

Samenvattend zien we in de institutionele context waarbinnen de O&I afdelingen van de ROM's opereren verschillende andere organisaties met doelstellingen die die van de ROM's (deels) overlappen. Als we deze organisaties nader beschouwen vertonen ze onderling echter de nodige verschillen wat betreft thema's, doelgroepen, functies en instrumentarium. Daar waar thema's, doelgroepen, functies of instrumentarium overlappen is door samenwerking en afstemming bij het formuleren en uitvoeren van concrete projecten geen sprake van overlap. De algemene conclusie is dat de O&I afdelingen van de ROM's hun eigen, afgebakende plaats hebben in de institutionele context waarbinnen zij opereren. Hun relevantie (bestaansrecht) wordt niet in negatieve zin beïnvloed door de activiteiten van andere partijen.

Participatie en beheer

- *TechnoPartner Seed faciliteit*
De ROM's zijn één van de partijen die in aanmerking zullen komen om de zogenaamde Small Business Investment Companies (SBIC's) op te richten. Met o.a. Technostartersfonds Noordoost Nederland in Noord en Oost Nederland en TechnoStars in Zuid Nederland zijn de ROM's op dit terrein al actief. Er is echter nauwelijks sprake van overlap omdat Technopartner zich in eerste instantie richt op seed capital, terwijl de ROM's zich in eerste instantie richten op de fase daarna, nl. starters en doorstarters.
- *BioPartner*
BioPartner Start-up Ventures was in de periode 2000-2004 evenals de ROM's actief op het gebied van kapitaalverstrekking in de life sciences sector, waarbij sprake was van een bepaalde mate van overlap. In de periode 2000-2004 hadden de meeste ROM's life sciences als een speerpuntsector gedefinieerd en in de periode 1997-2002 is door de ROM's gezamenlijk voor 19,8 miljoen euro in de life sciences sector geparticipeerd.
- *Drentse Participatie Maatschappij en Newion Investments BV (Noord Nederland)*
Beide participatiemaatschappijen zijn dochters van de NOM. Ze onderscheiden zich van het participatiebedrijf van de NOM in termen van doelgroepen (Newion Investments BV: ICT), werkingsgebied (DPM: alleen Drenthe) en omvang (beiden: beperkt vermogen, DPM: beperkte bedragen). Ze zijn daarmee complementair aan het PB bedrijf van de NOM.

Investeringsbevordering

Op het vlak van investeringsbevordering werken de ROM's samen met het Commissariaat voor Buitenlandse Investerings in Nederland (CBIN). Daarnaast zijn in Brabant twee regionaal gefinancierde organisaties actief op het gebied van acquisitie van bedrijven.

CBIN

CBIN (Commissariaat voor Buitenlandse Investerings in Nederland) heeft als centrale doelstelling het aantrekken van buitenlandse investeringen naar Nederland. In regio's met een ROM zijn de ROM's de enige aanspreekpunten voor CBIN in de regio. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen CBIN en de

ROM's is helder vastgelegd en werkt in de praktijk goed (zie onderstaand kader), waardoor beide partijen complementair aan elkaar zijn en van overlap geen sprake is.

Rol CBIN	Rol ROM's
• Verkennen van relevante ontwikkelingen (industrie, sector, macro) in de belangrijkste wervingsgebieden via 13 buitenlandkantoren • Proactieve werving en entree bij potentiële buitenlandse investeerders • Aankondiging, coördinatie en voorbereiding van fact finding trips (fft's) • Bevorderen eenheid op nationaal niveau (informatie, fft's en presentaties). • Coördinatie van kennis over sectoren en vestigingsklimaatfactoren op (inter)nationaal niveau. • Infrastructuur (extranet Achilles) om de vergaarde kennis realtime toegankelijk te hebben voor de ROM's en andere partners. • Infrastructuur (projectadministratie) om beschikbare kennis over een investeringsproject realtime met alle betrokkenen te delen. • Interventie richting andere overheden omtrent relatieve wijzigingen in het vestigingsklimaat.	• Regionaal netwerk en kennis over de (bedrijfsmatige-) en kennisinfrastructuur • Intermediaire rol bij partnersearch/matchmaking. • Toegankelijk houden van voor de werving relevant informatiemateriaal • Proactieve participatie in buitenlandactiviteiten van het CBIN. • (Eerste) aanspreekpunt voor gemeenten in de regio • Onderhouden van relaties met reeds gevestigde buitenlandse bedrijven en op basis daarvan o.a. genereren van leads op lokaal/regionaal niveau en signaleren van relatieve wijzigingen in het regionaal vestigingsklimaat. • Afstemming van eigen leads met die van CBIN. • Beschikbaarheid/capaciteit voor regionale component in CBIN-fft's. • Afstemming van publiciteit voorafgaand aan promotie-reizen. • Afstemming van publiciteit over vestigingsbesluit van een buitenlands bedrijf. • Nazorg van zich vestigende/pas gevestigde buitenlandse bedrijven.

Bron: CBIN

NV REDE en REWIN

Met name NV REDE is actief op het gebied van investeringsbevordering. Met de BOM zijn hierover afspraken gemaakt, waarbij de BOM zich richt op de buitenlandse investeringen en NV REDE bedrijfsverplaatsingen binnen Nederland voor zijn rekening neemt. De activiteiten van REWIN beperken zich tot regiopromotie in algemene zin en promotie van vestigingsmogelijkheden op bedrijfslocaties (kantoren en bedrijventerreinen) in de regio in het bijzonder.

Samenvattend zien we dat in 3 van de 4 regio's waar de ROM's opereren, geen andere organisaties actief zijn op het gebied van investeringsbevordering. Hun relevantie (bestaansrecht) wordt niet in negatieve zin beïnvloed door de activiteiten van andere partijen. In de provincie Noord-Brabant zijn afspraken gemaakt tussen BOM, NV REDE en REWIN om er voor te zorgen dat de 3 ROM's niet in elkaars vaarwater terecht komen.

3.5 Vooruitblik in het licht van beleidsveranderingen EZ

Relevantie ROM's in licht beleidsveranderingen "Pieken in de Delta"

Aan het eind van de te evalueren periode 2000-2004 is beleidsnotitie Pieken in de Delta, Gebiedsgerichte Economische Perspectieven voorbereid. Deze zal, na goedkeuring door de Tweede Kamer, de nieuwe richting aangeven van het ruimtelijk-economisch EZ beleid. Deze notitie vormt geen basis waarop we de prestaties en relevantie van de ROM's in de afgelopen periode beoordelen, echter op basis hiervan kan wel een indicatie worden gegeven van de relevantie van het instrument in de toekomst. Onderstaand kader vat de hoofdlijnen van Pieken in de Delta samen.

Hoofdpijnen Pieken in de Delta, Gebiedsgerichte Economische Perspectieven

Uitgangspunten Pieken in de Delta:

- Generiek economisch beleid staat voorop
- In aanvulling daarop ondersteunt het Rijk een beperkt aantal grootschalige investeringsprojecten van nationaal belang
- 'Decentraal wat kan, centraal wat moet'; Rijk helpt een beperkt aantal gebiedsgerichte projecten te realiseren

Economische beleidsopgaven:

- Bedrijventerreinen (nieuw + herstructurering) en nationale sleutelprojecten
- Grote steden: Nieuwe GSB pijler Economie en Werk
- Infrastructuur: m.n. Triple A (A2, A4, A12), accent op Randstad, (Zuidoost-) Brabant en Gelderland + Mainports Schiphol en Haven van Rotterdam
- Innovatie: concentratie in / op 'hotspots' Amsterdam, Zuidoost-Brabant, Twente en Noord-Limburg + betere wisselwerking nationaal en regionaal innovatiebeleid en betere samenwerking en afstemming regionale netwerkorganisaties (KvK, Syntens, ROM's, kennis, overheden)
- Arbeidsmarkt en ondernemerschap

Gebiedsgerichte economische perspectieven:

- West, Noordvleugel ('internationale dienstverlening'): 15 projecten, wv. 2 nationaal + 7 G30 steden
- West, Zuidvleugel ('nieuw economisch elan'): 19 projecten, wv. 2 nationaal + 5 G30 steden
- Noord: ('schakel Randstad - NO-Europa'): 6 projecten + 3 G30 steden
- Oost: ('kennis en bedrijven'): 20 projecten + 7 G30 steden
- Zuid-West: ('tussen twee zeehavens'): 9 projecten + 1 G30 stad
- Zuid-Oost: technologische topregio: 17 projecten + 7 G30 steden

- ROM's sluiten goed aan bij de 'decentraal wat kan'-gedachte en gebiedsgerichte aanpak op zich.
- De inhoudelijke (economische beleidsopgaven) en ruimtelijke (gebiedsgerichte economische perspectieven) keuzes in Pieken in de Delta 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. Wel is grootste focus van Pieken in de Delta op West Nederland (grootste aantal projecten, enige regio met (4) projecten van nationaal belang, meeste G30 steden).
- ROM's zijn niet relevant voor het realiseren van de perspectieven in onderscheiden landsdelen West Noordvleugel, West Zuidvleugel en (deels) Zuidwest a.g.v. het niet landsdekkend zijn van het ROM-instrumentarium.
- Pieken in de Delta kent (behoudens het GSB) geen (i.i.g. geen sterke) focus op achterstandsbeleid van waaruit regionaal instrumentarium kan worden gemotiveerd. M.u.v. Noorden was deze lijn al met NREB (en voorgangers) ingezet en dit is daarom geen koerswijziging die de relevantie van de ROM's beïnvloedt. Daar waar in de periode 2000-2004 een vorm van achterstandsbeleid werd gevoerd buiten het Noorden was deze ingegeven door de EZ cofinancieringsnoodzaak van Structuurfondsenprogramma's.

Conclusie:

In het licht van deze beleidsveranderingen, en als we deze confronteren met de kerntaken van de ROM's en de invulling die zij daaraan geven, lijken de ROM's en de taken die zij uitvoeren zeker niet minder relevant te worden in de nieuwe beleidsperiode. Het feit dat Picken in de Delta nog duidelijker dan haar voorgangers kiest voor een stimuleringsbeleid i.p.v. een achterstandsbeleid, alsmede de 'decentraal wat kan' gedachte en de gebiedsgerichte aanpak, onderbouwen deze conclusie. Het issue van het niet-landsdekkend zijn van het instrument ROM's wint hierdoor wel aan belang. Overwogen zou kunnen worden om het instrument als uitvoeringsmiddel voor EZ beleid in de regio's, landelijk dekkend in te voeren.

3.6 Conclusies

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

De taken van de individuele ROM's en de concrete invulling die daaraan wordt gegeven, sluiten over het algemeen goed aan bij de doelstellingen van het EZ beleid in de periode 2000-2004. 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

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.

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 in de periode 2000-2004 verschillende andere door EZ gefinancierde organisaties die aan de doelstellingen van het EZ regionaal beleid bijdragen (Syntens, Kamer van Koophandel, Senter, BioPartner, CBIN). 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.

4 Relevantie per kerntaak

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de relevantie per kerntaak. Voor de kerntaak O&I hebben we met name gekeken naar de geformuleerde beleidsdoelstellingen op het gebied van innovatie en de mate waarin de activiteiten van de ROM's hierop aansluiten. Voor de kerntaak IB is een analyse gemaakt van de belangrijkste contextontwikkelingen en hun gevolgen voor de nationale acquisitiestrategie en de rol van de ROM's daarbinnen. Om het al dan niet relevant zijn van de kerntaak PB te onderbouwen, is een analyse gemaakt van de markt voor risicodragend kapitaal, vooral om te kunnen beoordelen of en in welke mate er sprake is van marktfalen in de segmenten van de kapitaalmarkt waarop de ROM's actief zijn. Daarbij besteden we onder meer aandacht aan de rol van informal investors en private participatiemaatschappijen op deze markt. Voor de beoordeling van de relevantie van de kerntaak BT verschaffen we inzicht in de omvang van de problematiek in de betrokken regio's op het gebied van bedrijventerreinen en op de behoefte die met name bij gemeenten bestaat aan een rol voor de ROM's daarbij.

4.2 Ontwikkeling & innovatie

De innovatiebrief van het Ministerie van EZ¹ signaleert, naast een aantal sterke punten de volgende zwakke punten, van het Nederlandse innovatiesysteem:

- Achterstand R&D intensiteit Nederlandse bedrijven
- Een groeiend tekort aan kenniswerkers, in het bijzonder beta's, technici en R&D'ers
- Te weinig innovatief ondernemerschap
- Onvoldoende benutting van resultaten van wetenschappelijk onderzoek
- Zwakke punten in de wisselwerking tussen kennisinfrastructuur en bedrijfsleven
- De financiering van innovatie is problematisch.

Deze zwakke punten gelden op hoofdlijnen ook voor de ROM regio's.

De ambitie van Nederland is evenwel om tot de kopgroep van Europa te behoren. De oplossingsrichtingen die EZ aandraagt op deze ambitie te verwezenlijken zijn gelegen op het terrein van:

- Versterken van het innovatieklimaat
- Dynamiek: naar meer bedrijven die innoveren
- Benutten van innovatiekansen door focus en massa op strategische innovatiegebieden.

¹ Ministerie van Economische Zaken, In actie voor innovatie, Aanpak van de Lissabon-ambitie, Oktober 2003

De O&I afdelingen van de ROM's zijn actief op een groot aantal in de innovatiebrief opgenomen actielijnen:

- Stimuleren van R&D samenwerking (projecten als Kennisvouchers en T&U);
- Acties op het gebied van het technostartersklimaat (verschillende Technostartersfondsen, bedrijfsverzamelgebouwen);
- Stimuleren van professionele netwerken (netwerken van MKB bedrijven en kennisaanbieders);
- Kennisoverdracht en het versterken van de wisselwerking (netwerkvorming) tussen kennisaanbieders en MKB bedrijven (in de meeste O&I projecten zijn zowel bedrijven als kennisinstellingen betrokken);
- Werving van buitenlandse bedrijven uit kennisintensieve sectoren (zie investeringsbevordering);
- De sectorale insteek van de ROM's komt in belangrijke mate overeen met die in de innovatiebrief (ICT, Life sciences, Nanotechnologie en katalyse).

Voor het bereiken van de Nederlandse ambitie zijn vooral de activiteiten van de ROM's van belang met bedrijven en kennisinstellingen binnen hun regio die van nationaal belang zijn. Een belangrijk deel van het werkterrein van de ROM's sluit aan bij de aandachtsgebieden die EZ heeft geïdentificeerd in het kader van onderzoek naar de innovatie 'hotspots' in Nederland en een pilot op het gebied van regionaal innovatiebeleid. Alleen Noord-Nederland valt hier geografisch gezien buiten. Niettemin is o.a. in "Pieken in de Delta" vastgesteld dat ook in Noord-Nederland een innovatiestimuleringsprogramma werkzaam zou moeten zijn.

Samenvattend is de conclusie dat de kerntaak O&I van de ROM's relevant is zowel vanuit het oogpunt van de problematiek in de regio's, als vanuit de algemene problematiek in Nederland als vanuit de geformuleerde beleidsdoelstellingen.

4.3 Investeringsbevordering

Trends

Een aantal ontwikkelingen heeft in de periode 2000-2004 geleid tot een forse afname van het aantal investeringen van buitenlandse bedrijven in Nederland:

- De wereldwijde economische neergang met als gevolg een sterke terugloop in de mondiale directe buitenlandse investeringen, niet alleen in Nederland maar ook in de rest van West-Europa;
- Sterk toegenomen concurrentie bij de acquisitie van buitenlandse investeringen, met name vanuit Centraal- en Oost-Europa. Nederland en andere Noordwest-Europese landen verliezen marktaandeel aan landen als Tsjechië, Hongarije, Polen en Rusland;
- Het veranderende karakter van de buitenlandse investeringen: buitenlandse investeringsprojecten worden gemiddeld kleiner en traditionele 'footloose' investeringen maken steeds meer plaats voor herstructurering van bestaande operaties, uitbestedingsoperaties en nieuwe vormen van samenwerking;
- De relatieve verslechtering van het Nederlandse vestigingsklimaat, met name door ontwikkelingen in voor buitenlandse investeerders relevante locatiefactoren arbeidskosten, criminaliteit, congestie, belastingklimaat en arbeidswetgeving.

Belang van buitenlandse investeringen voor de economie

Nederland telt momenteel ruim 5000 vestigingen van buitenlandse bedrijven. Zij zijn in totaal goed voor 529.000 arbeidsplaatsen, zo'n 7% van de totale werkgelegenheid in Nederland en 10% van de werkgelegenheid in de marktsector. Buitenlandse industriële bedrijven zijn zelfs goed voor 21% van alle arbeidsplaatsen in de Nederlandse industrie. Buitenlandse bedrijven hebben in algemene zin een relatief sterke toegevoegde waarde voor de kenniseconomie en leveren een belangrijke bijdrage aan het Nederlandse innovatievermogen, en daarmee aan duurzame economische groei en concurrentiekracht. Ze zijn daarom van belang om de Nederlandse ambitie te verwezenlijken om in 2010 op het vlak van innovatie te behoren tot de koplopers van Europa.

Relevante beleidsontwikkelingen CBIN

Bovengenoemde trends zijn in de loop van de beleidsperiode 2000-2004 aanleiding geweest voor een aantal wijzigingen in de nationale acquisitiestrategie van het CBIN:

- Meer focus op kennisintensieve activiteiten om een bijdrage te leveren aan versterking van de Nederlandse innovatiekracht;
- Meer aandacht voor verankering en behoud van bedrijvigheid en, met name voor wat betreft de kennisintensieve activiteiten, het bevorderen van samenwerking met andere in Nederland gevestigde bedrijven en kennisinstellingen. De gedachte hierbij is dat bedrijven hierdoor minder 'mobiel' zullen zijn: de locatievoordelen die een bedrijf in de loop der tijd creëert door te investeren in relaties met kennisinstellingen en lokale toeleveranciers, zijn regiogebonden en lastig te verplaatsen of elders te kopiëren;
- After sales als middel om bedrijven te verankeren en om mogelijke 'leads' op te leveren voor uitbreiding of consolidatie van de Europese activiteiten van het bedrijf zelf, of eventueel zijn klanten of toeleveranciers.

Relevantie IB activiteiten ROM's

De ROM's hebben in het algemeen voldoende rekening gehouden met bovenstaande wijzigingen in de context en hebben hun doelen en activiteiten daarop in voldoende mate aangepast:

- Alle ROM's hebben speerpuntsectoren geformuleerd die in meer of mindere mate als kennisintensief kunnen worden bestempeld. Het proactieve deel van de acquisitie inspanningen is hierop gericht (zie tabel 4.1);

Tabel 4.1 Speerpuntsectoren IB activiteiten ROM's

NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Speerpuntsectoren: • Energie • ICT • (Fijn)chemie • Metaal • Life Sciences (Biomed, Agri/Food)	Speerpuntsectoren: • Food • Health • Technology • Logistiek	Speerpuntsectoren: • Kennisintensieve bedrijven, niet sectorspecifiek benoemd	Speerpuntsectoren: • Life Sciences • Automotive • Shared services • Logistiek

Bron: Werkplannen ROM's

- Alle ROM's hebben verankering in hun doelstellingen opgenomen en after sales als expliciete activiteit geïmplementeerd;
- Alle ROM's nemen deel aan de in 2004 door EZ opgestarte en door SENTER uitgevoerde pilot op het gebied van Technology Matchmaking (het koppelen van buitenlandse bedrijven / "kennisvragers" aan Nederlandse bedrijven "kennisdragers").

De IB afdelingen van de ROM's laveren met hun activiteiten tussen "beleidsgedreven" en "opportuniteitsgedreven". Een deel van de inspanningen is evenwel gericht op bedrijven *buiten* de geformuleerde speerpuntsectoren en daarmee opportuniteitsgedreven. Een belangrijk punt van overweging voor de ROM's is in dat verband de met de investeringen gemoeide werkgelegenheidseffecten. De (korte termijn) werkgelegenheidsdoelen van het regionaal-economisch beleid lijken hier soms op gespannen voet te staan met de wens van (lange termijn) economische structuurversterking (hoewel het ook weer niet zo is dat een bedrijf buiten de speerpuntsectoren per definitie niet zou kunnen bijdragen aan versterking van de economische structuur). Belangrijke factor hierbij is dat de output-indicatoren die de regio's t.a.v. de ROM's hanteren in belangrijke mate zijn gericht op groei van werkgelegenheid. Zo is in het Noorden de groei van de werkgelegenheid de belangrijkste meetfactor voor het welslagen van het Kompas voor het Noorden. De NOM hanteert mede om die reden het criterium 'stuwende bedrijvigheid'.

NOM: "Onvermijdelijk gaat een zeer groot deel van de beschikbare tijd en aandacht naar zaken die zich aandienen buiten de hiervoor genoemde aandachtsgebieden en thema's, maar wel binnen de categorie stuwende bedrijven. Een stuwend bedrijf dat buiten de genoemde sectoren valt, een goed levensvatbaar plan heeft en een bijdrage levert aan de werkgelegenheid en financiering vraagt wordt zeker niet geweigerd.

OOST N.V.: "Investeringsbevordering mikt in theorie uiteraard op de gekozen speerpuntsectoren. In de dagelijkse praktijk blijkt echter dat slechts ongeveer 33% overblijft voor pro-actieve acties in deze speerpunten: de rest wordt besteed aan back-office (22%), maar vooral aan re-actieve projecten (= projecten die zich via de NFIA of spontaan bij ons aandienen)".

LIOF: "in toenemende mate bakenen we onze activiteiten ook sectoraal af, zeker waar het een meer pro-actieve benadering betreft".

Dat de ROM's geen grote investeringen laten lopen, ook als deze niet binnen de geformuleerde speerpuntsectoren vallen, is op zich logisch. Uit oogpunt van effectiviteit en efficiency is het echter wel van belang om vast te stellen of er niet te veel tijd gaat zitten in relatief kleine investeringen buiten de speerpuntsectoren. Zeker als dit ten koste gaat van mogelijke vestigingen van bedrijven binnen de speerpuntsectoren waar een pro-actieve aanpak voor nodig is. Als dit het geval is verdient het aanbeveling om een ondergrens te hanteren waaronder bedrijven buiten de speerpuntsectoren niet worden aangetrokken. In dat verband dient wel te worden opgemerkt dat door de toegenomen focus op kennisintensieve bedrijven door CBIN ook de leads via de reactieve / CBIN lijn naar verwachting steeds meer aansluiting zullen vinden bij de speerpuntsectoren.

4.4 Participatie en beheer

Beleidsuitgangspunt

In de beleidslijn 2000-2004 wordt de kerntaak PB gemotiveerd vanuit de observatie dat in het segment van de kapitaalmarkt waarbij het "upward potential" gering is en waarbij het gaat om relatief kleine participaties (grootweg kleiner dan NLG 4 mln.) het aanbod op de private kapitaalmarkt onvoldoende is. Voor venture capitalists zijn participaties in dit segment van de markt veelal te gering in omvang. Omdat Nederland veel kleinere bedrijven (vaak ook familiebedrijven) kent, die behoefte hebben aan risicokapitaal maar vanwege hun relatief kleine omvang en beperkte rendementen problemen hebben met het aantrekken van risicokapitaal op de kapitaalmarkt, vervullen de ROM's juist voor deze categorie bedrijven een belangrijke rol als kapitaalverschaffer.

Toets van de geldigheid van het beleidsuitgangspunt

In het kader van deze evaluatie en het beantwoorden van de nut en noodzaak / relevantievraag van de PB functie maken we in deze paragraaf een korte analyse van de huidige situatie op de kapitaalmarkt. Op basis hiervan schetsen we de mate waarin de aan het begin van de periode 2000-2004 geconstateerde leemten op de kapitaalmarkt zich nog steeds voordoen. We baseren ons daarbij op gesprekken met verschillende spelers op de private kapitaalmarkt, gesprekken met ROM medewerkers, literatuur over dit onderwerp en – voor zover aanwezig – statistische gegevens.

Achtereenvolgens komen in deze paragraaf aan bod:

- Omvang van en spelers op de markt van risicodragend kapitaal;
- Ontwikkelingen in de periode 2000-2004;
- Nadere analyse van de spelers, hun manier van werken en hun doelgroepen om de toegevoegde waarde van de ROM's te kunnen beoordelen;
- Inschatting van het marktaandeel van de ROM's, als indicatie van hun belang in de segmenten waarin ze actief zijn.

De in dit hoofdstuk gehanteerde bedragen betreffen voor wat betreft de participaties de hoofdsommen en voor wat betreft de leningen de hoofdsommen na aflossingen. De getroffen voorzieningen zijn buiten beschouwing gelaten.

Markt voor risicodragend kapitaal

De markt voor risicodragend kapitaal betreft het gehele scala van investeringen in het garantievermogen van bedrijven door buitenstaanders. Het betreft verstrekkingen van eigen vermogen, achtergestelde leningen of andere vormen van risicodragend kapitaal. Een belangrijk overeenkomstig kenmerk is dat de investeringen achtergesteld zijn aan bancaire kredieten.

Binnen de markt van risicodragend kapitaal kan onderscheid worden gemaakt tussen

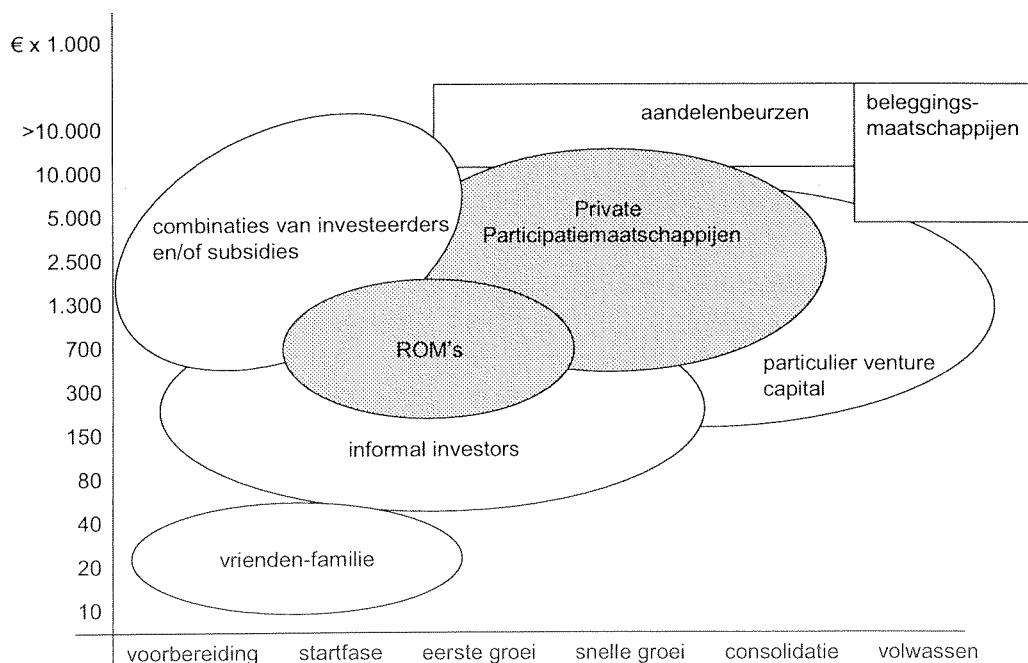
- vrienden en familie ("friends, family & fools")
- informal investors
- participatiemaatschappijen
- beleggingsmaatschappijen
- beursfondsen

Binnen de participatiemaatschappijen zijn onafhankelijke fondsen, captives (dochters van banken en verzekeraars) en overheidsfondsen (waaronder de ROM's) te onderscheiden. Hiernaast zijn ook nog verschillende buitenlandse investeerders actief. De onafhankelijke fondsen en de captives zullen verder gezamenlijk Private Participatiemaatschappijen (PPM's) worden genoemd.

Tabel 4.2 bevat de belangrijkste kenmerken van de verschillende typen kapitaalverschaffers.

Onderstaande figuur 4.1 geeft daarbij een beeld van de gebieden waar de verschillende partijen elkaar overlappen en waar ze op elkaar aansluiten

Figuur 4.1 Marktpositie kapitaalverstrekkers



Bron: ECORYS o.b.v. NEBIB
ECORYS o.b.v.

Tabel 4.2

Overzicht spelers op de markt voor risicodragend kapitaal

Type kapitaal- verschaffer	Aantal	Gemiddeld e omvang vermogen (€)	Gemiddelde omvang per investering (€)	Type / fase bedrijven	Wijze van kapitaalvertrekking
Vrienden en familie	> 1 mln		< 30.000	pre-start, start	persoonlijke leningen
Informal Investors	ca. 500	max. 10 miljoen	0,5 ton tot ca. 8 ton	pre-start, start en snelle groei	combinatie van nieuwe aandelen en achtergestelde lening
Banken	ca. 10	Onbekend	Onbekend	onbekend	diverse vormen
PPM's	ca. 60	gem. 130 mln	1 tot 3 miljoen	(snelle) groei, reorganisatie, verzelfstandiging	nieuwe en bestaande aandelen, achtergestelde en preferente leningen, overbruggingskredieten en moderne mengvormen
ROM's	4	37 – 96 miljoen	ca. 4 ton	eerste groei, snelle groei, technostarters, reorganisatie, verzelfstandiging	nieuwe en bestaande aandelen, achtergestelde en preferente leningen, overbruggingskredieten en moderne mengvormen
Beleggings- maatschappijen		min. 10 miljoen	3 – 150 miljoen	bestaande bedrijven die zichzelf bewezen hebben	bestaande aandelen
Beursgang	2 (AEX, NMAX (check))	-	7 – 250 miljoen	snelle groei	uitgifte van nieuwe aandelen, herplaatsing van bestaande aandelen of een combinatie daarvan

Bron: ECORYS, NEBIB

Tabel 4.2 en figuur 4.1 illustreren dat met name de informal investors en PPM's zich begeven in hetzelfde marktsegment als de ROM's. Investerings door vrienden en familie zijn vaak veel kleiner in omvang en investeringen door beleggingsinstellingen en aan de beurs genoteerde vermogens zijn vele malen groter dan het bereik van de ROM's. Ten aanzien van banken kan worden geconstateerd dat gelet op de interne beleidswijzigingen bij banken, de rol van de regionale kantoren van de Nederlandse banken in de relevante segmenten afwezig is, met uitzondering van bijvoorbeeld de Rabobank. Statistische informatie omtrent investeringen door banken is overigens niet aangetroffen. Op basis hiervan gaan we in de verdere analyse in op de positie van de ROM's ten opzichte van de informal investors en de PPM's.

Naast de objectieve kenmerken zoals beschreven in tabel 4.2, kunnen de informal investors, PPM's en ROM's ook kwalitatief met elkaar worden vergeleken aan de hand van enkele criteria. Tabel 4.3 laat zien dat de toegevoegde waarde van de ROM's ten opzichte van de informal investors met name zit in de toegankelijkheid en de ruime capaciteit voor ondersteuning. Ten opzichte van de PPM's beschikken de ROM's over meer kennis van de regionale marktsituatie en zijn ze qua prijs interessanter doordat naast exit en rendement ook de bijdrage aan economische structuurversterking wordt meegewogen.

Tabel 4.3 Vergelijking kwalitatieve kenmerken ROM's, informal investors en PPM's

	Informal Investors	PPM's	ROM's
Toegankelijkheid	Beperkt, niet georganiseerd en werkend met een "low profile". Vaak specifieke voorkeur voor bepaalde branches.	Hoog, georganiseerd in de NVP.	Hoog, georganiseerd in de NVP en regionaal bekend.
Toegevoegde waarde voor ondernemer	Op een beperkt aantal onderdelen hoog, vaak kennis van het commerciële netwerk. Kwaliteit varieert. Capaciteit voor ondersteuning is beperkt.	Op een groot aantal onderdelen hoog, specifieke branche kennis ontbreekt soms. Voldoende capaciteit voor ondersteuning.	Op een aantal onderdelen hoog, regionale marktkennis is hoog. Ruim voldoende capaciteit voor ondersteuning.
Prijs	Gemiddeld, als gevolg van een lagere overhead en minder structurele aanpak voldoen lagere rendementen.	Hoog, professionele organisatie en aanpak vereisen hoge rendementseisen.	Gemiddeld, als gevolg van een brede doelstelling zijn hoge rendementen niet altijd te realiseren.
Doelstelling ten aanzien van de investering	Niet altijd vastomlijnd.	Duidelijk gericht op de exit en rendement.	Regionale structuurversterking en rendement.

Bron: ECORYS, NEBIB

Recente ontwikkelingen in de markt voor PPM's

In 2003 bedroeg het totale belegd vermogen € 7,8 mrd, belegd in circa 1.200 bedrijven. Een gemiddelde investering van € 6,5 mln per bedrijf. Het totaal aantal investeringen is

sinds 2001 aanzienlijk gedaald, met als belangrijkste oorzaak de economische situatie. Hierdoor zijn met name de investeringen in beginnende organisaties, starters- en seedfinancieringen en innovatieve organisaties sterk gedaald. De stijging in financieringen van MBO's en andere late fase financieringen kon deze neergaande trend niet doorbreken. De totale waarde van desinvesteringen vertoont, met een negatieve onderbreking in 2002, een continue stijging met een hoogtepunt in 2003 ter waarde van € 965 mln.

Mede als gevolg van de daling van de investeringen in beginnende organisaties, starters- en seedfinancieringen en innovatieve organisaties komt uit de gevoerde gesprekken met PPM's naar voren dat er op de private kapitaalmarkt een structureel gebrek aan interesse is voor:

1. investeringen kleiner dan € 1 mln
2. investeringen in de Seed en Starters fase
3. voor investeringen in innovatieve bedrijven.

Een van de oorzaken ligt in de relatief maar ook absoluut gezien hoge kosten van investeringen in bovenstaande segmenten. De kosten zijn relatief hoog omdat het plegen van een investering transactiekosten met zich meebrengt die maar gedeeltelijk variabel zijn met de transactiewaarde. In absolute zin zijn de kosten hoog omdat bij kleine participaties de kwaliteit van het management en de beschikbare management informatie vaak minder is dan bij grote investeringen, hetgeen additionele transactiekosten met zich meebrengt.

Een noemenswaardige ontwikkeling voor de captives is daarnaast het Bazel II akkoord dat naar verwachting in 2008 in werking zal treden. Dit akkoord voorziet in een flexibilisering van de solvabiliteitsregels van banken. Concreet kan dit op termijn inhouden dat banken voor Equity participaties meer Eigen Vermogen moeten aanhouden, waardoor banken mogelijk terughoudender zullen worden met het beschikbaar stellen van fondsen.

Marktaandeel ROM's

Voor de beoordeling van de relevantie van de ROM's is tot slot ook inzicht nuttig in het marktaandeel dat de ROM's hebben bij de doelgroepen die ze bedienen. Hoe hoger dit aandeel is, hoe relevanter. Statistische gegevens om een dergelijke analyse te maken zijn echter slechts zeer beperkt beschikbaar. Complicerende factor is het regionale schaalniveau waarop deze analyse dient plaats te vinden.

We analyseren het marktaandeel van de ROM's op basis van de volgende gegevens en criteria:

- de marktpositie die de PPM's innemen in de segmenten waarbinnen de ROM's actief zijn;
- de marktpositie die de informal investors innemen in de segmenten waarbinnen de ROM's actief zijn;
- inschattingen van de mate waarin PPM's regionaal actief zijn in de ROM regio's.

Marktpositie PPM's in ROM segment

De Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) telt 48 leden, inclusief de ROM's. Per PPM hebben we een quick scan gemaakt van de mate waarin zij zich, met name qua omvang van de participaties, in hetzelfde segment bevinden als de ROM's. Enkele PPM's met specifieke kenmerken, zoals een idealistisch oogmerk of een afgebakend geografisch werkingsgebied buiten een ROM-regio, vallen bij voorbaat buiten het segment van de ROM's. Op basis van deze analyse is onze inschatting dat er van de 48 NVP leden ca. 19 (exclusief de ROM's) onder meer in hetzelfde segment actief zijn als de ROM's. Ca. 5 PPM's die in dit segment actief zijn investeren in kleine participaties om op die manier te komen van een kleine investering naar een grote participatie. Dit gaat op voor bedrijven met een hoge en snelle groei verwachting. Deze bedrijven hebben vaak een groeistrategie waarbinnen in een relatief korte termijn een sterk groeiende financiële behoefte bestaat, die al snel uitgroeit boven de financieel mogelijkheden van de ROM's. Vanuit het bedrijf geredeneerd zijn de ROM's voor dit soort bedrijven niet de aangewezen partner. Deze investeringen concurreren derhalve niet direct met de investeringen van de ROM's.

13 van deze 19 PPM's in de Randstad zijn gevestigd. Hoewel zij in principe een landsdekkend werkgebied hebben, zullen zij voor een groot deel van de doelgroep van de ROM's een minder voor de hand liggende partij zijn. Zes van deze PPM's zijn buiten de Randstad gevestigd, het merendeel in of nabij een ROM-regio.

In kwantitatieve zin bedraagt het totaal geïnvesteerde vermogen van deze 19 PPM's € 2,9 mrd, met de kanttekening dat van vijf PPM's deze gegevens niet beschikbaar zijn. Hiervan komt echter € 2,5 mrd voor rekening van twee grote PPM's, waarvoor kleinere investeringen slechts een klein onderdeel vormen van de gehele portefeuille. Twaalf PPM's zijn dus goed voor een geïnvesteerd vermogen € 400 mln. Indien de overige zeven pro rata worden meegenomen zou het totale geïnvesteerde bedrag neerkomen op circa € 630 mln.

Marktpositie informal investors in ROM segment

Over de marktomvang van informal investors is slechts weinig informatie voorhanden. Daarnaast bestaan er verschillende definities, aan de onderkant van de markt komt iedereen die investeert in een bedrijf in principe in aanmerking en aan de bovenkant alle participatiemaatschappijen die zich niet bij de NVP hebben aangesloten.

Om toch tot enigszins vergelijkende cijfers te komen is op basis van drie bronnen een globale inschatting gemaakt van de markt van Informal Investors. Deze zou neerkomen op een totaal aantal investeerders tussen de 500 en 1.500 die tussen de € 0,1 mln en € 1,5 mln per bedrijf investeren. Op basis van deze variabelen zou de totale markt van Informal Investors tussen de € 500 mln en € 2,2 mrd bedragen. Op basis van de inschatting van de gehanteerde bronnen gaan we uit van een marktvolume van € 1 mrd. Gezien de bandbreedte van het investeringsbedrag kan worden aangenomen dat het gehele marktvolume van informal investors in het segment van de ROM's ligt. Regionale gegevens over informal investors zijn niet voorhanden.

Inschatting marktaandeel ROM's

Om het marktaandeel van de ROM's in te schatten hebben we de marktpositie van de ROM's geanalyseerd ten opzichte van de investeerders die zich in hetzelfde segment bevinden als de ROM's. Tabel 4.4 geeft hiervan het resultaat. Vervolgens hebben we een inschatting gemaakt van de positie die de ROM's binnen hun regio innemen. Zie hiervoor tabel 4.6.

Tabel 4.4 Marktaandeel ROM's in relevante segment

Investerder	Marktomvang (€ mln)	Aandeel
Relevante PPM's (2003)	630	35%
Informal Investors	1.000	55%
ROM's (2003)	190	10%
Totaal	1.820	100%

Op basis van bovenstaande gegevens hebben de ROM's nationaal gezien een marktaandeel van 10% in het voor hun relevante marktsegment. Ten opzichte van de relevante PPM's hebben de ROM's een marktaandeel van 23%. Gezien het duidelijk verschillende karakter van de PPM's en informal investors voor wat betreft toegankelijkheid is ook dit laatste percentage erg relevant.

Regionale marktpositie ROM's in relevante regio's

De beschikbare informatie omtrent de relevante kapitaalmarkt voor de ROM's en de regionale opdeling van die markt is beperkt. Om hier toch inzicht in te krijgen gaan we ervanuit dat de behoefte aan risicodragend kapitaal nationaal evenwichtig verspreid is, naar rato van het aantal bedrijven. De verdeling van de bedrijvigheid is bepaald aan de hand van de C/D/E (ex bouw) Nijverheid index van het CBS 2004. Tabel 4.5 laat zien dat 55% van de Nederlandse bedrijvigheid in die sectoren in de regio van de ROM's ligt.

Tabel 4.5 Verdeling bedrijvigheid in industrie over Nederlandse regio's

Regio	% bedrijvigheid	Waarde kapitaalmarkt relevante segment	Waarde kapitaalmarkt relevante PPM's (ex Informal Investors)
Noord-Nederland	10%	188	85
Oost-Nederland	20%	369	166
Noord-Brabant	18%	334	151
Limburg	7%	132	59
Rest NL	45%	798	359
Totaal	100%	1.820	820

Bron: CBS

Op basis hiervan komen we tot een inschatting (bandbreedte) van het marktaandeel van de ROM's binnen hun regio's binnen de relevante marktsegmenten van tussen de 19% inclusief informal investors en 41%, exclusief informal investors. Deze inschatting geeft aan dat de ROM's een substantiële rol spelen bij het verschaffen van risicodragend kapitaal binnen hun regio's.

Tabel 4.6 Inschatting regionale marktaandeel ROM's op kapitaalmarkt

	Binnen relevante regio's	Waarde ROM's	Aandeel ROM's
Waarde kapitaalmarkt relevante segment	1.022	190	19%
Waarde kapitaalmarkt relevante PPM's (excl. informal investors)	461	190	41%

Conclusie

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. De ROM's hebben een substantieel aandeel in het marktsegment dat zij bedienen.

4.5 Bedrijventerreinen

EZ beleidskader Bedrijventerreinen

De kerntaak bedrijventerreinen (BT) is met ingang van de periode 2000-2004 toegevoegd aan het takenpakket van de ROM's, gemotiveerd vanuit de eind jaren negentig gesignaleerde problematiek van een tekort aan bedrijventerreinen.

De mogelijke rol die de ROM's kunnen spelen op het gebied van bedrijventerreinen is in de beleidslijn 2000-2004 op hoofdlijnen uitgewerkt. De ROM's kunnen een rol spelen bij:

- het helder over het voetlicht brengen van het belang van ruimte voor economische activiteiten in het afwegingsproces tussen ruimteclaims;
- de uitvoering van de meerjarige ontwikkelingsprogramma's in het kader van het grotestedenbeleid, in het bijzonder de ontwikkeling/revitalisering van (binnen)stedelijke bedrijventerreinen;
- het als intermediair vervullen van een regie- en procesrol in regionale samenwerkingsverbanden;
- het medefinancieren van bedrijventerreinen, onder de volgende voorwaarden:
 - maximaal 20% van het vermogen mag hiervoor worden ingezet;
 - het totale vermogen van de ROM's dient revolving te blijven;
 - er dient te worden voldaan aan het steunkader van de Europese Commissie.

EZ heeft met name in de tweede helft van de beleidsperiode 2000-2004, mede onder invloed van de ontwikkelingen in het eigen beleid aangaande bedrijventerreinen, de ROM's actiever dan in de eerste helft van de periode aangestuurd om daar waar nodig concrete(re) invulling te geven aan deze kerntaak.

Omvang planningsopgave

Tabel 4.7 laat de omvang van de planningsopgave bedrijventerreinen zien, onderverdeeld naar nieuwe terreinen en herstructurering.

Tabel 4.7 Kwantitatieve planningsopgave bedrijventerreinen per provincie 1998 - 2020

Provincie	Planningsopgave nieuwe terreinen (in ha)	Planningsopgave herstructurering (in ha)	Aantal TOP projecten
Noord-Brabant	7.480	4.798	11
Zuid-Holland	4.950	3.194	9
Noord-Holland	3.850	2.527	7
Gelderland	3.610	2.294	6
Overijssel	2.440	1.792	4
Limburg	2.440	1.944	5
Flevoland	1.680	547	1
Friesland	1.370	489	0
Groningen	1.330	1.090	3
Utrecht	1.300	1.359	1
Zeeland	1.300	1.019	1
Drenthe	1.010	617	1
Nederland	32.760	21.670	

Bron: Ministerie van EZ, Actieplan Bedrijventerreinen 2000-2004

De tabel illustreert de omvang van de problematiek in de ROM-regio's. Ca. 60% van zowel de benodigde nieuwe terreinen, de herstructureringsopgave, als van de TOP projecten dient te worden gerealiseerd in de ROM regio's. M.n. Noord-Brabant, Gelderland, Overijssel en Limburg staan voor een relatief forse opgave.

Knelpunten bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen

Onderstaand kader biedt inzicht in de belangrijkste knelpunten bij de totstandkoming van nieuwe terreinen en herstructurering van bestaande terreinen. Deze knelpunten gelden landelijk, maar zijn allen in meer of mindere mate ook van toepassing op de ROM-regio's. Samengevat doen de belangrijkste knelpunten zich voor op het gebied van [1] Organisatie, [2] Financiering, [3] Wet- en regelgeving, [4] Kennis, [5] Consensuscultuur.

Belangrijkste knelpunten bij aanleg en herstructurering bedrijventerreinen

Gebrekkige organisatie en procesmatige aanpak:

- afwezigheid gebiedsgerichte (strategische) visie;
- onvoldoende regionale afstemming en samenwerking;
- lage organisatiegraad bedrijven;
- het probleem van free-riders bij parkmanagement;
- gebrekkig overleg tussen gemeente en bedrijfsleven;
- een sterk versnipperd beheer

Financiering (m.n. bij herstructurering):

- de hoge kosten van bodemsanering, ontsluiting en bedrijfsverplaatsing;
- de niet altijd optimale benutting van alternatieve kostendragers;
- verevening tussen nieuwe en te herstructureren terreinen;
- uitgifte nieuwe terreinen heeft een hogere prioriteit bij gemeentebestuurders dan het structureel onderhoud en beheren van bestaande terreinen;
- medefinanciering door private partijen;
- structurele financiering parkmanagement.

Wet- en regelgeving:

Veel projecten ondervinden vertraging door de stapeling van, soms strijdige, regels en (kwaliteits)eisen met als gevolg lange procedures, oplopende kosten en onzekerheid voor gemeenten en private investeerders

Kennis

Het is niet altijd het gebrek aan kennis, maar met name de slechte ontsluiting van kennis die menig project fruikt. Een goed vehikel om de nieuw opgedane ervaringen onder een breed publiek uit te dragen heeft het grootste deel van de beleidsperiode onvoldoende bestaan. Nog moet blijken of het landelijk kenniscentrum Bedrijventerreinen, dat op initiatief van EZ bij NOVEM is ingericht, in deze behoefte kan voorzien.

Cultuur van het bereiken van consensus

Doorslaggevend voor de lange doorlooptijd van meer dan acht jaar voor het (her)ontwikkelen van een bedrijventerrein zijn daarnaast vaak de belangentegenstellingen die met de realisering van bedrijventerreinen zijn gemoeid. In de Nederlandse cultuur van het bereiken van consensus tussen partijen vergt het overbruggen van die tegenstellingen veel tijd en energie. Dat speelt met name bij terreinen met bedrijven uit de hogere milieucategorieën of terreinen die moeilijk landschappelijk en stedelijk zijn in te passen. Meer recente hete hangijzers zijn daarbij de externe veiligheid (bijvoorbeeld opslag gevaarlijke gassen) en criminaliteit.

Bron: Ministerie van EZ, Actieplan Bedrijventerreinen 2004-2008

Invulling kerntaak BT door ROM's

De ROM's hebben elk in overleg met EZ en de betrokken provincies op een eigen manier invulling gegeven aan de kerntaak BT. Dit heeft geleid tot de onderstaande functies van de ROM's, waarbij we tevens aangeven met welke andere kerntaak er een relatie bestaat:

- Bijdragen aan de **financiering** van terreinen (nieuw en herstructurering). Deze functie is met name ingegeven door het beschikbare kapitaal en financieringsmogelijkheden van de ROM's. Link met de PB functie;
- Het vervullen van **procestaken / aanjaagfunctie** bij de totstandkoming van terreinen (nieuw en herstructurering). Bij de invulling van deze functie spelen met name de procesvaardigheden van de ROM's een rol. Link met de O&I functie;
- Het **adviseren** over de segmentering en fasering van terreinen. De invulling van deze functie is met name ingegeven door de algemene sector kennis van de ROM's en de IB taak;
- Het leveren van een bijdrage aan de **acquisitie** voor terreinen. Ook hier ligt een relatie met de IB taak.

Onderstaand kader geeft een overzicht per ROM.

NOM

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. In de praktijk heeft de NOM in de periode 2000-2004 echter wel het nodige gedaan dat

onder de kerntaak BT kan worden geschaard. Deels betreft het activiteiten op het gebied van acquisitie en advies (NOM voert o.a. het secretariaat van en voert acquisitietaken uit in opdracht van DBL, GBL en NWF, gemeentelijke samenwerkingsverbanden per provincie die het IB beleid van de NOM mede bepalen en betalen). Daarnaast heeft de NOM geparticipeerd in verschillende terreinen en bedrijfsverzamelgebouwen (verschillende IT bedrijfsverzamelgebouwen, Europark Coevorden – Emlichheim, Groningen Airpark Eelde en verschillende overslagterminals).

OOST N.V.

OOST N.V. en met name GOM hebben in de periode 2000-2004 een rol gespeeld op het gebied van bedrijventerreinen en is bij de opzet van alle grote regionale bedrijventerreinen in Overijssel en Gelderland betrokken. Organisatorisch waren deze activiteiten verspreid over verschillende business units. De nadere invulling van de kerntaak bedrijventerreinen door OOST N.V. is in de tweede helft van de beleidsperiode nader uitgewerkt. OOST N.V. heeft / krijgt een rol bij de uitvoering van het provinciaal beleid, in het bijzonder het realiseren van de planningsopgave uit de (sub-)regionale programmeringsoverleggen. OOST N.V. heeft / krijgt een aanjaag- en procesfunctie op het gebied van herstructureringsprojecten en nieuwe bovenregionale terreinen, inclusief de EZ TOP projecten. Het gaat om projecten waar meerdere partijen bij betrokken zijn en die moeilijk 'autonoom' van de grond komen. De provincie biedt de diensten van OOST N.V. aan bij de betrokken gemeenten. De gemeenten kunnen daar vervolgens naar eigen behoefte wel of geen gebruik van maken. OOST N.V. speelt vooralsnog een beperkte rol bij de financiering van terreinen. Voor nieuwe terreinen wordt dit overigens wel als een optie gezien, voor herstructurering vooralsnog niet.

BOM

De BOM heeft gedurende de periode 2000-2004 nog geen concrete projecten uitgevoerd binnen de kerntaak BT. In de tweede helft van de beleidsperiode is gewerkt aan een ondernemingsplan waarbij een rol voor de BOM bij herstructurering centraal staat. Een pilot van 7 projecten moet duidelijk maken wat de toegevoegde waarde van de BOM kan zijn. Naast de proces- / aanjaagfunctie wordt daarbij ook aandacht gegeven aan de vraag of de inzet van een deel van het ROM-kapitaal voor herstructurering revolving kan zijn. Het gaat om projecten waar meerdere partijen bij betrokken zijn en die moeilijk 'autonoom' van de grond komen. Noord-Brabant kent (na Zuid Holland) de grootste herstructureringsopgave van Nederland (11 van de 60 EZ TOP projecten liggen in Noord-Brabant).

LIOF

LIOF is sinds 1997 actief op het gebied van bedrijventerreinen. Bij deze ROM is de kerntaak BT dan ook het meest ontwikkeld. LIOF Bedrijventerreinen (LIOF BT) acteert daarbij nadrukkelijk als uitvoerder van het provinciale ruimtelijke ordeningsbeleid en het EZ beleid met het oog op de realisatie van een aantal veelal bovenregionale bedrijventerreinen in Limburg. LIOF BT opereert marktconform en wordt geacht binnen vier jaar (2007) minimaal kostendekkend te werken. Dat betekent dat de apparaatskosten gedekt moeten worden uit de grondexploitaties van nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen, door rechtstreekse doorbelasting (facturering) en subsidie. De EZ revolving fund eis voor het totale vermogen geldt bij LIOF ook separaat voor het LIOF BT ter beschikking staande kapitaal (zijnde 20% van het eigen vermogen van LIOF). LIOF BT is in uiteenlopende rollen betrokken bij ontwikkeling en herstructurering van terreinen, variërend van projectmanager en aandeelhouder / adviseur van gemeenschappelijke exploitatie maatschappij tot grondverwerver. Het ontwikkelen van bedrijventerreinen doet LIOF BT in samenwerking met (veel) andere partijen, zowel intern als extern. Voor elk afzonderlijk tot ontwikkeling te brengen bedrijventerrein wordt een aparte projectorganisatie opgezet, multidisciplinair van samenstelling.

Behoefte vanuit de regionale economie

Middels interviews bij gemeenten is inzicht verkregen in de behoefte vanuit de regionale economie aan een kerntaak van de ROM's op het gebied van bedrijventerreinen. Daaruit blijkt dat er bij gemeenten geen eenduidige behoefte bestaat aan ondersteuning door de ROM's bij de aanleg en herstructurering van bedrijventerreinen. De behoefte verschilt per gemeente en per regio en is afhankelijk van de omvang van de problematiek, de kennis en vaardigheden die gemeenten zelf hebben met de ontwikkeling van terreinen en de mogelijkheden die de betreffende ROM kan bieden, zowel organisatorisch als financieel. De mogelijkheden van OOST N.V. en de BOM om financieel te participeren in bedrijventerreinen is beperkt, gegeven de geringe omvang van het vermogen.

- Voor gemeenten is vaak nog onvoldoende duidelijk en/of bekend wat de ROM's kunnen bieden. De gemeenten die deelnemen aan de pilot van de BOM zijn hier overigens wel positief over. Ook bij OOST NV is hier de nodige kennis aanwezig, maar het beeld uit de gevoerde gesprekken is dat deze expertise in de regio's nog niet voldoende wordt herkend. Met name bij de grotere gemeenten is de benodigde inhoudelijke en procesmatige expertise in veel gevallen in voldoende mate binnen de gemeentelijke organisatie aanwezig.
- Zeker bij complexe trajecten met veel betrokken partijen (gemeenten, bedrijven, bewoners), is een onafhankelijke procesbegeleider belangrijk. De gemeenten zien hier een rol voor de ROM, hoewel sommige gemeenten aangeven dat private adviseurs hier ook een rol bij kunnen spelen. Onafhankelijkheid is hierbij een belangrijk criterium. Sommige gemeenten zijn van mening dat de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen de private adviseur en de gemeente de perceptie van onafhankelijkheid bij andere partijen niet altijd ten goede komt, hetgeen de betrokkenheid van een organisatie als de ROM wenselijk maakt. Anderen daarentegen plaatsen juist vraagtekens bij de perceptie van onafhankelijkheid van de ROM's als gevolg van het feit dat dit een overheidsgefinancierd instrument is.
- Daarnaast wijzen sommige gemeenten er op dat de ROM's vooral in het kader van hun IB taken een nuttige rol kunnen vervullen bij [1] adviseren over segmentering, doelgroepen e.d. in de planvormingsfase op basis van hun inhoudelijke kennis van de regionale economie en sectoraleontwikkelingen en [2] acquisitie van bedrijven ten behoeve van nieuwe of geherstructureerde terreinen.

Kijken we naar de verschillen tussen de regio's dan komt hieruit het beeld naar voren dat in Noord-Nederland de behoefte over het algemeen beperkt is, o.a. door de relatief beperkte omvang van de problematiek en 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, zowel organisatorisch als financieel. Gemeenten die ervaring hebben met de ROM's zijn hier echter wel positief over. 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.

Samenvattend

De ROM's kunnen in principe een bijdrage leveren aan twee van de vijf gesignaleerde kernproblemen bij de aanleg en herstructurering van terreinen: organisatie en financiering. De mogelijkheden van OOST N.V. en de BOM om financieel te participeren

in bedrijventerreinen is echter beperkt, gegeven de geringe omvang van het vermogen. De ROM's spelen voorts geen rol bij het oplossen van knelpunten op het gebied van wet- en regelgeving, ontsluiten van kennis en overbruggen van maatschappelijke belangentegenstellingen. Er bestaat bij gemeenten geen eenduidige behoefte aan ondersteuning door de ROM's bij de aanleg en herstructurering van bedrijventerreinen. De behoefte verschilt per gemeente en per regio en is afhankelijk van de omvang van de problematiek, de kennis en vaardigheden die gemeenten zelf hebben met de ontwikkeling van terreinen en de mogelijkheden die de betreffende ROM kan bieden, zowel organisatorisch als financieel.

4.6 Conclusies

De meeste ROM-activiteiten zijn relevant vanuit de behoefte van de regionale economie

- 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 in het algemeen 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 bedrijven te financieren en bij startende bedrijven. Ook bij delen van het bedrijfsleven in de regio's waar de ROM's actief zijn bestaat deze behoefte. 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: 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.

5 Effectiviteit en efficiency

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de effectiviteit en efficiency van de ROM's in de periode 2000-2004. De analyse van de effectiviteit voeren we uit op het niveau van de individuele kerntaken. Op basis hiervan en gecombineerd met de gegevens uit de analyse van de interne organisatie geven we tevens een oordeel over de efficiency van de ROM's. De basis voor de meting van de effectiviteit vormen de door de ROM's gemonitorde gegevens ten behoeve van de prestatieindicatoren.

Een aantal opmerkingen vooraf over meting van effectiviteit. Hoewel het principe van effectiviteitsmeting simpel is (gestelde doelen versus behaalde realisaties), is de praktijk weerbarstiger:

- Een eerste gegeven is de periode waarop de evaluatie betrekking heeft. De onderzochte periode van 4 jaar is relatief kort gegeven de lange termijn waarop van met name de O&I activiteiten – gezien hun veelal sensibiliserende en pilot-achtige karakter – verwacht mag worden dat ze effecten opleveren;
- Met name voor de PB en IB activiteiten is daarnaast een gegeven dat het grootste deel van de beleidsperiode 2000-2004 wordt gekenmerkt door een situatie van laagconjunctuur. Deze heeft directe negatieve gevolgen voor de vraag naar en het aanbod van risicodragend kapitaal, en de bereidheid van bedrijven om te investeren in uitbreiding of herlocatie van bestaande activiteiten.
- Tot slot betreft deze evaluatie de “geïsoleerde” effecten van het instrument ROM's. Dit gegeven, gecombineerd met de sterke conjuncturele fluctuaties in de beschouwde periode, maakt een analyse op het niveau van ontwikkelingen in sociaal-economische indicatoren en de daaraan gerelateerde statistische data als werkgelegenheid en inkomen niet mogelijk.

Naast deze algemene kanttekeningen begint elke paragraaf in dit hoofdstuk met een korte beschrijving van de gevolgde stappen en gehanteerde criteria om tot een oordeel te komen over de effectiviteit per kerntaak.

5.2 Ontwikkeling & innovatie

5.2.1 Inleiding

Voor het bepalen van de effecten van de kerntaak O&I is in eerste instantie inzicht nodig in het aantal en het type activiteiten dat binnen deze kerntaak wordt uitgevoerd. Dat aantal is groot en divers; het betreft daarbij innovatieve, op verandering gerichte initiatieven, die vaak ook vernieuwend zijn qua projectvorm. Er is bovendien een groot

aantal partijen uit zowel bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheden als intermediaire organisaties bij betrokken. Het betreft daarnaast relatief langdurige processen, waarbij de ROM's bij het gehele dan wel een deel van het traject betrokken zijn. Gegevens over aantallen deelnemende bedrijven, verdeling over typen activiteiten en over de sectoren waarin de deelnemers actief zijn vormen een belangrijke basis voor het oordeel over de effectiviteit van de kerntaak O&I in deze paragraaf. Gegevens over aantallen deelnemende bedrijven zijn aggregaerbaar over de verschillende typen activiteiten en daarom goed bruikbaar als 'basismateriaal' om op niveau van de kerntaak O&I als geheel uitspraken te doen over de effectiviteit.

Omdat het bereik alleen evenwel nog weinig zegt over de effectiviteit, hebben we de projecten ingedeeld naar typen activiteiten. Het aantal projecten en de verdeling van de projecten over verschillende typen activiteiten vormt het vertrekpunt voor de analyse. Elk type project heeft een eigen "economisch effect genererend vermogen" (EEGV). Hoe de deelnemende bedrijven over de activiteiten met een verschillend EEGV zijn verdeeld, geeft een indicatie van de doeltreffendheid. De ROM's zijn in principe effectiever naarmate het aandeel bereikte bedrijven dat deelneemt aan activiteiten met een hoog EEGV groter is (zie figuur 5.5 elders in deze paragraaf en de toelichtende tekst daarbij voor een nadere analyse hiervan).

Vervolgens hebben we ook de verdeling van deelnemende bedrijven over verschillende sectoren en branches geanalyseerd. Dit verschaft inzicht in de bijdrage van de O&I activiteiten aan het versterken van de economische (sector) structuur.

Om recht te doen aan en inzicht te verschaffen in de diversiteit aan O&I projecten hebben we een aantal projecten in meer detail bestudeerd. Deze analyse verschaft additioneel inzicht in de effectiviteit op projectniveau. Deze analyse is gebaseerd op alle (maar desalniettemin toch beperkt qua aantal) externe evaluaties van O&I projecten die tijdens de periode 2000-2004 zijn uitgevoerd. In Bijlage 4 is hiervan een korte samenvatting opgenomen.

Daarnaast hebben we een aantal case studies uitgevoerd. Deze case studies dienen vooral om meer inzicht te verschaffen in de wijze waarop de ROM's bijdragen aan het versterken van het innoverend en ontwikkelend vermogen in de betrokken regio's en wat hun toegevoegde waarde is in het samenspel met de andere partijen. Voor de effectiviteit is deze analyse van belang omdat ze (kwalitatief) inzicht biedt in aspecten van deadweight ("wat zou er zijn gebeurd zonder de ROM's?"). Zie ook Bijlage 1.

Tot slot is het voor de effectiviteit van de ROM's van belang om te weten in hoeverre de uitgevoerde activiteiten aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroepen. Naarmate die aansluiting beter is, neemt de effectiviteit van het instrument toe. Naast de informatie hierover uit de case studies, die met name ingaan op de wijze waarop de ROM's bedrijven betrekken bij het proces van projectformulering, presenteren we in dat kader ook de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek, die in het kader van de evaluatie onder een steekproef van deelnemende bedrijven is uitgevoerd (zie Bijlage 2).

5.2.2 Behaalde resultaten

Aantallen O&I projecten verschilt sterk per ROM

Vertrekpunt voor de analyse van de effectiviteit vormt het aantal O&I projecten dat in de periode 2000-2004 is uitgevoerd. Dit aantal is weergegeven in tabel 5.1.

Tabel 5.1 Aantal O&I projecten per ROM in de periode 2000-2004

NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
49	99	58	23

Met de kanttekening dat het aantal projecten een grove indicator is die geen rekening houdt met verschillen tussen projecten qua omvang, type activiteit, doelgroep etc., laat de tabel zien dat het aantal projecten varieert tussen de ROM's met een factor 4 (vergelijk OOST N.V. met LIOF). Het relatief lage aantal projecten bij LIOF komt o.a. door het grote aantal meerjarige projecten (bijv. Kennisvouchers, Triple In / IPL en de RTP advies- en investeringsregelingen, Spiegelproject, etc.). Daarnaast speelt ook een rol dat bij LIOF individuele innovatiestimulering door LIOF zelf een veel sterke accent heeft dan bij de overige ROM's.

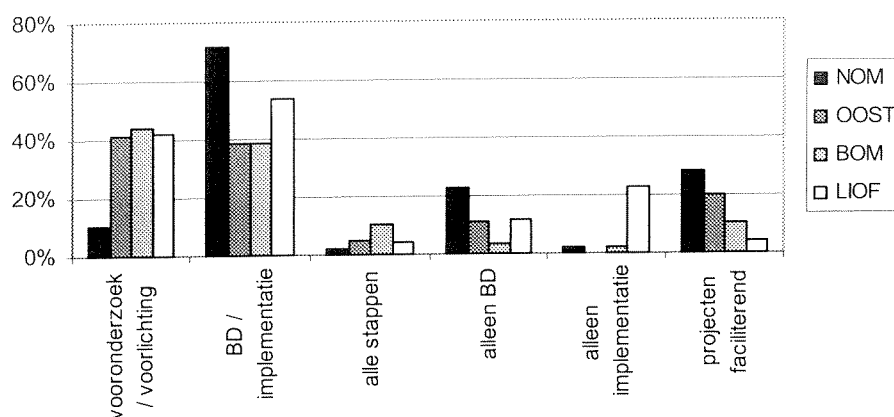
O&I activiteiten zijn verdeeld over zes typen projecten

Een nadere analyse van de O&I projecten die in de periode 2000-2003 zijn uitgevoerd, laat zien dat deze naar de aard van de activiteiten kunnen worden ingedeeld in de volgende zes typen:

1. **Vooronderzoek:** sectorstudies, verkennende studies, inventarisaties. Het betreft studies ter onderbouwing van speerpuntsectoren, thema's en activiteiten;
2. **Voorlichting:** congressen en grootschalige workshops, netwerkactiviteiten en grootschalige kennisclusters en promotieactiviteiten;
3. **Business development:** onder meer activiteiten gericht op de vorming van business clusters, haalbaarheidsstudies en startersactiviteiten;
4. **Implementatie:** concrete pilot projecten, projecten waarbinnen daadwerkelijke proces-, product of keteninnovaties worden getest en geïmplementeerd;
5. **Faciliterend:** projecten in de bedrijfsomgeving, onder meer op het gebied van bedrijfsverzamelgebouwen, starterscentra en kennisinfrastructuur.

Figuur 5.1 laat zien hoe de O&I projecten over de onderscheiden typen zijn verdeeld.

Figuur 5.1 O&I projecten ROM's 2000-2003 naar type (%)



- Het aantal vooronderzoeks- en voorlichtingsprojecten enerzijds, en het aantal business development (BD) en implementatieprojecten anderzijds is ongeveer gelijk, met uitzondering van de NOM met een relatief hoog aandeel business development / implementatie projecten.
- Veel projecten betreffen combinatieprojecten van verschillende typen activiteiten. Met name business development en implementatie activiteiten zijn in veel gevallen binnen één project verenigd;

OOST N.V. en BOM bereiken in absolute termen het grootste aantal bedrijven

Het aantal deelnemende bedrijven zegt iets over het bereik van de O&I activiteiten onder het regionaal bedrijfsleven en de daarbinnen onderscheiden doelgroepen. We gaan achtereenvolgens in op [1] het aantal bereikte bedrijven, [2] de verdeling hiervan over verschillende typen activiteiten, [3] het bereik in relatie tot de totale omvang van het regionaal bedrijfsleven en de relevante doelgroepen daarbinnen.

Tabel 5.2 Aantal deelnemende bedrijven O&I projecten 2000-2004

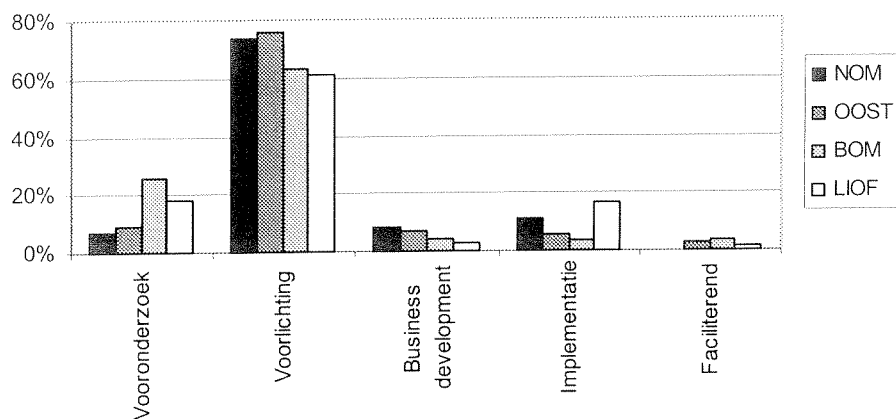
NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
1.170	4.443	3.259	1.458

OOST N.V. en BOM hebben met hun projecten het grootste bereik binnen de regio in termen van absolute aantallen bedrijven. Zoals reeds opgemerkt in de inleiding van deze paragraaf moet dit gegeven worden geïnterpreteerd in combinatie met andere gegevens, in het bijzonder de wijze waarop (in termen van type activiteiten) deze bedrijven zijn bereikt.

NOM en LIOF bereiken relatief de meeste bedrijven met BD en implementatieprojecten

Figuur 5.2 geeft per ROM het aantal deelnemende bedrijven weer aan O&I projecten in de periode 2000-2004, verdeeld over de zes onderscheiden typen projecten.

Figuur 5.2 Aantal deelnemende bedrijven O&I projecten per type project 2000-2004



- Het grootste deel (ca. 60-75%) van de bedrijven wordt bereikt via het opzetten van kennisclusters en grootschalige netwerken en voorlichtings- en sensibiliseringsactiviteiten (congressen, workshops e.d.);
- Het aantal bedrijven dat wordt bereikt via concrete business development en implementatie activiteiten is relatief beperkt. Bij LIOF en NOM is dit aandeel het hoogst.

OOST N.V. en LIOF hebben in relatieve termen grootste bereik onder relevante doelgroepen

Tabel 5.3 laat het totaal aantal bedrijven per regio zien en (in oplopende mate van belang) de belangrijkste doelgroepen: stuwende bedrijven (o.a. industrie en zakelijke dienstverlening), industriële bedrijven en de “koplopers” in de industrie. De koplopers betreffen pro-actief op innovatie gerichte bedrijven, zowel uit het MKB als het grootbedrijf. Dit betreft ca. 10 – 20% van het regionaal bedrijfsleven.

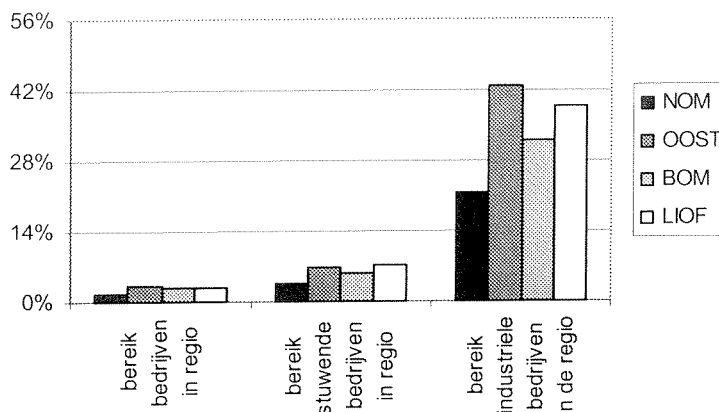
Tabel 5.3 Aantal bedrijven in de regio als indicatie omvang doelgroep O&I projecten (cijfers 2003)

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Totaal aantal bedrijven in regio	75.315	143.083	122.648	51.583
Totaal aantal stuwende bedrijven in regio	31.285	63.604	59.496	20.601
Totaal aantal industriële bedrijven in de regio	5.428	10.348	10.148	3.740
Aantal koplopers in de industrie (ca. 20%)	1.086	2.070	2.030	748

Bron: LISA

Vervolgens is in figuur 5.3 weergegeven hoe het aantal bereikte bedrijven zich verhoudt tot de totale omvang van de relevante doelgroepen.

Figuur 5.3 Bereik onder het regionaal bedrijfsleven met O&I projecten, totaal 2000-2003



Met het totaal aan projecten en activiteiten bereiken de ROM ca:

- 2-3% van het regionaal bedrijfsleven;
- 4-7% van het stuwende regionale bedrijfsleven;
- 22-39% van de industriële bedrijven in de regio.

OOST N.V. en LIOF hebben in relatieve termen het grootste bereik onder de relevante doelgroepen binnen het regionaal bedrijfsleven. Bij de interpretatie van dit gegeven is onder meer de omvang van de betrokken afdelingen een verklarende factor. Hier gaan we nader op in bij de analyse van de efficiency van de ROM's. Daarnaast speelt ook de wijze waarop de ROM's de O&I kerntaak invullen een rol. Hierin wijkt met name de NOM af van de overige ROM's, omdat het accent van de NOM (zie figuur 5.1) ligt op relatief kleinschalige business development projecten met een relatief klein aantal betrokken bedrijven.

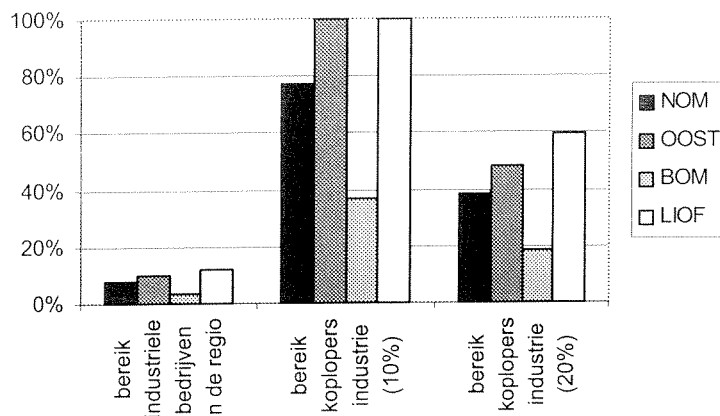
Bovenstaande analyse geeft ook inzicht in de vraag hoe de O&I activiteiten zich verhouden tot de economische massa van de regio ('druppel c.q. emmer op de gloeiende plaat'). Op basis van de cijfers concluderen wij dat het bereik van de ROM's onder de relevante doelgroepen als substantieel kan worden gekwalificeerd.

OOST N.V. en LIOF hebben grootste bereik met business development en implementatie projecten binnen relevante doelgroepen

Voor de business development en implementatieprojecten vinden voor een belangrijk deel plaats in de industrie. Gegeven het innovatieve karakter van de projecten richten deze activiteiten zich met name op de koplopers. Figuur 5.4 laat zien dat de ROM's een substantieel bereik hebben onder deze doelgroep (afhankelijk van hoe groot de omvang van deze doelgroep wordt ingeschat):

- LIOF: 60% – 100%
- OOST N.V.: 50% – 100%
- NOM: 40% – 80%
- BOM: 20% – 40%

Figuur 5.4 Bereik onder het regionaal bedrijfsleven met O&I projecten, BD en implementatie 2000-2004



Concrete gedragsveranderingen bij deelnemende bedrijven noodzakelijke voorwaarde voor economische effecten als gevolg van de O&I activiteiten

Figuur 5.5 laat zien hoe bovenstaande gegevens dienen te worden geïnterpreteerd ten aanzien van het oordeel over de effectiviteitsvraag. Het schema laat op micro-niveau (individueel bedrijfsniveau) zien hoe de O&I activiteiten economische effecten genereren. Het betreft een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid.

Om economische effecten te genereren dienen de O&I activiteiten op micro-niveau, dus bij (een keten van) individuele bedrijven, veranderingen in de bedrijfsvoering te weeg te brengen. De belangrijkste schakels waar langs deze veranderingen lopen zijn wijzigingen in bestaande of introductie van nieuwe producten, processen of organisatievormen. Via kostenverlagingen en / of toename van de vraag worden investeringen uitgelokt en wordt meer omzet gegenereerd, hetgeen zich vertaalt in hogere bedrijfsresultaten en mogelijk in additionele werkgelegenheid (o.a. afhankelijk van het type procesinnovatie). Deze directe effecten bij betrokken bedrijven kunnen leiden tot indirecte economische effecten bij toeleveranciers en afnemers.

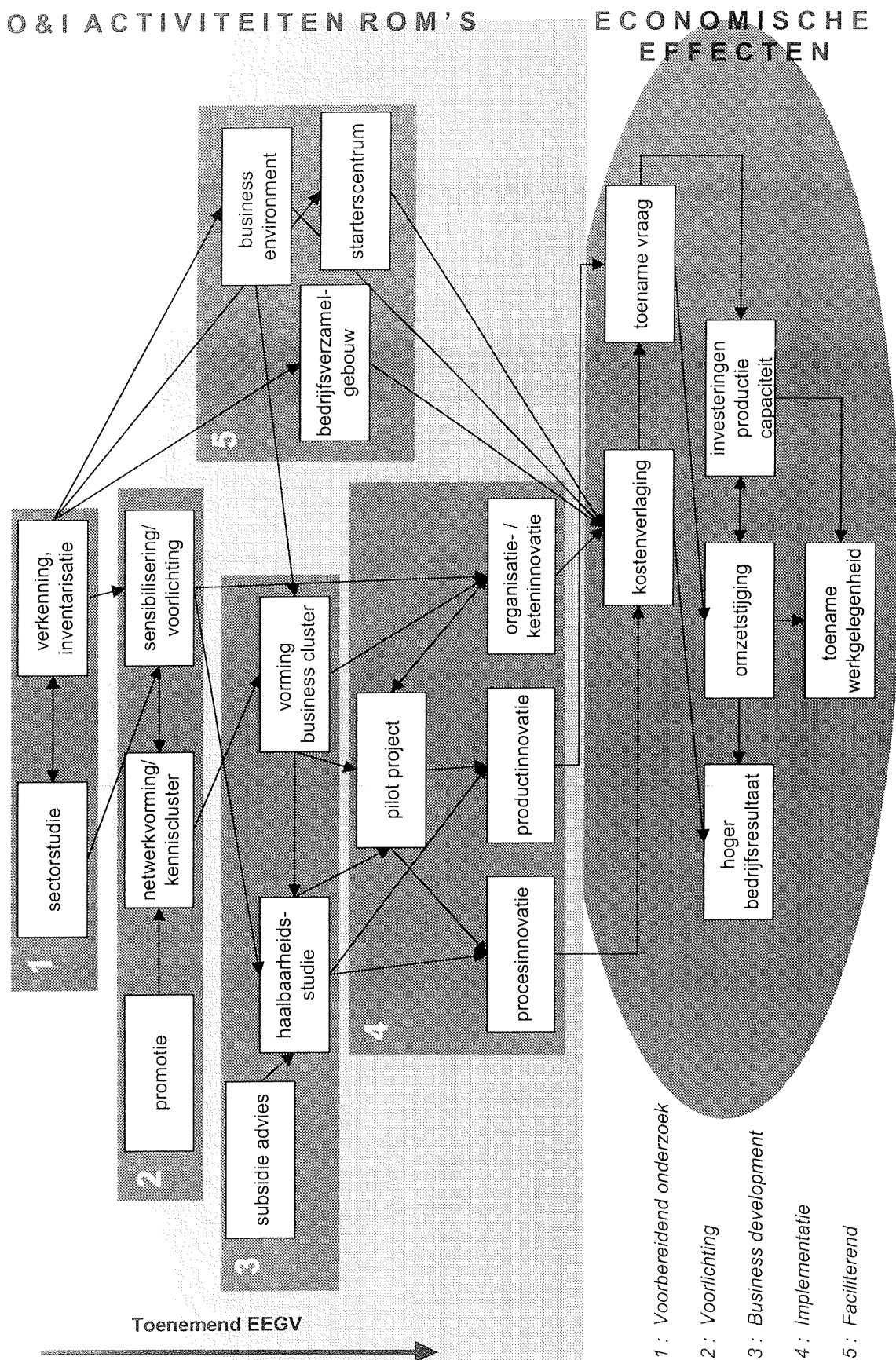
Vanzelfsprekend is een groot aantal externe, nationale en internationale factoren van invloed op de mate waarin deze effecten daadwerkelijk worden gerealiseerd:

- Structurele marktontwikkelingen;
- Conjuncturele situatie;
- Gedrag van concurrenten;
- Veranderende consumentenvoorkeuren;
- Ontwikkeling regionaal en nationaal investeringsklimaat/ bedrijfsomgeving.

Het bovenste deel van figuur 5.5 illustreert het onderlinge verband tussen verschillende typen projecten. Elk type project heeft zijn eigen functie bij het realiseren van de O&I doelstellingen, en daarbij zijn eigen “economisch effect genererend vermogen” (EEGV). De figuur geeft dit in kwalitatieve zin weer. Hieronder volgt per type projecten een korte toelichting bij het EEGV. Vervolgens beoordelen we de mate waarin de verschillende typen projecten in de onderzochte periode succesvol zijn geweest

- **Vooronderzoek:** Sectorstudies, verkennende studies en inventarisaties leveren een bijdrage aan de onderbouwing van speerpuntsectoren, thema's en activiteiten. Deze taak zit relatief dicht op de beleidsontwikkende rol, die primair bij de nationale en provinciale overheden ligt. De projecten die in dat verband in de periode 2000-2004 door de ROM's zijn uitgevoerd hebben echter een nuttige functie gehad in het nader onderbouwen van gemaakte beleidskeuzes en, belangrijker, het meer inzichtelijk maken van het type activiteiten en bedrijven waar de ROM's zich op dienen te richten. In die zin hebben ze een rol gespeeld bij het verder concretiseren van het beleid en vormen ze, na de beleidsontwikkeling zelf, een volgende stap richting daadwerkelijke beleidsuitvoering. De studies naar de maakindustrie in Zuid-Nederland zijn hiervan een goed voorbeeld. Het zelfstandige EEGV van dit soort projecten is evenwel beperkt. Ze hebben een ondersteunende functie binnen het totale scala aan O&I activiteiten.
- **Voorlichting:** congressen en grootschalige workshops, netwerkactiviteiten en het opzetten van grootschalige kennisclusters en promotieactiviteiten spelen een rol bij het sensibiliseren van de doelgroepen. Deze activiteiten kunnen bedrijven op het spoor zetten van nieuwe ontwikkelingen die voor hen relevant zijn. Ze dragen daarnaast bij aan het versterken van contacten tussen bedrijven en versterking van regionale netwerken, een noodzakelijke voorwaarde voor economische samenwerking tussen bedrijven. Naast 'stand alone' voorlichtingsactiviteiten, vindt een groot deel van dit type activiteiten ook plaats binnen projecten, met als doel het mobiliseren van potentiële deelnemers aan business development en implementatieprojecten. De 'stand alone' activiteiten kunnen economische effecten hebben als ze tot een gedragsverandering bij deelnemende bedrijven leiden. De ervaring leert echter dat hier bij het gros van bedrijven meer voor nodig is, reden waarom deze activiteiten vaak worden gekoppeld aan business development en implementatietrajecten. Het EEGV van dit type activiteiten is daarom nog beperkt.
- **Business development:** activiteiten gericht op de vorming van business clusters, het uitvoeren van haalbaarheidsstudies en de startersactiviteiten zijn de concrete stappen op weg naar gedragsveranderingen bij bedrijven. Voorwaarde voor het genereren van economische effecten zijn haalbaarheidsstudies met positieve uitkomsten omtrent de haalbaarheid van proces-, product- en organisatie-innovaties, opdat hier concrete gedragsveranderingen bij bedrijven uit voortvloeien. Het zelfde geldt voor startersactiviteiten en business clusters. Het EEGV van dit type projecten is, indien aan deze voorwaarden wordt voldaan, relatief hoog.
- **Implementatie:** concrete pilot projecten, projecten waarbinnen daadwerkelijke proces-, product- of keteninnovaties worden getest en geïmplementeerd, hebben het hoogste EEGV. Dit type projecten zit het dichtst op het realiseren van concrete en structurele gedragsveranderingen bij deelnemende bedrijven.
- **Faciliterend:** projecten in de bedrijfsomgeving, onder meer op het gebied van bedrijfsverzamelgebouwen, starterscentra en kennisinfrastructuur. Het betreft voorwaardenscheppende projecten die het implementeren van de hierbovengenoemde bedrijfsgerichte projecten faciliteren. Hun zelfstandig EEGV is gering en moet worden beoordeeld in relatie met de andere projecttypen.

Figuur 5.5 Illustratie economisch effect genererend vermogen (EEGV) typen O&I projecten ROM's



Bovenstaande analyse laat zien dat de effectiviteit van de ROM's hoger is, naarmate er meer, en meer succesvolle, BD en implementatieprojecten worden uitgevoerd. Gegeven de grote diversiteit aan projecten en thema's die binnen de O&I kerntaak wordt uitgevoerd, is om de effectiviteit te kunnen beoordelen eigenlijk inzicht nodig in het succes per individueel project. Dit is in het kader van deze instrument-brede evaluatie niet mogelijk geweest. Om toch een oordeel te kunnen geven over de mate waarin het EEGV van de projecten daadwerkelijk is gerealiseerd, hebben we een analyse gemaakt van externe evaluaties van O&I projecten die tijdens de onderzochte periode zijn uitgevoerd (zie Bijlage 4 voor een korte samenvatting van deze evaluaties). Het betreft vooral business development en /of implementatieprojecten.

Tabel 5.4 O&I projecten die in de periode 2000-2003 extern zijn geëvalueerd

	Naam project	Betrokken ROM's
1.	WebTec	ROM-breed project
2.	Spiegelproject	LIOF
3.	Kennisvouchers	LIOF, BOM
4.	RTP Advies en Investeringsregelingen	LIOF
5.	T&U-4	NOM
6.	Stimuleringsregeling Twente en Noord-Overijssel	OOM
7.	Verschillende netwerkprojecten: TIMP, TKT, KIT	OOM

De belangrijkste conclusies die uit deze externe evaluaties naar voren komen zijn als volgt:

- De onderzochte externe evaluaties zijn positief over de uitvoering en effectiviteit van de uitgevoerde projecten;
- De projecten sluiten aan bij de behoeften van deelnemende bedrijven;
- De projecten hebben een positieve impact op de bedrijfseconomische prestaties van deelnemende bedrijven;
- Door integratie van implementatietrajecten in projectformules worden daadwerkelijke gedragsveranderingen bij bedrijven gerealiseerd, o.a. in de vorm van succesvolle product- en procesinnovaties.

Punten van kritiek in de evaluaties hebben vooral betrekking op:

- De balans tussen eigen initiatief en verantwoordelijkheid enerzijds versus de geboden ondersteuning anderzijds. O.a. bedrijven mee laten financieren draagt bij aan het vinden van deze balans.
- Gerelateerd aan de vaak intensieve begeleiding is er m.n. bij business development en implementatietrajecten sprake van relatief hoge uitvoeringskosten.
- Het ontbreekt bij de O&I projecten vaak aan systematische monitoring en evaluatie en het stellen van duidelijke doelen.

In aanvulling hierop bieden ook de in het kader van deze evaluatie opgestelde case studies inzicht in de effectiviteit van de uitgevoerde O&I projecten. Uit de case studies komen als belangrijkste conclusies naar voren:

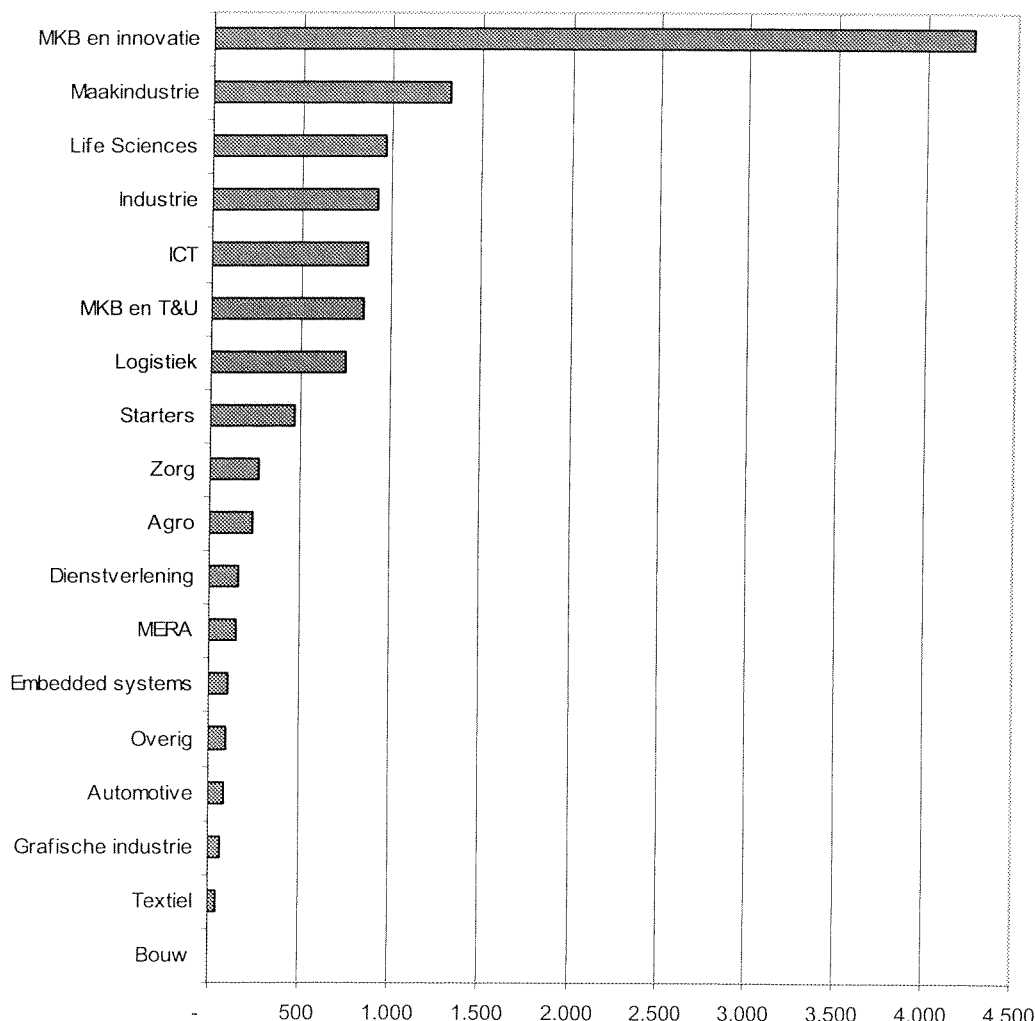
- De pay-off periode van projecten is vaak lang. Hierdoor kunnen de eerder genoemde onzekere factoren in de externe omgeving extra invloed hebben op de effectiviteit van de initiatieven. Op basis van de gevoerde gesprekken lijkt dit ook in de periode 2000-2004 de effectiviteit van de O&I projecten negatief te hebben beïnvloed.

- Daarnaast komt uit de case studies ook naar voren dat de projectperiode relatief lang is. Het vlak waarop de O&I projecten zich begeven, met name als het gaat om samenwerkingsprojecten met verschillende private partijen en kennisinstellingen, vraagt om een relatief lange voorbereidingstijd. Hierdoor is het inzicht in de effecten van initiatieven die in de periode 2000-2003 zijn opgestart nog beperkt.

Verdeling O&I activiteiten en deelnemers over sectoren

De verdeling van deelnemende bedrijven over verschillende sectoren en branches verschaft inzicht in de bijdrage van de O&I activiteiten aan het versterken van de economische (sector) structuur. Figuur 5.6 geeft een overzicht, voor de 4 ROM's tezamen, van het aantal deelnemende bedrijven aan O&I projecten naar thema en sector.

Figuur 5.6 Deelnemende bedrijven aan O&I projecten naar thema / sector



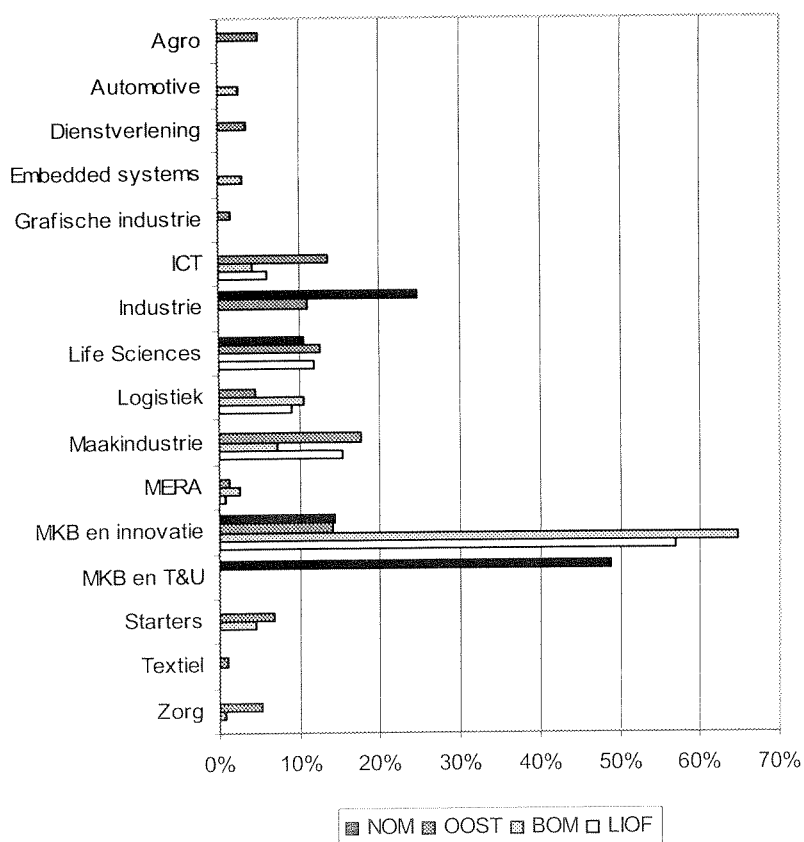
- Ca 37% van de deelnemende bedrijven aan ROM-projecten neemt deel aan projecten die geen specifieke sectorale focus kennen, maar in algemene zin bijdragen aan het versterken van het innovatief vermogen in het MKB. Het gaat om een groot aantal (ca. 40) projecten. Beeldbepalende projecten binnen deze categorie zijn Kennisvouchers, Spiegelproject, Triple In (LIOF, BOM) en WebTech (ROM-breed).

Een groot deel van de deelnemers aan deze projecten is niettemin actief in de industrie.

- Verder laat de figuur zien dat er sprake is van een duidelijke sectorale focus in de ROM-activiteiten: de Maakindustrie (hieronder vallen ook de apart benoemde, kleinere categorieën Embedded Systems en Automotive, evenals deels het T&U project van de NOM), Life Sciences, Industrie in het algemeen en ICT zijn beeldbepalende sectoren in de activiteiten van de ROM's. Deze sectoren passen goed binnen zowel de nationale als provinciale sectorale beleidskaders en dragen bij aan versterking van de economische structuur.
- De sector Zorg staat met name op de agenda bij OOST N.V. en de BOM (ter illustratie: projecten als ICT in de zorg van OOST N.V. en Viedome van de BOM).
- MERA: heeft betrekking op projecten op het gebied van milieu, energie, afvalverwerking en recycling, waaronder ter illustratie Programma Kenniscluster Energie- en Milieutechnologie van OOST N.V., de projecten MilieuNet/Brabants Electronisch Afval Net en Project Waste Innovation van de BOM en Milieu-economie van LIOF.
- Textiel: dit betreft het project Expertex van OOST N.V.

Figuur 5.7 geeft inzicht in de sectorale verdeling van deelnemende bedrijven per ROM. De percentages hebben betrekking op het aandeel van de sector binnen het totaal aantal deelnemende bedrijven van de betreffende ROM.

Figuur 5.7 Aantal deelnemende bedrijven per sector als indicator van economische structuurversterking



Conclusie effectiviteit O&I:

Samenvattend komt uit bovenstaande analyses het volgende beeld naar voren t.a.v. de effectiviteit van de O&I activiteiten van de ROM's:

- De ROM's bereiken met hun O&I activiteiten een substantieel deel van het relevante bedrijfsleven in hun regio's;
- Ze doen dit met een mix van activiteiten waarbij het accent in termen van bereik ligt op activiteiten met een relatief laag economisch effect genererend vermogen. Een groot deel van deze activiteiten is evenwel noodzakelijk om bedrijven te sensibiliseren en te mobiliseren voor deelname aan effectievere business development en implementatieprojecten;
- Externe evaluaties op projectniveau geven een indicatie dat de O&I projecten succesvol worden uitgevoerd en daarmee dat zij gedragsveranderingen bij bedrijven weten te stimuleren die noodzakelijk zijn voor het realiseren van economische effecten;
- Er bestaan de nodige onzekere (externe) factoren die mede bepalen of de te verwachten effecten daadwerkelijk zullen worden gerealiseerd. De seinen voor het merendeel van deze factoren stonden in de beschouwde periode op oranje/rood;
- De ROM's hebben met hun O&I activiteiten voldoende sectorale focus, die goed aansluit bij het geformuleerde beleid in hun regio's en daarmee bijdragen aan versterking van de economische structuur.

De uitgevoerde analyses geven geen aanleiding te veronderstellen dat er wezenlijke verschillen bestaan in de mate van effectiviteit tussen de 4 ROM's. Tabel 5.5 geeft een indicatie van de accentverschillen tussen de ROM's:

- In termen van de juiste sectorale focus zijn er geen duidelijke verschillen;
- OOST N.V. en BOM bereiken de meeste bedrijven;
- OOST N.V. en LIOF bereiken een relatief groot deel van de koplopers in het MKB, bij de BOM is dit bereik relatief laag;
- NOM en LIOF bereiken de meeste bedrijven met projecten met een hoog EEGV;
- De case studies en externe evaluaties geven geen aanleiding te veronderstellen dat er verschillen bestaan in de mate waarin projecten succesvol worden uitgevoerd.

Tabel 5.5 Beoordeling effectiviteit kerntaak O&I ROM's 2000-2004

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Sectorale focus	+	+	+	+
Absoluut bereik	+	++	++	+
Relatief bereik algemeen	+	++	++	++
Relatief bereik koplopers MKB	+	++	+/0	++
Bereik met hoog EEGV projecten	++	+	+	++
Succesvolle projecten	g.u.	g.u.	g.u.	g.u.
Totaalbeeld	+	++	+	++

g.u. = geen uitspraak

5.2.3 Rol van de ROM's

De case studies in Bijlage 1 geven een beeld van de wijze waarop de O&I afdelingen bijdragen aan economische structuurversterking in de regio. Het betreft een selectie van de O&I projecten die de ROM's in de periode 2000-2004 hebben uitgevoerd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van de bestudeerde cases met een korte karakterisering van het type project en thema / sector.

Tabel 5.6 Overzicht case studies

Case	ROM	Type project	Thema / sector
Life Sciences Limburg	LIOF	Voorlichting	Life Sciences
Automotive Technology Centre	BOM en LIOF	Faciliterend	Automotive
i-Products	BOM en LIOF	BD	Embedded systems
KennisVouchers	LIOF en BOM	BD	MKB
Food Valley	OOST NV	Kenniscluster	Life Sciences
Versterking Industrieel Potentieel Twente	OOST NV	Netwerk	Industrie
VR Valley Europe / VR Valley Twente	OOST NV	BD	Maakindustrie
T&U 4	NOM	Keteninnovatie	MKB
Energy Valley	NOM	Faciliterend	Energie

Voor elk project is gesproken met een aantal betrokken externe partijen (overheden, bedrijven, intermediaire organisaties, kennisinstellingen, zie Bijlage) alsmede met een relevante medewerker van de betreffende ROM. In de gesprekken is expliciet en zo concreet mogelijk doorgevraagd naar de concrete activiteiten van de ROM en de toegevoegde waarde die de ROM daarbij heeft geleverd. Uit deze gesprekken komt het onderstaande beeld naar voren.

De rollen van de ROM's kunnen worden ingedeeld naar fase:

1. Voorbereidende fase
2. Ontwikkelfase
3. Organisatiefase
4. Uitvoeringsfase

In sommige trajecten / projecten / initiatieven etc. beperkt de rol van de ROM's zich tot een van deze vier fases, in andere gevallen spelen de ROM's een rol in alle fases. De rollen worden, afhankelijk van het project, zwaar of minder zwaar ingevuld. Sommige rollen lopen in de praktijk op vanzelfsprekende wijze in elkaar over en zijn dan minder duidelijk te onderscheiden.

Tabel 5.7 bevat de onderscheiden rollen van de ROM's per fase.

Tabel 5.7 Overzicht rollen en 'assets' van de ROM's, kerntaak O&I

Fase	Rollen	'Assets'
[1] Voorbereidende fase	• Agendazetter	• Sterke positie in relevante netwerken • Neutrale partij zonder zakelijk belang • Langdurige en brede ervaring met projectontwikkeling • Regionale partij • Voorfinancieringsmogelijkheden • Capaciteit / menskracht • Inhoudelijke expertise
[2] Ontwikkelfase	• Projectbedenker en –ontwikkelaar • Initiatiefnemer • Mobilisator, procesbegeleider	
[3] Organisatiefase	• Organisator en organisatieadviseur • Financier en financieringsrealisator	
[4] Uitvoeringsfase	• Projectuitvoerder • Project- en programma manager	

Figuur 5.8 plaatst de rollen van de ROM's in het institutionele kader waarbinnen zij opereren.

Rollen van de ROM's bij O&I projecten

Hieronder staat per fase en rol een toelichting. Tussen haakjes de cases die de bevindingen onderbouwen en illustreren (zie Bijlage 1).

[1] Voorbereidende fase:

- **Agendazetter:** Initiëren en mobiliseren van aandacht voor o.a. initiatieven van en behoeften bij regionale bedrijfsleven, sectorale trends, technologische ontwikkelingen e.d., bijv. door studies en onderzoeken die de ROM's hebben laten uitvoeren. Deze inzichten kunnen zowel de ROM's ondersteunen bij het vertalen van beleid naar concrete initiatieven, als nationale en regionale beleidsmakers bij het ontwikkelen van nieuw beleid (cases ATC, i-products).

[2] Ontwikkelfase:

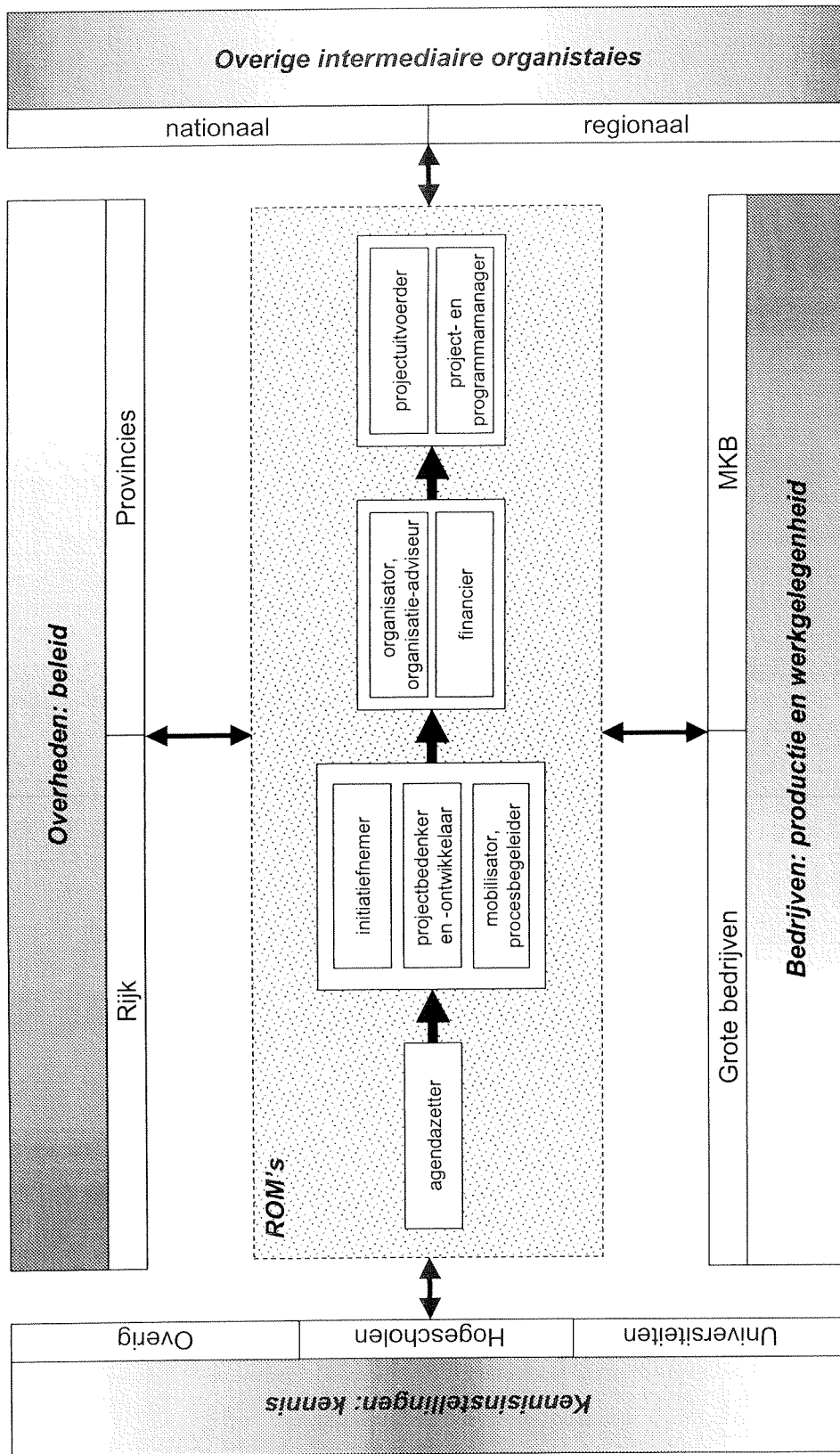
In de ontwikkelfase onderscheiden we 3 rollen voor de ROM's.

- **Projectbedenker en –ontwikkelaar.** Een kernactiviteit van de ROM's is het vertalen van beleid naar concrete projecten, programma's, formules, concepten, initiatieven etc. om de gestelde beleidsdoelen te verwezenlijken. De ROM's zijn daarmee brug tussen beleid en praktijk en maken vooral in deze functie hun rol als 'intermediaire organisatie' waar. De ROM's vervullen deze rol vrijwel altijd in nauw overleg met andere partijen: bedrijven, kennisinstellingen, andere intermediaire organisaties en overheden. In de meeste gevallen hebben de ROM's echter wel duidelijk de trekkersrol (alle cases).

De ROM's komen in de rol van projectbedenker en –ontwikkelaar terecht hetzij [1] op eigen initiatief, hetzij [2] op verzoek van andere partijen.

- **Initiatiefnemer.** In sommige gevallen zijn de ROM's zelf initiatiefnemer van concrete projecten. De ROM's initiëren dan zelf, gebaseerd op hun werkplan en te behalen doelstellingen, het proces van projectontwikkeling, inclusief het erbij betrekken van andere partijen (cases Life Sciences Limburg, KennisVouchers, T&U).

Figuur 5.8 Rollen ROM's kerntaak O&I binnen het institutionele kader



- **Mobilisator, procesbegeleider.** In veel gevallen ontstaat het eerste idee voor een bepaald project bij een andere partij dan de ROM's. De ROM's worden dan vaak gevraagd om mee te denken over de opzet van het project en ze spelen een rol bij het mobiliseren van de benodigde partijen en aanjagen en coördineren van het proces van projectontwikkeling (cases Food Valley, VR Valley, ATC, i-products, Viedome).

[3] Organisatiefase:

De ontwikkelfase en de organisatiefase lopen in veel gevallen organisch in elkaar over. Bij aanvang van de organisatiefase is echter het eerste idee inmiddels redelijk uitgewerkt en bestaat er genoeg interesse en commitment bij relevante partijen om het initiatief door te zetten. In deze fase staan vooral de concrete invulling en uitwerking van de projectorganisatie en –financiering centraal. De ROM's zijn in deze fase organisator / organisatie-adviseur en financier / financieringsrealisator.

- **Organisator, organisatie-adviseur.** Het adviseren over de projectorganisatie of het zelf vormgeven en inhoud daaraan geven is ook een kernactiviteit van de ROM's. Afhankelijk van het type project gaat het bijvoorbeeld om het opzetten van een voor de uitvoering van het project noodzakelijke organisatievorm (bijvoorbeeld het oprichten van een stichting). De ROM draagt bij aan / schrijft zelf het business plan of het projectplan, levert de voorzitter of secretaris van de nieuwe organisatie e.d. (cases Food Valley, VR Valley, VIT programma, Energy Valley, Viedome, ATC, Life Sciences Limburg).
- **Financier, financieringsrealisator.** De ROM's financieren een deel van de projecten zelf en spelen daarnaast een belangrijke rol bij het vinden en verkrijgen van de benodigde externe financieringsbronnen. Wat de eigen financiering betreft hebben de ROM's (m.n. LIOF, NOM) een belangrijke rol in het voorfinancieren van projecten en projectorganisaties. Daarnaast helpen de ROM's externe financieringsbronnen te mobiliseren. Bij de NOM is dit een deel van de beleidsperiode 2000-2004 een expliciete functie geweest ("subsidie-adviseur"), die inmiddels op aanwijzing van EZ is beëindigd (cases Life Sciences Limburg, Energy Valley, ATC).

[4] Uitvoeringsfase:

- **Projectuitvoerder** De ROM's zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van een deel van de O&I projecten, al dan niet in samenwerking met andere partners, zoals Syntens. (case KennisVouchers, T&U).
- **Project- en programmamanager** Voor een ander deel van de projecten zijn de ROM's meer op afstand betrokken, in de rol van project- of programma manager. De ROM's hebben dan een rol op het gebied van monitoring, rapporteren of zijn aanjager, coördinator e.d. (cases VIT programma, VR Valley).

Specifieke kenmerken van de ROM's om rollen te kunnen vervullen

De toegevoegde waarde van de ROM's bij het invullen van de hierboven beschreven rollen komt voor rekening van de volgende specifieke (combinatie van) kenmerken of

‘assets’, waarover andere intermediaire organisatie niet of in veel mindere mate beschikken:

- **Sterke positie in relevante netwerken:**

- Strategisch netwerk bij het bedrijfsleven.
Dit netwerk speelt vooral een rol in de ontwikkelfase en past vooral bij de rollen van de ROM's als projectbedenker/-ontwikkelaar, initiatiefnemer en mobilisator. Deelname van strategisch belangrijke bedrijven is vaak van belang voor het slagen van een project vanwege o.a. inhoudelijke en bedrijfsmatige kennis van deelnemende bedrijven, het sneeuwbal effect voor deelname van andere bedrijven, etc. Ook tijdens de uitvoeringsfase blijft dit netwerk van belang (bijv. deelname van bedrijven aan congressen, workshops, etc., als spreker of deelnemer; partner in business development projecten, etc.). (case VIT programma).

De ROM's hebben een 'strategisch' netwerk bij het regionaal bedrijfsleven (grote bedrijven, internationale bedrijven, innovatieve bedrijven). Dit netwerk is strategischer dan dat van bijvoorbeeld Syntens, dat over een meer als 'operationeel' te kenschetsen netwerk beschikt (het reguliere MKB, met accent op de koplopers). Bij een relatief groot aandeel van de strategische bedrijfscontacten speelt ook de directie / directeur van de ROM's een belangrijke rol, niet alleen op regionaal niveau, maar ook op nationaal niveau en internationaal (euregionaal) niveau. Daarbij gaat het o.a. om contacten met moederbedrijven elders in het land van dochterbedrijven die zijn gevestigd in een ROM regio, en om elders gevestigde bedrijven die een belangrijke speler zijn in een sector die ook voor de ROM's speerpunt is (cases Energy Valley, ATC, KennisVouchers, VR Valley).

- Netwerk bij nationale en regionale overheden
De ROM's beschikken o.a. vanuit de aansturings- en subsidierelatie met EZ en de provincies over goede contacten bij overheden op nationaal en regionaal niveau, zowel ambtelijk als bestuurlijk (laatste m.n. provinciaal). In m.n. de voorbereidingsfase en ontwikkel-/organisatiefase zijn deze contacten van belang voor het functioneren van de ROM's. In de ontwikkel-/organisatiefase stellen deze contacten de ROM's in staat om ambtelijk, bestuurlijk en uiteindelijk financieel draagvlak te vinden voor initiatieven in de regio. Een voorbeeld is het mobiliseren van provinciale cofinanciering bij de inzet van EFRO-middelen (cases ATC, i-products, VR Valley). In de voorbereidingsfase stellen deze contacten de ROM's in staat om de rol van agendazetter op een effectieve wijze te kunnen vervullen (ATC, i-products, Food Valley).
- Netwerk bij kennisinstellingen
ROM's beschikken over goede contacten met de kennisinstellingen in de regio en worden door hen als een serieuze gesprekspartner beschouwd. Dit wordt geïllustreerd door het feit dat bij de onderzochte case studies in de meeste gevallen de relevante kennisinstellingen betrokken zijn. Dit geldt zowel voor universiteiten en onderwijsinstellingen als voor private onderzoeks- en R&D instellingen, al dan niet als onderdeel van bedrijven in de regio (zie netwerk

strategisch bedrijfsleven). We hebben geen aanwijzingen gevonden dat dit netwerk wezenlijk zou verschillen tussen de ROM's onderling.

- **Langdurige en brede ervaring met projectontwikkeling**

De ROM's als organisaties en in veel gevallen ook de individuele medewerkers hebben een langdurige en brede ervaring met het vertalen van beleid en (publieke en private) ideeën in concrete projecten. Bij iedere nieuwe case kunnen de ROM's hieruit putten, waardoor de partijen niet zelf het wiel hoeven uit te vinden ten aanzien van aspecten als projectorganisatie, financiering etc. De ervaring van de ROM's draagt bij aan een versnelling van processen en vergroot de kans dat projecten tot een goed einde worden gebracht.

- **Regionale partij**

Het feit dat de ROM's een regionale partij zijn is een asset vanwege de korte lijnen met overheden, het 'een van ons' imago dat m.n. voor deelname van het MKB van belang kan zijn, de relatief goede toegankelijkheid en naamsbekendheid en vanuit het perspectief van de uitvoerder zelf een goed zicht op de deelnemende bedrijven. O.a. bij de uitvoering van regelingachtige, laagdrempelige projecten is dit een belangrijke toegevoegde waarde t.o.v. nationaal opererende organisaties (SENER, Technopartner) (cases KennisVouchers, Triple In fondsen, T&U). In processen van vorming van netwerken, kennisclusters, business clusters e.d. is het regionale profiel in combinatie met de onafhankelijke positie ook belangrijk als bindende factor voor deelnemende partijen (case VIT programma).

- **Voorfinancieringsmogelijkheden**

Naast de rol van subsidieadviseur, projectfinancier en financieringsrealisator zoals hierboven beschreven, kan het feit dat de ROM's in staat zijn om ontwikkelingen voor te financieren een belangrijke toegevoegde waarde zijn. De ROM's beschikken hiertoe over een ontwikkelfonds waaruit leningen kunnen worden verstrekt (cases ATC, Energy Valley). Voorfinanciering draagt er toe bij dat initiatieven niet voortijdig stranden op een (tijdelijk) tekort aan liquide middelen, bijvoorbeeld in het geval een bepaalde subsidie (nog) niet is verkregen.

- **Neutrale partij zonder zakelijk belang**

Zeker in processen waarbij het noodzakelijk is dat bedrijven met elkaar samenwerken is het van belang dat naast het (vaak korte termijn) individuele zakelijke belang, ook zicht op het (vaak lange termijn) gezamenlijke zakelijke en maatschappelijke belang wordt gehouden. De ROM's spelen in deze processen een belangrijke rol als niet (zakelijk) belanghebbende, neutrale partij. Mede daardoor zijn zij in staat om het zicht op de centrale regionale / structuurversterkende agenda c.q. op de centrale agenda van het betreffende project te houden en daarmee continuïteit in commitment en actiebereidheid van deelnemende bedrijven zoveel mogelijk te verzekeren (cases Energy Valley, Viedome). Ook bij processen waarbij verschillende overheidspartijen (bijvoorbeeld gemeenten) aan tafel zitten, is het neutrale karakter van de ROM's een belangrijke asset (case Food Valley).

- **Capaciteit / menskracht**

Los van de wijze waarop de ROM's invulling geven aan hun O&I taken, betekent de aanwezigheid van de ROM's voor de regio additionele capaciteit en menskracht – “organiserend vermogen” – om initiatieven van de grond te krijgen en tot uitvoering te doen komen. Zeker bij initiatieven van individuele / clusters van bedrijven, die niet direct in dienst staan van hun korte termijn zakelijke belang, m.a.w. die zaken die niet tot hun ‘core business’ behoren, is deze capaciteit / menskracht een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle structuurversterkende projecten (alle cases).

- **Inhoudelijke expertise**

Inhoudelijke expertise, inhoudelijke kennis over innovaties, ontwikkelingen binnen bedrijven (m.n. LIOF op individueel bedrijfsniveau, overige / alle ROM's op cluster, netwerk etc. niveau)

5.2.4 Klanttevredenheid

Middels een enquête onder deelnemende bedrijven aan O&I activiteiten van de ROM's beoordelen we de klanttevredenheid, als maatstaf voor de mate waarin de ROM-activiteiten aansluiten bij de wensen en behoeften van het regionaal bedrijfsleven. De omvang van de steekproef staat het niet toe om uitspraken te doen over verschillen in klanttevredenheid tussen de ROM's. De vragen hebben zich toegespitst op het oordeel over de dienstverlening van de ROM's op het gebied van O&I. Voor een kwantitatief overzicht van de enquêteresultaten verwijzen we naar de bijlage.

Het overgrote deel van de deelnemende bedrijven oordeelt positief over de sectorkennis en de kennis die de O&I afdelingen van de ROM's hebben over het bedrijfsleven in de regio. Ook over de omvang en kwaliteit van het netwerk dat de O&I afdelingen hebben bij het regionaal bedrijfsleven oordeelt men positief. Deze resultaten ondersteunen de bevindingen in de vorige paragraaf die er op duiden dat de ROM's in staat zijn projecten te formuleren die goed aansluiten op de behoeften van het regionaal bedrijfsleven.

Ook over de hulpvaardigheid en houding t.o.v. bedrijven en de professionaliteit van de medewerkers is een overgrote meerderheid tevreden.

Procesvaardigheden vormen een belangrijke bijdrage van de ROM's bij het stimuleren van innovatie en ontwikkeling, zoals bleek uit de analyse van de rol van de ROM's in de vorige paragraaf. Twee op de drie bedrijven is positief over de procesvaardigheden van de medewerkers van de O&I afdelingen van de ROM's.

We hebben de deelnemende bedrijven ook gevraagd naar hun mening over de inhoudelijke kennis van ROM-medewerkers op het gebied van innovatie en ontwikkeling. Daarbij dient vooropgesteld te worden dat het belang hiervan per ROM verschilt. De invulling van de kerntaak O&I wijkt in dat opzicht bij LIOF af ten opzichte van de overige ROM's. LIOF beschikt over medewerkers met naast praktische, meer inhoudelijke en wetenschappelijke kennis op het gebied van innovaties dan de overige

ROM's. Dat een ruime meerderheid van de bedrijven kritisch is over de inhoudelijke kennis op het gebied van innovatie en ontwikkeling (53% matig, 6% slecht) geldt daarom niet of in mindere mate voor LIOF. Uit de beschrijving van de rol van de ROM's bij O&I projecten blijkt evenwel dat het ontbreken van dergelijke kennis bij de ROM's wordt gecompenseerd door het feit dat zij wel beschikken over de contacten en netwerken om indien nodig de benodigde kennis van elders te mobiliseren.

Tot slot hebben we de deelnemende bedrijven gevraagd hoe zij samenwerking tussen Syntens en ROM's beoordelen. Hieruit blijkt dat geen enkel bedrijf het eens is met de stelling dat die samenwerking er niet toe zou doen. In de markt lijkt het complementaire aanbod van ROM's t.o.v. Syntens herkend te worden. Een meerderheid van de deelnemende bedrijven aan O&I activiteiten is positief over de samenwerking tussen de ROM's en Syntens. o

5.3 Investeringsbevordering

5.3.1 Behaalde resultaten

Trends in de Nederlandse acquisitieresultaten

2001 en 2002 laten een negatieve omslag zien in de Nederlandse acquisitieresultaten. Primair gedreven door conjuncturele en sectorale ontwikkelingen kwam er een einde aan een lange reeks van jaren met een stabiel hoog niveau van in Nederland gerealiseerde investeringsprojecten en daarmee gepaard gaande nieuwe arbeidsplaatsen. In 2003 trekken de acquisitieresultaten in termen van aantallen projecten en het daarmee gemoeide investeringsbedrag weer aan.

Tabel 5.8 Nederlandse acquisitieresultaten (1997-2003)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Aantal projecten	84	108	85	94	86	71	104
Investeringsbedrag (in € miljoen)	724	614	495	434	573	137	597
Arbeidsplaatsen	4.587	5.253	5.009	5.071	3.482	1.904	2.737

Bron: CBIN

De gemiddelde omvang van de aangetrokken investeringsprojecten is, met name gemeten in termen van arbeidsplaatsen, veel kleiner dan voorheen. Zoals blijkt uit tabel 5.7 is het gemiddeld per project gerealiseerde aantal arbeidsplaatsen tussen 2000 en 2003 gehalveerd (van 54 naar 26). Het aantal projecten met meer dan 100 arbeidsplaatsen was in 2002 nog maar een kwart van dat in 2000.

Tabel 5.9 Nederlandse acquisitieresultaten - gemiddelden (2000-2003)

	2000	2001	2002	2003
Gemiddeld investeringsbedrag per project (€ mln.)	4,6	6,7	1,9	5,7
Gemiddeld aantal arbeidsplaatsen per project	54	40	27	26
Aantal projecten met > € 5 mln investering	12	17	7	- ¹⁾
Aantal projecten met > 100 arbeidsplaatsen	14	16	4	-
Aantal projecten met > 200 arbeidsplaatsen	4	4	1	-

Bron: CBIN ¹⁾ geen gegevens beschikbaar

Het gemiddelde investeringsbedrag per project lag in 2002 ook een stuk lager dan in voorgaande jaren, maar deze ontwikkeling is vooralsnog nauwelijks trendmatig te noemen. De met de aangetrokken investeringsprojecten gerealiseerde investeringsbedragen fluctueren namelijk zeer sterk in de tijd. De positieve en negatieve uitschieters in het gerealiseerde investeringsbedrag worden vooral bepaald door het in enig jaar al dan niet aantrekken van een of enkele grote investeringsprojecten uit de kapitaalintensieve sectoren, waaronder met name de chemie.

Uit tabel 5.10 wordt duidelijk dat de terugloop van het aantal investeringsprojecten uit Noord-Amerika de voornaamste bron is van de daling van de Nederlandse acquisitieresultaten in 2002.

Tabel 5.10 Nederlandse acquisitieresultaten naar regio van herkomst (2000-2002)

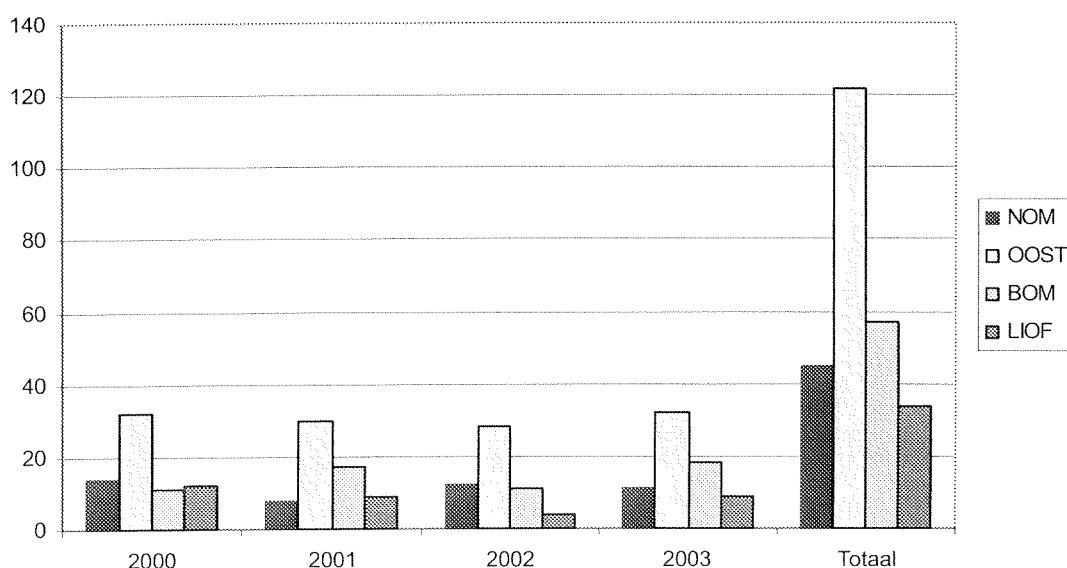
	2000	2001	2002	2003
<i>Aantal projecten</i>				
Noord-Amerika	57	55	34	54
Azië	31	24	30	39
Europa	6	7	7	10

Bron: CBIN

Acquisitieresultaten ROM's: aantallen projecten

Figuur 5.9 laat de totale acquisitieresultaten van de ROM's zien (binnenlandse en buitenlandse investeringen) in termen van aantallen projecten.

Figuur 5.9 Aantal geacquireerde bedrijven kerntaak IB 2000-2003, per jaar en totaal



In totaal zijn de ROM's betrokken geweest bij de komst van 258 bedrijven naar hun regio's. Het betreft 111 Nederlandse bedrijven en 147 buitenlandse vestigingen. Tabel 5.11 bevat de bij bovenstaande figuren behorende data. Bij de tabel dient ten aanzien van de BOM te worden opgemerkt dat dit, conform de taakinfilling van de BOM en als

gevolg van werkafspraken die zijn gemaakt in het convenant met NV REDE en REWIN, uitsluitend buitenlandse bedrijven betreft.

Tabel 5.11 Acquisities ROM's, 2000-2003

Aantallen projecten	NL	Europa	VS	Azie	Overig	Totaal
NOM	28	7	9	1	0	45
OOST N.V.	76	20	15	10	1	122
BOM	0	10	22	25	0	57
LIOF	7	8	11	8	0	34
	111	45	57	44	1	258
	43%	17%	22%	17%	0%	100%

OOST N.V. acquireert het grootste aantal bedrijven in totaal, BOM acquireert de meeste buitenlandse bedrijven

Een vergelijking tussen de ROM's laat zien dat OOST N.V. het grootste aantal bedrijven acquireert; LIOF het kleinste aantal; BOM en NOM zitten daar tussenin. Kijken we alleen naar de buitenlandse investeringen, dan heeft de BOM de meeste buitenlandse investeringen geacquireerd.

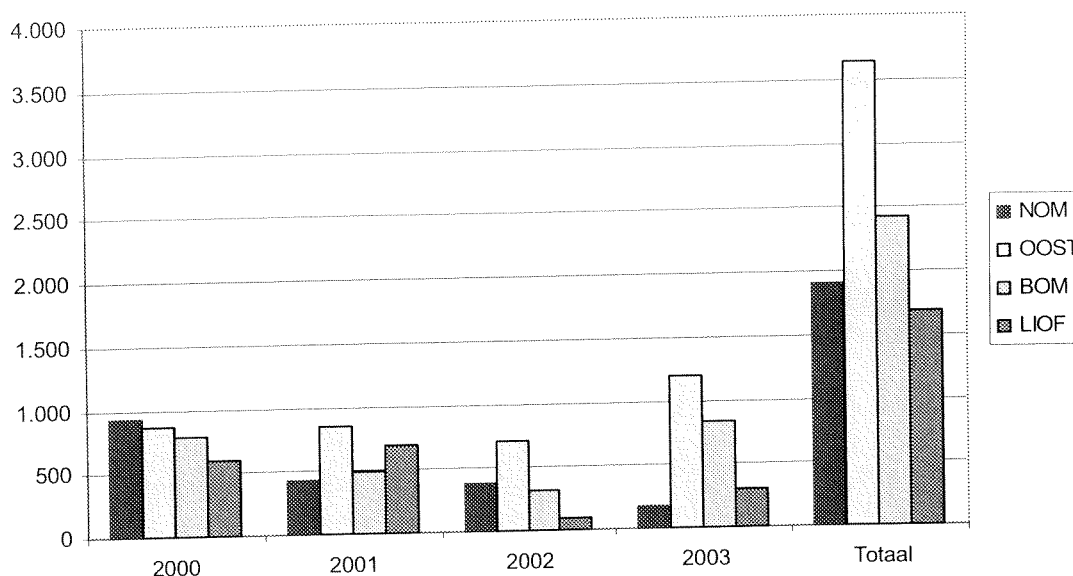
Het aantal jaarlijkse acquisities door de ROM's (binnenlandse en buitenlands gezamenlijk) in de periode 2000-2003 verschilt per ROM:

- NOM: tamelijk stabiel tussen 14 en 11 acquisities per jaar, 2001 uitschieter naar beneden (8);
- OOST N.V.: daling tussen 2000 en 2002 met opleving in 2003 tot niveau 2000 (32);
- BOM: fluctuerend tussen minimaal 11 en maximaal 18 acquisities per jaar;
- LIOF: daling tussen 2000 (12) en 2002 (4) met opleving in 2003 (9).

Acquisitiresultaten ROM's: arbeidsplaatsen

Figuur 5.10 laat zien dat het aantal geacquireerde arbeidsplaatsen over het algemeen daalt conform de nationale trend. Het jaar 2003 laat – m.u.v. Noord-Nederland – echter weer een opleving zien.

Figuur 5.10 Aantal arbeidsplaatsen gemoeid met acquisities kerntaak IB, 2000-2003, per jaar en totaal



OOST N.V. en BOM acquireren de meeste arbeidsplaatsen

In totaal zijn de ROM's betrokken geweest bij de komst van bijna 10.000 arbeidsplaatsen naar hun regio's. Op de totale werkgelegenheid in de ROM regio's (3,6 miljoen werkzame personen in 2003) is dit aantal gering (ca. 0,3%). Op de totale werkgelegenheidsgroei in de periode 2000-2003 (354.749 werkzame personen) is het aantal substantiëler, ca 3% van de werkgelegenheidsgroei. Hierbij is alleen de rechtstreekse groei binnen de geacquireerde bedrijven meegeteld en niet het effect naar derden (toeleveranciers). OOST N.V. heeft de meeste arbeidsplaatsen geacquireerd (binnenlands en buitenlands gezamenlijk). Ook de BOM heeft relatief veel arbeidsplaatsen geacquireerd, mede rekening houdend met het feit dat de BOM uitsluitend buitenlandse bedrijven acquireert.

Tabel 5.12 Aantal geacquireerde arbeidsplaatsen in regionale werkgelegenheidscontext

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF	Totaal
Aantal arbeidsplaatsen bij geacquireerde bedrijven	1.910	3.640	2.420	1.685	9.655
Aantal werkzame personen in de regio	692.246	1.357.628	1.098.205	489.849	3.637.928
%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%
Toename aantal werkzame personen 1999-2003	66.132	173.828	61.044	53.745	354.749
%	3%	2%	4%	3%	3%

Figuur 5.13 geeft inzicht in de omvang van de acquisities per ROM in termen van werkgelegenheid.

Tabel 5.13 Gemiddeld aantal arbeidsplaatsen per geacquireerd bedrijf per ROM (2000-2003)

Omvang acquisities	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
2000	67	27	71	50
2001	53	28	28	78
2002	31	26	28	23
2003	16	38	47	33
Gemiddeld 2000-2003	42	30	42	50

Hieruit blijkt dat over de hele linie in de tweede helft van de beleidsperiode de omvang van de geacquireerde bedrijven in termen van aantallen arbeidsplaatsen is afgenomen. OOST N.V. heeft gemiddeld het kleinste aantal arbeidsplaatsen per geacquireerd project, terwijl dat van LIOF relatief groot is. Dat betekent dat OOST N.V. relatief veel projecten moet uitvoeren om in termen van werkgelegenheidseffecten hetzelfde resultaat te halen als de overige ROM's.

Resultaten overige activiteiten ROM's

Naast de acquisitie van nieuwe bedrijven zijn de afdelingen IB van NOM en OOST N.V. ook betrokken bij strategische uitbreidingsprojecten in de regio. Onderstaande tabellen geven daarvan de resultaten weer.

Tabel 5.14 Resultaten strategische uitbreidingsprojecten IB-kerntaak NOM 2000-2003

Oorsprong	Aantal projecten	Nieuwe arbeidsplaatsen	Behouden arbeidsplaatsen
Nederland	8	642	230
EU	6	456	920
USA	3	28	75
Azië	2	120	0
Overig	1	50	150
Totaal	20	1.296	1.375

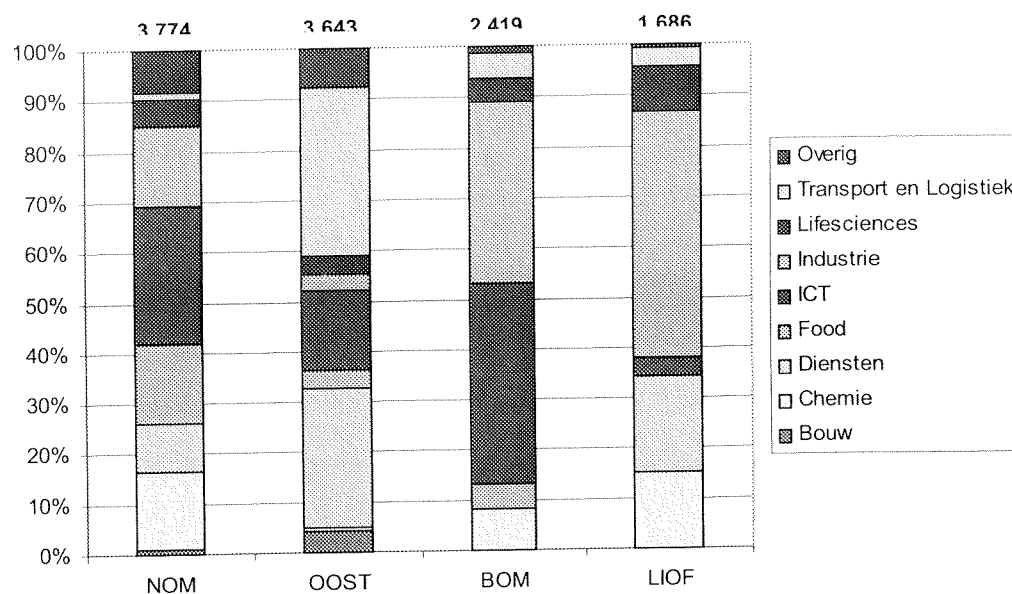
Vergelijking van de gegevens in tabel 5.14 met die in tabel 5.12 laat zien dat in termen van de werkgelegenheidseffecten de strategische uitbreidingsprojecten van de NOM relatief meer opleveren dan de nieuw geacquireerde bedrijven (65 arbeidsplaatsen per strategisch uitbreidingsproject versus 42 arbeidsplaatsen per nieuwe acquisitie over de periode 2000-2003).

Tabel 5.15 Resultaten overige / niet-acquisitie projecten IB-kerntaak OOST N.V. (incl. cumulatief OOM en GOM)

Type project	Aantal projecten	Aantal arbeidsplaatsen
Uitbreiding	32	2.666
Concentratie	8	710
Outsourcing	2	28
Behoud	12	1.278
Totaal	54	4.682

IB resultaten ROM's: sectorstructuur en speerpuntsectoren

Figuur 5.11 Sectorstructuur arbeidsplaatsen bedrijven (2000-2003)



Sectorale accenten bij de IB resultaten in termen van werkgelegenheid:

- NOM: ICT, Industrie, Agro/Food, Chemie
- OOST N.V.: Transport en Logistiek, Diensten, ICT
- BOM: ICT, Industrie
- LIOF: Industrie, Diensten.

Vergelijking tussen de ROM's per sector:

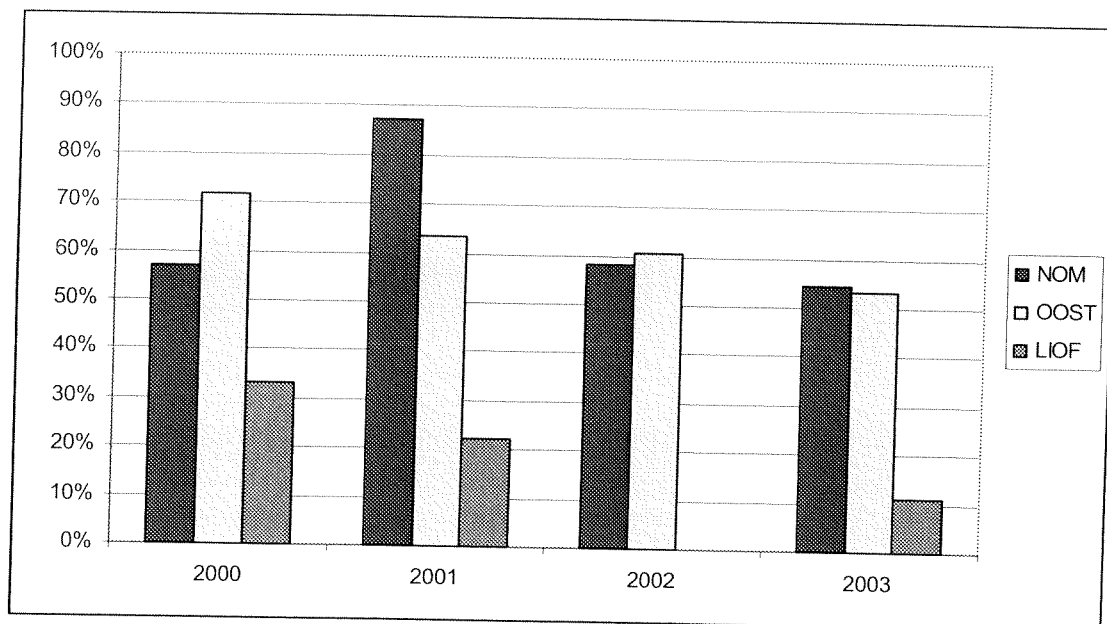
- ICT: sterk accent bij BOM en NOM, gering aandeel bij LIOF
- Industrie: sterk accent bij LIOF en BOM
- Life Sciences: relatief hoog aandeel bij LIOF
- Agrofood: sterk accent bij NOM
- Zakelijke dienstverlening: sterk accent bij OOST N.V. en LIOF
- Transport en logistiek: sterk accent bij OOST N.V.
- Chemie: sterk accent bij NOM en LIOF.

Vergelijking met geformuleerde speerpuntsectoren (zie ook hoofdstuk relevantie):

- NOM: ca 65% van de geacquireerde arbeidsplaatsen in de geformuleerde speerpuntsectoren. IB taak is daarmee relatief sterk beleidsgedreven.
- OOST N.V.: ca. 55% van de geacquireerde arbeidsplaatsen in de geformuleerde speerpuntsectoren. IB taak is daarmee relatief sterk beleidsgedreven. M.n. binnen (recente) thema's Health en Technology nog niet zoveel concrete acquisities. Logistiek is m.n. bij de GOM in het begin van de beleidsperiode een prioritaire sector geweest.
- BOM: heeft geen speerpuntsectoren geformuleerd, maar wel een accent op kennisintensieve sectoren.
- LIOF: een relatief hoog aandeel in transport & logistiek.

Acquisitieresultaten ROM's: herkomst

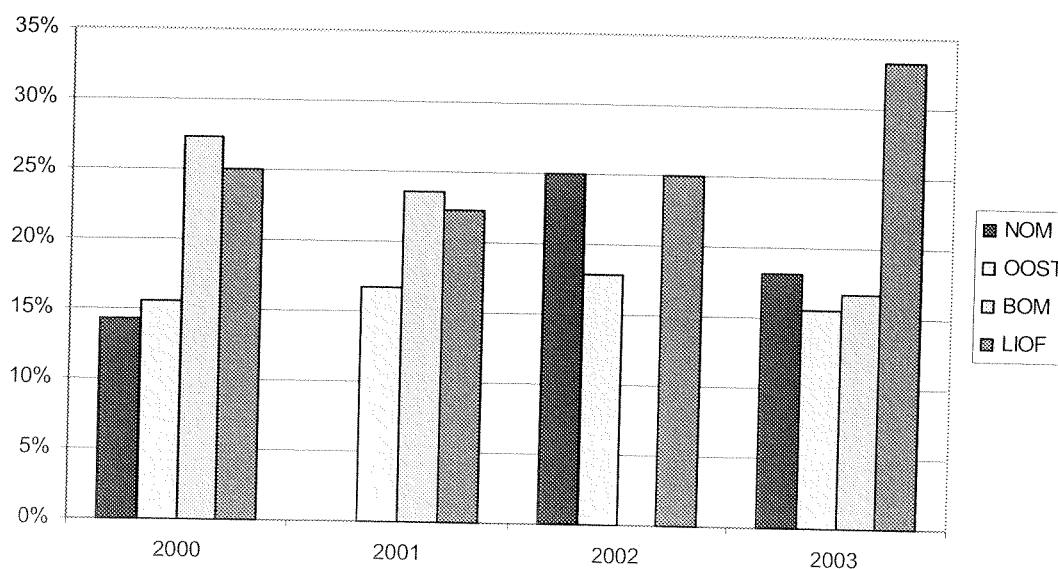
Figuur 5.12 Aandeel geacquireerde bedrijven met herkomst Nederland per ROM per jaar, 2000-2003



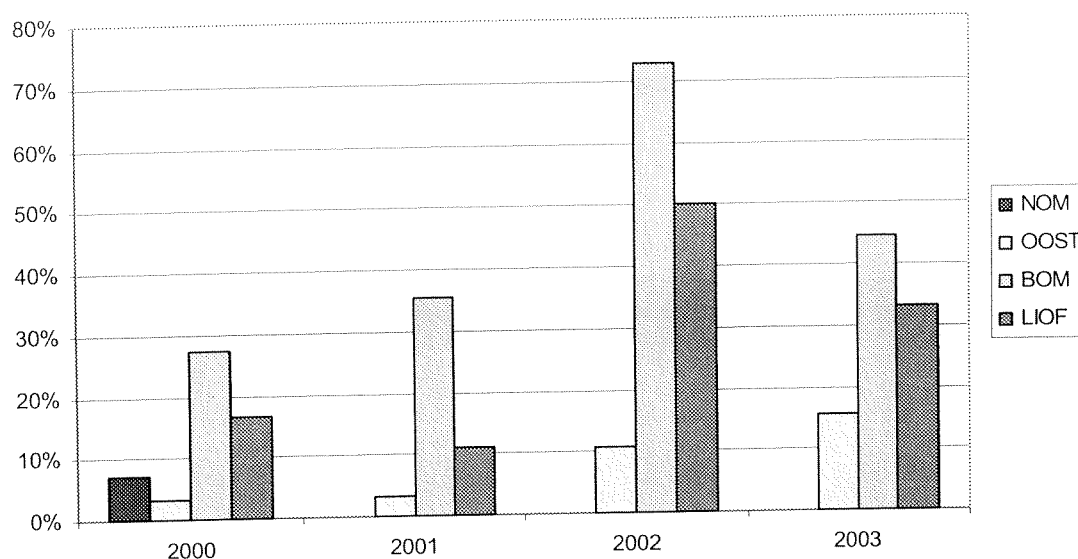
- NOM en OOST N.V. hebben een hoog aandeel Nederlandse acquisities, beiden gemiddeld 60% van het totaal aantal acquisities, met uitschieters naar ca. 70 - 90%
- Het aandeel nationale acquisities door het LIOF is beperkt, gemiddeld ca. 17%
- BOM richt zich exclusief op buitenlandse acquisities in het kader van de werkafspraken met NV REDE en REWIN en is daarom niet opgenomen in de figuur.

Onderstaande figuren laten de herkomst zien van de buitenlandse acquisities door de ROM's uit achtereenvolgens Europa, Azië en Verenigde Staten/Canada.

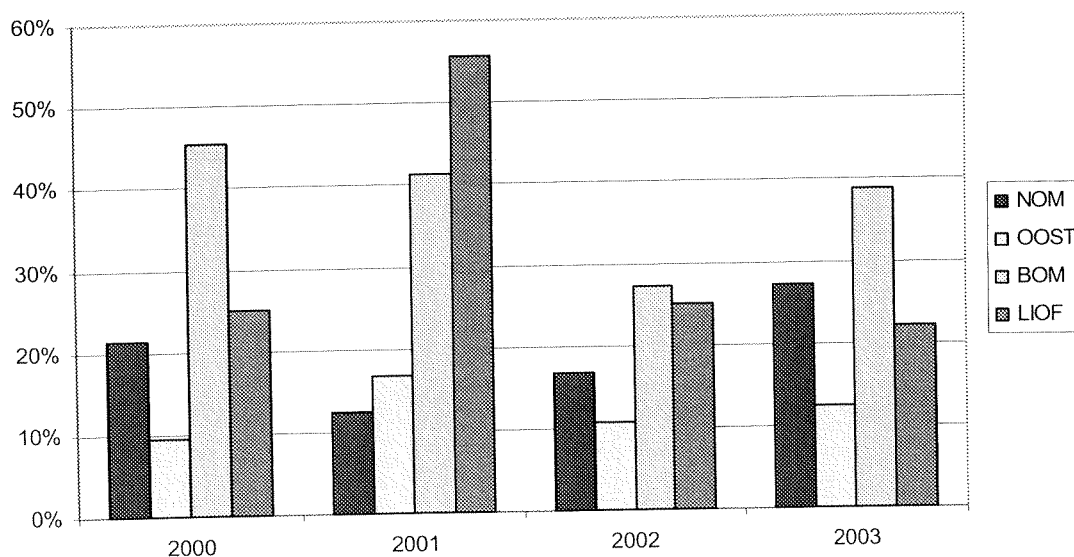
Figuur 5.13 Aandeel geacquireerde bedrijven met herkomst Europa per ROM per jaar, 2000-2003



Figuur 5.14 Aandeel geacquireerde bedrijven met herkomst Azië per ROM per jaar, 2000-2003



Figuur 5.15 Aandeel geacquireerde bedrijven met herkomst VS en Canada per ROM per jaar, 2000-2003



Uit de drie figuren komt het volgende beeld naar voren:

- Bij de NOM is Nederland gemiddeld de belangrijkste herkomst van acquisities;
- Bij LIOF is Europa gemiddeld de belangrijkste herkomst van acquisities;
- BOM is relatief sterk georiënteerd en richt zich ook specifiek op Azië (35-40% van de buitenlandse acquisities uit dat werelddeel) en Verenigde Staten en Canada;
- OOST N.V. is relatief sterk georiënteerd op Nederland en de EU.

De schommelingen in de behaalde acquisitieresultaten over de periode 2000-2003 illustreren dat de effecten van de IB kerntaak sterk fluctueren met de conjunctuur en de investeringsbereidheid van het internationaal opererende bedrijfsleven. De verschillen in behaalde acquisitieresultaten tussen de ROM's worden daarnaast sterk beïnvloed door de aantrekkelijkheid van het regionaal vestigingsklimaat voor buitenlandse investeringen.

Met name in Noord-Nederland moet de in absolute termen relatief bescheiden omvang van de behaalde resultaten in dat licht worden gezien. Het ligt voor de hand dat het aantal leads dat succes oplevert om die reden in het Noorden geringer is, dan in met name Noord-Brabant, die over een relatief gunstig vestigingsklimaat beschikt. Hoe groot de invloed van verschillen in het regionaal vestigingsklimaat is op de behaalde resultaten is kwantitatief niet aan te geven.

5.3.2 Rol van de ROM's

De acquisitie van buitenlandse bedrijven is een gezamenlijke inspanning van verschillende partijen. Uit de enquête onder geacquireerde bedrijven komen de ROM's, samen met de gemeenten naar voren als de meest zichtbare organisaties die het vestigingsplaatskeuzeprocess van buitenlandse investeerders begeleiden.

Gemiddeld hebben de geacquireerde bedrijven met 2 tot 3 partijen te maken. Naast ROM's en gemeenten zijn dit vooral commerciële adviseurs, medewerkers van het CBIN en van de provincies. De ROM's spelen voor de bedrijven vooral een zichtbare rol op het gebied van het verstrekken van algemene informatie over de regio, verschaffen van informatie over subsidiemogelijkheden en het begeleiden van bedrijven tijdens hun contacten en onderhandelingen met de provincie en gemeente.

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 op succesvolle wijze m.n. buitenlandse bedrijven te acquireren.

Ook medewerkers van CBIN, die de werkwijze van de ROM's goed kunnen vergelijken met de wijze waarop in regio's zonder ROM de IB taken worden ingevuld door andere partijen, noemen de professionaliteit van de ROM's bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven als een sterk punt en een belangrijke toegevoegde waarde van de ROM's. De toegevoegde waarde ten opzichte van CBIN is daarbij vooral gelegen in de kennis en contacten in de regio en de daaruit voortvloeiende taakverdeling.

De werkverdeling tussen ROM's en CBIN zoals beschreven in hoofdstuk 3 wordt ook in de praktijk herkend. CBIN is belangrijk voor de ROM's in termen van het leveren van leads. Tabel 5.16 geeft aan welk percentage van de door de ROM's geacquireerde bedrijven is geacquireerd naar aanleiding van leads van CBIN. De cijfers zijn verkregen door de gegevens van het CBIN over de regionale spreiding van de behaalde acquisitieresultaten te vergelijken met door de ROM's opgegeven aantallen geacquireerde buitenlandse bedrijven in hun regio. De cijfers geven een indicatie van de mate waarin de ROM's proactief dan wel reactief te werk gaan. Gemiddeld vindt bijna 3 op de 4 acquisities plaats op basis van leads van CBIN. Dit getal is het hoogst voor LIOF (100%) en het laagst voor OOST N.V., dat iets meer dan de helft van zijn acquisities behaalt op basis van leads van CBIN en daarmee in termen van behaalde resultaten het meest proactief te werk lijkt te gaan.

Tabel 5.16 Overzicht buitenlandse acquisities en rol CBIN

	Buitenlandse acquisities	Via CBIN	Aandeel CBIN leads
NOM	17	13	76%
OOST N.V.	46	25	54%
BOM	57	43	75%
LIOF	27	27	100%
Totaal	147	108	73%

5.3.3 Klanttevredenheid

De enquête onder geacquireerde bedrijven levert het beeld op dat zij vrijwel zonder uitzondering tevreden zijn over de dienstverlening door de ROM's. Tijdens de enquête is gevraagd naar de volgende aspecten van de dienstverlening, met daarachter tussen haakjes het aantal tevreden respondenten:

- Algemene kennis van de regio (93%)
- Kennis van het bedrijfsleven in de regio (80%)
- Contactennetwerk regionale en lokale overheden (80%)
- Hulpvaardigheid en houding t.o.v. bedrijven (100%)
- Professionaliteit medewerkers in het algemeen (100%)

Aanvullende gesprekken met CBIN, gemeenten en een private adviseur, die bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven betrokken is, bevestigen dit positieve beeld van de wijze waarop de ROM's invulling geven aan de kerntaak IB.

5.4 Participatie en beheer

5.4.1 Inleiding

In deze paragraaf gaan we in op de resultaten van het participatiebedrijf van de ROM's. Vanwege het grote belang dat het participatiebedrijf heeft voor de totale financiële performance van de ROM's zullen we in deze paragraaf ook een aantal kerncijfers presenteren over de wijze waarop de ROM's in de periode 2000-2004 financieel hebben gepresteerd. Daarnaast bevat deze paragraaf de resultaten van een quick scan risico-analyse van de ROM's. Deze paragraaf valt derhalve uiteen in drie delen:

- De financiële performance van de ROM's
- De financiële performance van het participatiebedrijf
- De resultaten van het participatiebedrijf
- Risico-analyse ROM's

5.4.2 De financiële performance van de ROM's

Bij de interpretatie van de hieronder gepresenteerde cijfers dient in ogenschouw te worden genomen dat deze tot stand zijn gekomen in een periode van economisch neergang. Indien de tweede helft van de jaren negentig ook in beschouwing zou worden genomen, ontstaat een genuanceerder en in de meeste gevallen (veel) positiever beeld.