de verschillende EZ doelstellingen levert het volgende beeld op:

- De ROM's dragen bij aan het behalen van beide algemene doelstellingen van EZ op het gebied van Innovatie en Ondernemingsklimaat;
- De ROM's dragen bij aan het behalen van alle operationele doelstellingen van EZ op het gebied van Innovatie en Ondernemingsklimaat;

- De ROM's dragen bij aan 9 van de 15 (60%) subdoelstellingen van EZ op het gebied van Innovatie en Ondernemingsklimaat (zie overzicht onderstaande tabel).

Tabel 3.1 Subdoelstellingen EZ waar ROM's een bijdrage aan leveren

2.2.1 A. Het verbeteren van de wisselwerking tussen de publieke kennisinfrastructuur en het bedrijfsleven
2.2.1 D. Het stimuleren van innovatieve starters
2.2.2 B. Het vergroten van de verspreiding van kennis naar bedrijven, met name het MKB
2.2.2 C. Het stimuleren van kennisontwikkeling en -benutting op strategische gebieden
3.2.1 A. Zorgen voor voldoende fysieke ruimte van de juiste kwaliteit om te ondernemen
3.2.1 C. Regionaal economisch beleid: ontwikkeling van economisch vitale steden en regio's
3.2.2 A. Bevorderen van ondernemerschap
3.2.3 A. Bevorderen level playing field bedrijfsleven ¹⁾
3.2.3 B. Stimulering van buitenlandse investeringen in Nederland

1) Het NOM project compensatie-orders (inmiddels een ROM-breed project) levert hier een bijdrage aan.

De doelen onder de beleidslijnen 2 en 3 zijn grotendeels generiek en daarmee landsdekkend. Gegeven het feit dat de ROM's niet landsdekkend zijn, zijn de ROM's als instrument alleen relevant voor het behalen van de EZ doelstellingen in de zeven ROM-provincies. Dit is positief voor de *individuele* ROM's (ze leveren een bijdrage aan het realiseren van EZ beleid en zijn daarmee relevant voor EZ), maar negatief voor het *instrument* ROM, omdat het instrument niet altijd inzetbaar is voor de implementatie van nationale beleidsinstrumenten en het realiseren van nationaal geformuleerde doelstellingen.

Relevantie ROM's o.b.v. analyse doelen NREB

De Nota Ruimtelijk Economisch Beleid (NREB) (1999) vormt het relevante ruimtelijk-economisch beleidskader van EZ in de te evalueren periode. Onderstaand kader bevat de hoofdlijnen van de NREB die voor de beoordeling van de relevantie van de ROM's voor het EZ beleid van belang zijn.

Hoofdlijnen Nota Ruimtelijk-economisch beleid

In NREB staan twee uitdagingen centraal:

- [1] Versterking ruimtelijk-economisch netwerk (kernwoorden: voldoende ruimte voor economische activiteiten, complementariteit tussen steden en corridors, mainports en bereikbaarheid, incl. ICT)
- [2] Versterking economie in de regio (kernwoorden: betere beleidsafstemming, versterken economische structuur Noorden en grote steden)

Bij uitdaging [1] wordt ingegaan op de rolverdeling tussen rijk-regio-markt:

- Globaler rijksbeleid en meer ruimte voor plannen en beleid op provinciaal en gemeentelijk niveau, regierol voor provincies bij bovengemeentelijke vraagstukken;
- Steeds meer beleid wordt / dient te worden ontwikkeld in bestuurlijke netwerken van rijk, regio en marktpartijen

Wat betreft uitdaging [2] versterking economie in de regio legt NREB accent op:

- Bestuurlijke samenwerking tussen provincies en gemeenten
- Voldoende ruimte voor economische activiteiten, aansluitend bij vraag verschillende marktsegmenten
- Afstemming arbeidsmarktbeleid op regionaal niveau

- Versterken van innovatief vermogen in de regio, vragers en bidders bij elkaar brengen

EZ levert hier aan een bijdrage via:

- Samenwerking en ruimtelijk-economische kennis
- Financiële prikkels (o.a. TIPP)
- Ondersteunen organiserend vermogen d.m.v. ondersteuning regionale netwerkgroepen

Regionale accenten in NREB: Noorden en de grote steden

De nota NREB levert het volgende op voor de beoordeling van de relevantie van de ROM's voor EZ:

- De ROM's spelen op regionaal niveau een belangrijke rol bij (het verbeteren van) de samenwerking tussen rijk, regio en markt en zijn vanuit die rol relevant voor deze in NREB genoemde EZ doelstelling. Met name geldt dit voor de kerntaak O&I en met name voor samenwerking tussen regio (provincies, gemeenten, intermediairs) en markt (bedrijven).
- De ROM's zijn voor de betrokken provincies een belangrijke uitvoeringsorganisatie / intermediair bij het invullen en uitvoeren van plannen en beleid op provinciaal niveau en sluiten aan bij de geformuleerde EZ doelstelling van meer ruimte voor plannen en beleid op provinciaal en gemeentelijk niveau en een regierol voor provincies bij bovengemeentelijke vraagstukken. De regierol besteden provincies voor sommige trajecten / projecten uit aan de ROM's (bv. LIOF).
- Wat betreft versterking economie in de regio zijn de ROM's vooral actief op het gebied van het versterken van het innovatief vermogen in de regio, vragers en bidders bij elkaar brengen en –variërend per ROM- bij het bieden van voldoende ruimte voor economische activiteiten, die aansluiten bij de vraag van verschillende marktsegmenten. Beide punten dragen bij aan relevantie ROM's voor EZ beleid.
- ROM's worden in NREB expliciet genoemd als instrument van EZ voor het bevorderen van het organiserend vermogen d.m.v. ondersteuning van regionale netwerkgroepen. Naast de ROM's wordt ook Syntens hierbij expliciet genoemd.
- Uit oogpunt van de issue "landsdekkendheid van de ROM's": NREB identificeert slechts twee regionale aandachtsgebieden (Noorden en de grote steden). Wat het overige betreft heeft het beleid ten aanzien van versterking economie in de regio een landsdekkende doelstelling. Gegeven het feit dat de ROM's niet landsdekkend zijn vermindert dit aspect de relevantie van de ROM's voor het Rijksbeleid (zie hierboven).

3.3 Relevantie voor het provinciaal beleid

Relevantie in het licht van de beleidsinhoudelijke agenda van de provincies

Om de relevantie in het licht van de beleidsinhoudelijke agenda van de provincies te beoordelen is een analyse gemaakt van de relevante provinciale beleidsnota's, de daarin opgenomen doelen en de rol die voor de uitvoering van dit beleid door de provincies aan de ROM's wordt gegeven (zie onderstaande kaders).

NOM

NOM is een "rijks regionaal beleidsinstrument" en wordt ook zo gezien door de drie Noordelijke provincies. De drie noordelijke provincies hebben afzonderlijk geen beleidsvoornemens waarin de NOM een expliciete rol speelt. Leidend document voor het gezamenlijk provinciaal economisch beleid in het Noorden in de periode 2000-2006 is het Kompas voor het Noorden. NOM is hier als projectuitvoerder bij betrokken, van projecten zoals T&U4, acquisitie ondersteunende promotie en compensatie-orders. NOM draagt daarmee in het bijzonder bij aan de twee belangrijkste economische ontwikkelingsmaatregelen van het Kompas programma:

- M1 Verbetering vestigingsvoorwaarden t.b.v. bestaande en nieuwe bedrijvigheid in economische kernzones (m.n. via kerntaak IB)
- M2 Versterking van de marktsector in Noord-Nederland (m.n. via kerntaak O&I).

Daarnaast werkt de NOM op aanwijzing van de Taskforces van het Adviescollege voor de Markt (AMA) dat door de provincies is ingesteld. Tot slot zijn er de uitvoeringscontracten met de drie stichtingen die door provincies, kernzonegemeenten en NOM zijn opgezet voor economische ontwikkeling in de afzonderlijke provincies.

BOM

Het provinciaal economisch beleid van de provincie Noord-Brabant is geconcentreerd rond 5 thema's:

- Innovatie en kwaliteit (8 speerpunten, 11 acties)
- Toerisme en Recreatie (6 speerpunten 6 acties)
- Bedrijfsomgeving (5 speerpunten, 12 acties)
- Arbeidsmarkt (4 speerpunten, 10 acties)
- Verduurzaming en energiehuishouding (3 speerpunten, 6 acties)

In totaal betreft het 26 speerpunten en 45 acties. Daarnaast is de provinciale nota "Brainport Brabant" input voor de activiteiten van de BOM.

BOM is betrokken partij bij de thema's Innovatie en kwaliteit en Bedrijfsomgeving.

Innovatie en kwaliteit: BOM is betrokken bij 8 van de 11 acties waarbij 5 keer als (één van de) initiatiefnemer(s):

- Clustervorming agrosector (als initiatiefnemer)
- Versterken kennisinfrastructuur (als een van de initiatiefnemers)
- Clustervorming bedrijven en kennisinstellingen (als een van de initiatiefnemers)
- Product- en techniekontwikkeling bedrijven (als initiatiefnemer)
- Starters (als een van de initiatiefnemers)
- Technostarters
- Internationaliseren kennis
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bedrijfsomgeving: BOM is betrokken bij 4 van de 12 acties waarbij 1 keer als (één van de) initiatiefnemer(s):

- Herstructurering bedrijventerreinen (als een van de initiatiefnemers)
- Oprichting Herstructureringsmaatschappij Bedrijventerreinen (als een van de initiatiefnemers)
- Promotie Brabantstad
- Overloop grote bedrijven vanuit landelijk gebied

LIOF

Het provinciaal-economisch beleid van de provincie Limburg concentreert zich in de periode 2000-2003 rond de thema's:

- Arbeidsmarkt
- Innovatie
- Financiering en acquisitie
- Bedrijventerreinen en infrastructuur

LIOF wordt in de provinciale beleidsdocumenten genoemd als uitvoeringsinstrument voor (delen van) het provinciaal beleid rond de thema's Innovatie, Financiering en acquisitie en Bedrijventerreinen en infrastructuur.

- Ten aanzien van innovatie ziet de provincie voor LIOF, naast aandacht voor bestaande bedrijven, vooral een taak weggelegd bij het leveren van de kenniscomponent die nodig is om op succesvolle wijze acquisitie te kunnen voeren. Daarnaast is LIOF betrokken bij de uitvoering van het provinciaal startersbeleid en de totstandkoming van nieuwe product-markt-combinaties met behulp van het innovatie-ondersteunings-instrumentarium. LIOF is tevens uitvoeringsinstrument.
- Ten aanzien van financiering en acquisitiebeleid is LIOF de uitvoerder van het provinciale beleid. Door de provincie geformuleerde speerpunten zijn automotive, ICT, zakelijke dienstverlening, medische technologie, value added logistics/distributie en toerisme & recreatie.
- Ten aanzien van bedrijventerreinen- en infrastructuurbeleid heeft LIOF een rol bij het faciliteren van en eventueel financieel participeren in de ontwikkeling en samenwerking voor de uitvoering van strategische projecten. Omdat bedrijven-terreinontwikkeling steeds meer plaats vindt in de vorm van PPS constructies ziet de provincie voor LIOF een taak bij het begeleiden bij het onderhandelingsproces met private partijen. Daarnaast ontwikkelt en exploiteert LIOF huisvestingsruimte voor specifieke doelgroepen (starters/doorstarters).

In de beleidsperiode 2004-2007 is het provinciaal economisch beleid vooral vervat in het thema "Ondernemend Limburg". LIOF wordt hier met name genoemd als partner bij de speerpunten:

- 1.1.1 Ontwikkeling Topregio Limburg-Noord-Brabant-Aken-Leuven
- 1.1.3 Productvernieuwing en marktgerichte innovatie
- 1.1.4 Imagoverbetering Limburgs vestigingsklimaat

OOST N.V.

Het provinciaal economisch beleid van de provincie Overijssel is in de periode 2000-2004 geconcentreerd rond 6 thema's (Bedrijfsomgeving, Innovatie en ICT, Arbeidsmarkt en scholing, Plattelandseconomie, Stedelijke economie en Economie en milieu). De rol van de OOM hierbinnen is gelegen in het initiëren, aanjagen en coördineren van ideeën uit de markt, het verbeteren van de kennisoverdracht en de bereikbaarheid (in ruime zin) naar het bedrijfsleven.

- IB: het werven van nieuwe bedrijven, het ondersteunen van uitbreidingsmogelijkheden van bestaande bedrijven en het versterken van de positie van het grootbedrijf in haar relatie met de toeleveranciers in de regio.
- O&I: taken OOM geconcentreerd op clustervorming, technologie en innovatie door middel van regionale samenwerking, kennis- en innovatieclusters, verankering grootbedrijf en verbeteren toegankelijkheid kennispotentieel.
- PB: rol voor de OOM op afstand zodra marktpartijen een rol kunnen vervullen.

Het provinciaal beleid in de provincie Gelderland (Trekkkracht) in de periode 2001-2006 kent de volgende drie hoofdprioriteiten:

1. De stimulering van duurzame bedrijventerreinen en zuinig of meervoudig ruimtegebruik
2. De versterking van de kennisclusters ten behoeve van economische spin off en kwalitatieve versterking van de regionale productiestructuur
3. Bevordering toepassing ICT

De innovatieve kennisclusters zijn [1] milieu- en energietechnologie rond TNO-MEP Apeldoorn en KEMA Arnhem, [2] life sciences in Wageningen, [3] medische technologie rond de Universiteit van Nijmegen en [4] ICT (op diverse plaatsen). Centraal daarbij staan het stimuleren van kennisoverdracht vanuit kennisinstellingen naar bedrijven, het bevorderen van nieuwe kennisintensieve bedrijvigheid rondom kennisinstellingen, opstellen van een stimuleringsplan 'technostarters' en het versterken van de samenwerking tussen kennisinstellingen. Op het gebied van bedrijventerreinen is het beleid verwoord in de Nota Van trekkkracht naar slagkracht wat het leidend kader heeft gevormd voor de activiteiten van de GOM op dat vlak. Uitgangspunt van het beleid is dat de uitvoering zoveel mogelijk wordt neergelegd bij anderen, in het bijzonder de GOM / OOST N.V., Syntens en GOBT).

Confrontatie van het provinciaal beleid en de geformuleerde rol voor de ROM's met de werkplannen en concrete activiteiten van de ROM's levert in alle gevallen op dat de taken van de individuele ROM's en de concrete invulling daarvan, in de periode 2000-2004 goed aansluiten bij de doelstellingen van het provinciaal-economisch beleid. In alle ROM-provincies, met uitzondering van de drie Noordelijke provincies, zijn de ROM's een direct (mede) door de provincie aangestuurde uitvoeringsorganisatie van het provinciaal-economisch beleid. De NOM vormt een uitzondering en is formeel een instrument van het rijksregionaal beleid. Omdat de inhoud van het provinciaal beleid een bouwsteen vormt voor de werkplannen van de NOM, door de betrokkenheid van de provinciale netwerken DBL, GBL en NWF bij het uitvoeren van het IB-beleid en door de verschillende Kompasprojecten die de NOM uitvoert, sluiten echter ook de activiteiten van de NOM aan bij provinciale beleidsdoelstellingen.

3.4 Relevantie binnen intermediaire context

De relevantie van de ROM's wordt ook mede bepaald door de mate waarin andere intermediaire organisaties actief zijn op dezelfde terreinen en met dezelfde instrumenten. We beperken ons hier tot door de overheid gefinancierde intermediaire organisaties. Naarmate er meer sprake is van overlap neemt de relevantie van de ROM's (N.B.: en/of van de andere partijen) af. Zijn de ROM's daarentegen complementair aan andere partijen, dan beïnvloedt dit de relevantie positief. De uitgevoerde stakeholdersanalyse levert het onderstaande beeld op.

Ontwikkeling en innovatie

Hieronder wordt per relevante organisatie een kort kenschets gegeven van de mate van overlap dan wel complementariteit t.o.v. de O&I afdelingen van de ROM's.

Technopartner

TechnoPartner Subsidieregeling KennisExploitatie (SKE): deze regeling is complementair aan verschillende ROM initiatieven op het gebied van technostarters en het gebruik van wetenschappelijke kennis, zoals het VIT programma Twente – Actielijn Stimuleren van de toepassing van nieuwe kennis en technologie bij het MKB (OOST N.V.), het Biopartnerproject (NOM) en het project Kennisvouchers (BOM en LIOF).

Biopartner (sinds 2004 geïntegreerd met TechnoPartner)

Deels complementair aan ROM activiteiten op het gebied van Life Sciences zoals Life Sciences Limburg (LIOF), Kenniskaart Life Sciences (ROM's gezamenlijk), Food Valley en Health Valley (OOST N.V.), Life Sciences & Agrifood (NOM). Aantal van de activiteiten die BioPartner heeft ontplooid werden door de ROM's reeds op regionale schaal verzorgd (o.a. op gebied van netwerkvorming, business development) waarbij van een bepaalde mate van overlap sprake was.

Senter

Senter (per 1 mei 2004 SenterNovem) is een uitvoeringsorganisatie van subsidieregelingen van EZ en andere ministeries. Hieronder bevindt zich een groot aantal regelingen op terreinen waarop ook de ROM's actief zijn (zie tabel 3.1). De rol van Senter is veelal die van uitvoerder van de regeling (loket voor subsidieaanvragen, goedkeuringsprocedure, financiële afwikkeling). Deze rol is complementair aan die van de ROM's. ROM's kunnen via hun projecten en andere activiteiten bedrijven doorverwijzen naar de subsidiemogelijkheden die Senter uitvoert. Middels het matchmaking project tussen CBIN, ROM's en Senter wordt de samenwerking verder versterkt.

De door Senter uitgevoerde regeling Borgstellingkrediet wordt nu nog uitsluitend door de banken uitgevoerd. De NVP overlegt met het Ministerie van Fin/EZ over de mogelijkheid om deze regeling ook door PPM's uit te laten voeren. Vanuit de ROM's wordt aangegeven dat het wenselijk zou zijn om juist de ROM's toegang tot deze regeling te geven, aangezien deze makkelijk uitvoerbaar is en juist voor de ROM's een belangrijk instrument zou kunnen zijn bij de financiering van bedrijven die 'in de markt' geen financiering kunnen vinden. Toegang tot deze regeling voor de ROM's draagt ook bij aan verlaging van het risico van de P-bedrijven van de ROM's, waardoor er 'meer' kan worden gedaan.

Tabel 3.2

Overzicht institutionele context ROM's

Organisatie	Doelstelling	Thema's / Doelgroepen	Instrumentarium / Activiteiten	Financier	Relatie met kerntaak O&I IB PB BT
Nationaal					
Technopartner	Verhogen aantal en kwaliteit technostarters	Technostarters	Seed capital, Subsidieregeling KennisExploitatie, Platform	Ministerie van EZ	X X
Biopartner (sinds 2004 geïntegreerd met TechnoPartner)	Bevorderen nieuw ondernemerschap Life Sciences	Bedrijven in sector Life Sciences	Kapitaal Expertisecentrum	Ministerie van EZ	X X
CBIN	Aantrekken investeringen naar Nederland	Buitenlandse bedrijven	Voorlichting en promotie	Ministerie van EZ	X
Senter	Uitvoering nationale subsidieregelingen ¹⁾	Afhankelijk van subsidieregeling	Afhankelijk van subsidieregeling	Ministerie van EZ	X X
Regionaal²⁾					
Syntens (nationaal met regionale vestigingen)	Versterken innovatief vermogen MKB	Koplopers MKB	Advies Clustervorming Voorlichting	Ministerie van EZ, provincies	X
Kamer van Koophandel (nationaal met regionale vestigingen)	Verplichte en facultatieve taken (wetsuitvoering, voorlichting, overheidsadvisering en regiostimulering)	Starters Groeiende bedrijven Import en export Bedrijfsoverdracht en -overname Wet- en regelgeving	Wetsuitvoering, voorlichting, overheidsadvisering en regiostimulering)	Ministerie van EZ, bedrijven	X
Brancheverenigingen	Belangenbehartiging	MKB	Voorlichting	Bedrijven	X
NV REDE, NV REWIN (Brabant)	Bevorderen nieuwe economische investeringen en versterking economische structuur	Bedrijven in industrie en zakelijke dienstverlening	Promotie en acquisitie, bedrijfshuisvesting Bedrijfsfinanciering en -advisering Structuurversterkende projecten	Gemeenten, KvK	X X X
ESKAN	Versterken regionale economie	MKB	Ontwikkelen en opstarten van projecten in kansrijke sectoren via clustering, kennistransfer e.d.	Gemeenten, KvK	X X
REO Midden Limburg	Ondernemers faciliteren	MKB	Advies bij vestiging, huisvesting, bedrijfsverplaatsing, uitbreiding, vergunningen, subsidies, etc.	Gemeenten, LIOF	X
Drentse Participatie Mij. (Noord Nederland)	Ontwikkeling MKB	MKB	Aandelen en achtergestelde leningen	NOM en private partijen	X
Newion Investments BV (Noord Nederland)	Ontwikkeling MKB in ICT sector	fast-growing, technology-based companies in the Information Technology and Communication (ICT) market.	Aandelen en achtergestelde leningen	NOM en private partijen	X

1) BBMKB Besluit Borgstelling MKB Kredieten; Subsidies investeringen kennisinfrastructuur (vh. ICES/KIS); Innovatiesubsidie Samenwerkingsprojecten (E.E.T; Energiebesparing door innovatie, TOP, Technologische Samenwerking); IOP: innovatiegerichte onderzoeksprogramma's; SIT: Subsidieregeling infrastructuur technostarters; SKO: Subsidiereregeling Kennisoverdracht Ondernemers MKB; WBSO: Fiscale stimulering van Speur- en Ontwikkelingswerk

2) Inclusief nationaal opererende organisaties met regionale vestigingen

Syntens

Syntens heeft als centrale doelstelling het versterken van het innovatief vermogen van het MKB. Dit doet Syntens via directe dienstverlening aan bedrijven (voorlichting en advies), en indirecte dienstverlening (informatie, bijdrage beleidsvorming e.d.). De activiteiten van Syntens zijn wat betreft de kerntaken IB, PB en BT complementair aan die van de ROM's. Zowel Syntens als de O&I afdelingen van de ROM's richten zich op het versterken van het innovatief vermogen van het MKB. Op basis van de gevoerde gesprekken en een analyse van projecten waarbij beide partijen betrokken zijn (zie o.a. case studies in Bijlage 1) blijkt niettemin dat de activiteiten van Syntens en ROM's O&I in de afgelopen periode in belangrijke mate complementair zijn geweest. Overlap in het type activiteiten is er met name geweest op het gebied van clustervorming (business clusters) tussen bedrijven. In termen van concrete projecten heeft dit door onderlinge afstemming en samenwerking niet tot doublures geleid. Zie ook hoofdstuk 8.

Kamer van Koophandel

De Kamers van Koophandel voeren verschillende taken uit, waarvan wetsuitvoering, voorlichting (starters, groeiende bedrijven, import en export, bedrijfsoverdracht en -overname en wet- en regelgeving), overheidsadvisering en regiostimulering de belangrijkste zijn. M.n. op het gebied van voorlichting raken de activiteiten van de Kamers en de ROM's aan elkaar.

- Voorlichting over bedrijfsoverdracht en -overname en daaraan gerelateerde financieringsbehoefte: participatie en beheer
- Voorlichting aan starters en groeiende bedrijven: ontwikkeling & innovatie

De invulling van de taken is evenwel zodanig verschillend dat de twee organisaties in de praktijk vooral complementair aan elkaar zijn geweest.

NV REDE, NV REWIN (Brabant)

Deze twee regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn specifiek voor de situatie in de provincie Noord-Brabant. Beide organisaties opereren op subregionaal niveau en zijn ontstaan vanuit lokale behoeften. Ze worden gefinancierd door gemeenten en (in geval van REWIN) door de Kamer van Koophandel. Hun doelstellingen en kerntaken zijn in belangrijke mate dezelfde als die van de BOM, vooral wat betreft investeringsbevordering (Promotie en acquisitie, bedrijfshuisvesting) en ontwikkeling & innovatie (Structuurversterkende projecten). De taakinfilling op O&I gebied is overigens relatief beperkt. REDE richt zich met name op het aanjagen van projecten (via het Horizon-programma). In de uitwerking zijn er enkele accentverschillen. REDE noch REWIN participeren zelf in bedrijven. Ze hebben geen taken op het gebied van bedrijventerreinen (anders dan bedrijven adviseren over vestigingslocaties). Door onderlinge afstemming en samenwerking is de overlap op het niveau van concrete projecten minimaal.

ESKAN

ESKAN (Economische Stimulering Knooppunt Arnhem-Nijmegen) was / is een samenwerkingsverband van de Kamer van Koophandel voor Centraal Gelderland, 26 gemeenten en het KAN. Met ingang van juli 2004 is ESKAN geïntegreerd met OOST N.V. Het doel van ESKAN is het versterken van de regionale economie door het ontwikkelen en opstarten van projecten voor (MKB)bedrijven. ESKAN projecten richten zich op kansrijke sectoren in de industrie, zakelijke dienstverlening, logistiek, toerisme, met als speerpunt technologieën milieutechnologie, biotechnologie en ICT. Belangrijke thema's van de projecten zijn ondermeer clustering, kennistransfer, ondernemerschap en innovatie. De doelstellingen en activiteiten van ESKAN kwamen / komen in belangrijke mate overeen met die van OOST N.V. Evenals in het geval van REDE en REWIN werd door middel van afstemming en samenwerking de activiteiten zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. Met de fusie is van mogelijke overlap tussen de twee organisaties geen sprake meer.