

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

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

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

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

7 Aansturing

7.1 Inleiding

In deze paragraaf komen de bevindingen ten aanzien van de aansturing van de ROM's aan de orde. In het bijzonder gaan we in op de volgende aspecten hiervan:

- aanpassing in de aandelenverhoudingen en de invloed van de eigendomsverhoudingen op het functioneren van de ROM's;
- de resultaten van de implementatie van het SPRINT beleid. Mede naar aanleiding daarvan gaan we in aparte paragrafen expliciet in op de mate waarin de ROM's voldoen aan de regels van Markt en Overheid en op de ervaringen in de afgelopen periode met het werken met prestatieindicatoren in het kader van het resultaatgestuurde aansturingsmodel;
- de mate waarin EZ haar rol als beleidsmaker en aandeelhouder weet te scheiden;
- de samenwerking tussen de ROM's en EZ met betrokken provincies;
- de positionering van de ROM's ten opzichte van de subsidieverstrekkers.

De leidende passage uit de beleidslijn 2000-2004 staat weergegeven in onderstaand kader. Resultaatsturing en betere beleidsafstemming tussen EZ en de provincies staan hierin centraal.

Uit de beleidslijn 2000-2004

"In de nieuwe aansturingsrelatie zal ik op basis van – binnen een strategische visie passende – jaarlijkse werkplannen (met bijbehorende begrotingen) van de ROM's mijn apparaatskostensubsidie vastleggen. Daarbij zal ik met de ROM's concrete afspraken maken over de te leveren producten en resultaten en waar door mij gewenst zullen de ROM's intensiever betrokken worden bij de uitvoering van het beleid van mijn ministerie, vooral het industrie- en dienstenbeleid. Per ROM zullen daartoe jaarlijks afspraken worden gemaakt over outputmeting, financiering en monitoring. Een hechte relatie tussen de ROM's en het rijk kan er bovendien toe leiden dat de rijksagenda en de provinciale agenda inzake het industrie- en diensten beleid en ten aanzien van bedrijventerreinen beter op elkaar wordt afgestemd."

7.2 Aandelenverhouding EZ – provincies

Geformuleerd beleid

In de beleidslijn 2000-2004 is expliciet het voornemen van EZ geformuleerd om te streven naar een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies (zie onderstaand kader).

Daar waar de ROM's geleidelijk tot een regionaal instrument zijn gevormd en de apparaatskosten-subsidie geleidelijk fors is teruggebracht, is de vraag gerechtvaardigd naar de visie op de toekomstige positie van Staat als aandeelhouder. Thans bezit de Staat (...) in alle gevallen de (grote) meerderheid van de aandelen. Omdat ROM's primair een instrument zijn «van en voor de regio» en in de loop der tijd sterk regionaal verankerd zijn, is het mijn ambitie om de komende jaren te streven naar een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies.

Bron: Tweede Kamer, vergaderjaar 2000–2001, 26 570, nr. 16

Implementatie in de periode 2000-2004

Tijdens de beleidsperiode heeft EZ alleen in het geval van OOST N.V. uitvoering gegeven aan het streven om tot een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies te komen.

Tabel 7.1 Ontwikkeling in aandelenverhoudingen Staat-provincies 2000-2003

	2000			2003		
	Staat	Provincies	Overig	Staat	Provincies	Overig
NOM	99,9%	0,1%	—	ongewijzigd	ongewijzigd	ongewijzigd
OOST N.V.	OOM: 74,3%	OOM: 25,7%	—	57,6%	Ov: 8,8%	—
	GOM: 66,6%	GOM: 33,3%	0,1%		Gld: 33,6%	—
BOM	64,5%	35,5%	—	ongewijzigd	ongewijzigd	ongewijzigd
LIOF	94,4%	5,4%	0,2%	ongewijzigd	ongewijzigd	ongewijzigd

- Met Noord-Nederland zijn ten aanzien van de NOM in het kader van het Kompasprogramma afspraken gemaakt over voortzetting van de huidige situatie in ieder geval tot en met 2006. Er is geen aanleiding geweest om hier tijdens de geëvalueerde beleidsperiode van af te stappen.
- In Oost-Nederland is de aandelenverhouding tijdens het fusieproces tussen OOM en GOM gewijzigd. Om de PB kerntaak adequaat te kunnen uitvoeren, hebben Staat en provincies een kapitaalinjectie gegeven. Het bestaande kapitaal van € 13,8 mln is aangevuld met € 6,8 mln (Staat); € 9,1 mln (Provincie Gelderland) en € 4,3 mln (Provincie Overijssel³). Als gevolg hiervan is het aandelenkapitaal van de Staat in OOST N.V. met € 6,8 mln toegenomen. Daarmee houdt de Staat een meerderheidspositie in het aandelenkapitaal. Doordat de provincies meer nieuw geld inbrengen dan de Staat is het belang dat de Staat voor de fusie had in de OOM (74,3%) en de GOM (66,6%) evenwel verwaterd, waarmee aan het streven naar een meer evenredige aandelenverhouding tussen Staat en provincies invulling is gegeven.
- In Noord-Brabant heeft de provincie tijdens de beleidsperiode aangegeven de EZ-aandelen in de BOM te willen overkopen. EZ en provincie zijn er echter niet uitgekomen hoe deze aandelenoverdracht te financieren (door het inbrengen van

³ Waarvan € 3.400.000 via inbreng van het Innofonds Twente BV, een bestaand participatiefonds in de regio Twente met aandeelhouders Universiteit Twente, Saxion Hogeschool en OOM.

kapitaal in BHB en Agro & Co). De provincie heeft aangegeven dat ze zodra ze over de benodigde middelen beschikken een nieuwe poging zullen doen.

- Tussen de provincie Limburg en EZ is in de periode 2000-2004 met lange tussenpozen en op initiatief van de provincie correspondentie geweest over het overnemen van aandelen LIOF van de Staat door de provincie. Dit heeft vooralsnog niet geleid tot concrete toezeggingen of afspraken.

Conclusie

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

Daarnaast blijkt uit de gevoerde gesprekken dat ook de hernieuwde aandacht en visie van EZ voor het regionaal beleid en de eigen rol van het ministerie een rol heeft gespeeld. Zeker tijdens de tweede helft van de beleidsperiode lijkt de ambitie om tot een meer evenredige aandelenverhouding te komen binnen EZ aan draagvlak te hebben ingeboet.

Invloed eigendomsverhouding op functioneren ROM's

Om een oordeel te kunnen geven over het feit dat de aandelenverhouding de afgelopen periode niet gewijzigd is, gaan we in op de vraag welke invloed de eigendomsverhoudingen hebben op het functioneren van de ROM's.

Een eerste constatering in dat verband is dat voor het functioneren van de ROM's de aandelenverhouding tussen Staat en provincies in principe niet van belang zou moeten zijn, omdat de afspraak is gemaakt dat de stemmen van Staat en provincie in de aandeelhoudersvergadering even zwaar tellen. De verschillen in de aandelenverhoudingen tussen de ROM's, leiden dan ook niet tot verschillen in de wijze waarop EZ het aandeelhouderschap bij de verschillende ROM's invult.

Van groter belang voor het functioneren van de ROM's is het feit op zich dat er meerdere eigenaren zijn, die – maar dan met een andere pet op – een cruciale rol spelen als subsidiënt en beleidsmaker voor de ROM-activiteiten. Het gaat hier dus eigenlijk om de wijze waarop de ROM's gezamenlijk worden aangestuurd door EZ en de provincies. Hier komen we later in dit hoofdstuk over te spreken.

Omwille van de helderheid van de rapportage beschrijven we nu eerst in afzonderlijke paragrafen de aansturing door enerzijds EZ en anderzijds de provincies. In de laatste paragraaf wordt vervolgens ingegaan op de zaken die samenhangen met de gezamenlijke aansturing van de ROM's door EZ en de provincies. Hier komt ook de invloed van de eigendomsverhoudingen terug.

7.3 Implementatie SPRINT

De EZ richtlijnen met betrekking tot de aansturing van intermediaire organisaties ("Sprint") vormen de basis voor de aansturingsrelatie met betrekking tot de ROM's in de periode 2000-2004. De richtlijnen hebben betrekking op:

- Resultaatsturing en effectindicatoren
- Sanctiemogelijkheden
- Administratieve lastendruk & rapportages
- Bestuurlijke betrokkenheid
- Markt en Overheid

In het onderstaande zetten we de SPRINT richtlijnen af tegen de werkelijke situatie in de periode 2000-2004. Op basis hiervan geven we een oordeel over de mate waarin de aansturing van de ROM's voldoet aan de normen die EZ zelf stelt wat betreft de aansturing van haar intermediaire organisaties.

- Resultaatsturing en effectmeting

Wenselijke situatie o.b.v. Sprint richtlijnen

EZ schakelt voor de uitvoering van haar beleid intermediaire organisaties in. Het is van groot belang dat EZ concreet aangeeft richting de intermediaire organisatie welke beleidsdoelstellingen gerealiseerd moeten worden en welke maatschappelijke effecten daarbij beoogd worden. Idealiter wordt de intermediaire organisatie aangesproken op de mate waarin zij bijdraagt aan het realiseren van deze maatschappelijke effecten. Om deze resultaatsturing toe te kunnen passen zijn indicatoren nodig. Is in de praktijk resultaatsturing met behulp van effectindicatoren (nog) niet mogelijk dan zal teruggegaan moeten worden naar indicatoren gerelateerd aan output, input of activiteiten.

Voor de ROM's vormen de jaarlijkse werkplannen het centrale instrument inzake resultaatsturing en effectmeting. Op basis hiervan geeft EZ de subsidiebeschikking af. De invoering van meer resultaatsturing en effectmeting bij de ROM's in de periode 2000-2004 is te kenschetsen als een geleidelijk proces van bewuste 'trial & error', zoals VBTB wordt ingevoerd bij de rijksoverheid, met veel ruimte voor eigen interpretatie en invulling door de ROM's. Met ingang van de werkplannen 2002 heeft EZ een actievere rol gespeeld om meer structuur en lijn in de indicatoren te realiseren. EZ heeft geen formats / indicatoren voorgeschreven, o.a. om te voorkomen dat effectmeting alleen als administratieve invuloefening wordt gezien. Er is wel geprobeerd om zoveel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over te hanteren principes en methoden, maar de concrete invulling is in belangrijke mate overgelaten aan de ROM's zelf.

Met de ROM's heeft EZ inmiddels afgesproken dat minimaal op outputniveau zal worden gemonitord. Dit houdt in dat het minimaal mogelijk moet zijn om bij de doelgroep vast te stellen of er iets, en zo ja, wat er dan bereikt is. Het principe van monitoring op basis van output indicatoren is als wenselijk en haalbaar onderschreven door de ROM's. Bij de goedkeuring van de werkplannen 2003 zijn voor de eerste keer concrete prestatieindicatoren op output niveau vastgesteld. In de jaarverslagen over 2003 is hier voor de eerste keer over gerapporteerd. Hierop komen we in de paragraaf prestatieindicatoren separaat terug.

- Sanctiemogelijkheden

Wenselijke situatie o.b.v. Sprint richtlijnen

Met intermediaire organisaties worden door middel van resultaatsturing afspraken gemaakt over de te realiseren doelstellingen en de hiertoe vereiste activiteiten. Wanneer er aanleiding bestaat om sancties toe te passen, dient er inzicht te bestaan welke mogelijkheden aanwezig en effectief kunnen zijn. Hoewel EZ in eerste instantie bij het niet nakomen van verplichtingen, in verband met de vereiste zorgvuldigheid met de intermediair zal overleggen om die de kans te geven om alsnog aan de verplichtingen te voldoen, kiest EZ een zakelijke aanpak door sancties in de praktijk toe te passen.

EZ beschikt over de nodige sanctiemogelijkheden in de aansturingsrelatie met de ROM's. Het werkplan kan worden afgekeurd of aanpassingen kunnen worden verlangd. De apparaatskostensubsidie kan worden aangepast aan de hand van het werkplan en de ambities in relatie tot de EZ doelstellingen. Tussentijds kan de betaling van een voorschot of eindafrekening onthouden worden. EZ kan als aandeelhouder weigeren de jaarrekening goed te keuren en de directie décharge van het gevoerde beleid onthouden.

De sanctiemogelijkheden zijn niet gekoppeld aan het al dan niet realiseren van de streefwaardes van de prestatie-indicatoren. Op dit moment is het belangrijkste gebruiksdoel van de prestatieindicatoren het rechtvaardigen van de apparaatskostensubsidie op zich. Het is echter niet zo dat het al dan niet halen van streefwaardes direct van invloed is op de hoogte van de apparaatskostensubsidie. De prestatieindicatoren bieden nu vooral *ex ante* sanctiemogelijkheden en niet *ex post*.

- Administratieve lastendruk

Wenselijke situatie o.b.v. Sprint richtlijnen

Het is van belang dat EZ door de intermediaire organisatie tijdig wordt geïnformeerd over relevante ontwikkelingen, welke gevolgen kunnen hebben voor het te ontwikkelen beleid. Uiteraard geldt dit ook omgekeerd. Vanuit het oogpunt van administratieve lastendruk is het van belang dat daarbij gecommuniceerd wordt over hoofdzaken: 'nice to know' wordt 'need to know'. EZ dient zich te beperken tot het vragen van informatie over zaken waarvan het noodzakelijk is om die te weten. De intermediaire organisatie zal haar medewerking verlenen bij het verstrekken van de gevraagde informatie. Tevens zal EZ regelmatig aandacht moeten tonen voor de activiteiten die door de intermediaire organisatie ondernomen worden. De intermediair heeft zelf voldoende aandacht voor de administratieve lastendruk richting klanten.

We gaan hier in het bijzonder in op de administratieve lastendruk als gevolg van het werken met prestatieindicatoren. De formele rapportage verplichtingen zijn hier niet door veranderd (werkplan, halfjaarrapportage en jaarverslag). Het is echter onvermijdelijk dat met het formuleren van indicatoren, vaststellen van streefwaarden en monitoren hiervan extra administratieve activiteiten gepaard gaan. Dit geven ROM's ook aan. Tegelijkertijd onderschrijven zij in algemene zin de noodzaak van verantwoording over geleverde prestaties. Het gaat daarbij om het vinden van de juiste balans, deze lijkt ondanks kristische noten die de ROM's bij het systeem plaatsen, toch redelijk te zijn gevonden.

- Bestuurlijke betrokkenheid

Wenselijke situatie o.b.v. Sprint richtlijnen

Zitting name in bestuurlijke organen van intermediaire organisatie is in principe niet gewenst. Vaak is er immers ook sprake van een andere wijze van betrokkenheid, bijvoorbeeld een opdracht- of subsidierelatie. Dubbele petten bemoeilijken een zakelijke relatie met een intermediaire organisatie. Er zijn alternatieven om invloed, informatieverkrijging en netwerken te kunnen waarborgen. Voor de gevallen waar sprake is van aandeelhouderschap en het vraagstuk van de commissaris van overheidswege (CvO) actueel is, kan worden aangesloten bij de richtlijn die in samenwerking met het ministerie van Financiën wordt voorbereid.

Zie paragraaf 6.5 (Raad van Commissarissen)

Oordeel van de ROM's over de aansturing door EZ

De ROM's zijn over het algemeen redelijk tevreden over de wijze waarop EZ hen aanstuurt. De SPRINT elementen worden op zich onderschreven.

De ROM's zijn over het algemeen goed te spreken over de inhoudelijke aansturing door EZ, en met name het feit dat EZ vooral inhoudelijk op hoofdlijnen stuurt. De toenemende inhoudelijke betrokkenheid en het proces van visievorming dat in de periode 2000-2004 vanuit EZ te zien is geweest, biedt voor de ROM's in dat opzicht zowel kansen als bedreigingen. Met name daar waar visie en prioriteiten van EZ parallel lopen aan het werkgebied en de kerntaken van de ROM's, biedt de toegenomen betrokkenheid vanuit EZ vooral kansen. Dit geldt in principe voor alle ROM's, met uitzondering van het Noorden.

De ROM's zelf geven aan in de praktijk geen of weinig hinder te hebben ondervonden van het gebrek aan onderlinge afstemming binnen EZ bij het vormgeven en aansturen van het O&I beleid van de ROM's.

7.4 Markt en overheid

Voor de rijksoverheid gelden sinds juli 1998 interne spelregels als zij de markt op wil gaan (de aanwijzingen voor het verrichten van marktactiviteiten door de rijksoverheid). Om ook spelregels voor andere overheden te bepalen is in oktober 2001 een wetsvoorstel Markt en Overheid bij de Tweede Kamer ingediend. Het Kabinet heeft op 30 januari 2004 besloten het wetsvoorstel Markt en Overheid in te trekken. In plaats daarvan zal een voorstel tot aanpassing van de Mededingingswet worden ontwikkeld, dat toeziet op het voorkomen van kruissubsidiëring en het ongeoorloofd gebruik van informatie door overheidsbedrijven.

Het wetsvoorstel Markt en Overheid was bedoeld om oneerlijke concurrentie door overheden en overheidspartijen ten opzichte van particuliere bedrijven tegen te gaan. Overheden worden namelijk in marktsituaties oneigenlijke voordelen toegedicht. Voordelen als de autoriteit die van overheden afstraalt, het feit dat ze (markt)regels maken, vergunningen afgeven en handhaven, de mogelijke kruissubsidiëring met

collectieve middelen, en dat ze niet failliet kunnen gaan. Daarnaast zou moeten worden voorkomen dat overheden te risicovolle activiteiten ondernemen. Uiteindelijk leidde kritiek, ook vanwege de complexiteit, ertoe dat het wetsvoorstel niet werd behandeld.

Op basis van de in het kader van de evaluatie vergaarde informatie komen we tot de conclusie dat de hierboven beschreven oneigenlijke voordelen zich in het geval van de ROM's op hoofdlijnen niet voor doen. In hoofdstuk 3 werd geconstateerd dat de ROM's actief zijn op terreinen waar sprake is van marktfalen (PB en BT) of op terreinen die algemeen zijn geaccepteerd als overheidstaken (O&I, IB). Niettemin kan zich bij de concrete uitwerking van de ROM kerntaken het vraagstuk van Markt en Overheid wel voordoen:

- Wat betreft de PB functie bestaat er spanning tussen de doelgroepen / marktsegmenten die de ROM's moeten bedienen en het revolving fund principe. Dit leidt ertoe dat een deel van participaties zich in het segment lage risico's, hoge bedragen bevindt. Het feit dat de gemiddelde omvang van de participaties door de ROM's beduidend kleiner is dan bij reguliere PPM's geeft evenwel aan dat het hier om een beperkt deel van de activiteiten gaat.
- Wat de IB functie betreft doen zich nauwelijks spanningen ten aanzien van Markt en Overheid voor. Veel buitenlandse bedrijven schakelen bovendien externe adviseurs in om het lokatiekeuze proces te begeleiden, ook in gevallen waarbij de ROM's betrokken zijn.
- De ROM's vervullen een aantal rollen bij de uitvoering van de O&I kerntaak (bijvoorbeeld procesbegeleiding, advies over financieringsconstructies e.d.). In hoofdstuk 5 zijn ook de 'assets' benoemd die maken dat de ROM-activiteiten een overheidskarakter behouden. Uit de gevoerde gesprekken, blijkt dat daar waar de mogelijkheid bestaat om marktpartijen in te schakelen dit vaak expliciet terugkomt in projectplannen. Als de initiërende fases van projecten achter de rug zijn, trekt de ROM zich veelal terug en nemen commerciële partijen het stokje over (zie bijvoorbeeld case VieDome).
- Ook bij de uitvoering van de BT kerntaak kan Markt en Overheid een relevant issue zijn. Met name in de rol van procesbegeleider krijgen de ROM's te maken met de keuze om zaken zelf uit te voeren of door de markt te laten doen, bijvoorbeeld als het gaat om het schrijven van het masterplan voor een te herstructureren terrein. Los van de vraag of de ROM's hiervoor de benodigde expertise in huis hebben, is onze indruk op basis van de gevoerde gesprekken dat de ROM's voldoende oog hebben voor datgene dat door private partijen kan worden uitgevoerd. Waar dit het geval is worden de benodigde marktpartijen ingeschakeld (bijv. benodigde technische of juridische expertise).

Over het gebruik van de term kruissubsidiëring in combinatie met Markt en Overheid en de ROM's tot slot het volgende: Kruissubsidiëring in het kader van het wetsvoorstel Markt en Overheid betrof het subsidiëren van marktactiviteiten met overheidsgeld. In dergelijke situaties werkt het gebruik van overheidsmiddelen marktversturend. Het fenomeen kruissubsidiëring bij de ROM's functioneert tegenovergesteld hieraan: door middel van kruissubsidiëring worden rendementen, die zijn behaald met marktconforme activiteiten op marktsegmenten waarop marktfalen is geconstateerd (dat deel van de kapitaalmarkt waarop de ROM's actief zijn met hun PB functie), gebruikt voor het subsidiëren ("kruissubsidiëren") van overheidstaken op het gebied van IB, O&I en BT.

7.5 Prestatieindicatoren

Nog weinig consistente toepassing van prestatieindicatoren

De wijze waarop de ROM's hun resultaten hebben gemonitord was in de periode 2000-2004 weinig consistent en uniform, met name tot en met 2002. Dit gebrek aan consistentie en uniformiteit geldt tussen de ROM's, maar, belangrijker, ook per ROM over verschillende jaren. Met name de O&I activiteiten laten sterk wisselende prestatieindicatoren zien. Het betreft niet alleen veranderingen die logischerwijs samenhangen met inhoudelijk nieuwe projecten, maar vooral ook veranderingen in de gehanteerde systematiek. Het trial & error proces waarmee EZ en de ROM's in de periode 2000-2004 gezamenlijk hebben geprobeerd om resultaatmeting en sturing op de rails te krijgen is een belangrijke verklarende factor. Het gevolg hiervan is dat zowel de subsidienten als de ROM's zelf in de periode 2000-2004 onvoldoende zicht hebben gehad op de resultaten en effecten van het uitgevoerde beleid. Dit betreft niet alleen het inzicht in de meer complexe output en outcome indicatoren, maar ook het inzicht in de inputs, niet zozeer financieel als wel in termen van activiteiten. De gegevens waren er wel per jaar, maar vanwege de vele wisselingen in definities en indicatoren ontbrak veelal de referentie om de behaalde resultaten op hun waarde te kunnen schatten, waardoor zij als beleidsinformatie tekort schoten.

Jaarverslagen zijn in de praktijk niet het juiste medium om over prestatieindicatoren de te rapporteren

De wijze van rapporteren liet in het grootste deel van de periode 2000-2004 te wensen over. Met name gold dit voor de rapportage over de definitieve resultaten per jaar. In de meeste jaarverslagen ontbrak deze informatie of werd hierover onvoldoende systematisch (in termen van doelstellingen versus realisaties) gerapporteerd. Ook hier geldt de kritiek met name de O&I kerntaak, en in mindere mate de BT en IB kerntaak. Met ingang van de gepubliceerde jaarverslagen over 2003 is hierin wel een verbetering opgetreden. In de twee overige rapportagemomenten (halfjaarlijkse rapportages en werkplannen) wordt gerapporteerd met voorlopige cijfers.

Te weinig consistentie in wensen en eisen EZ versus provincies m.b.t. prestatieindicatoren

Een ander punt van aandacht wat betreft de prestatieindicatoren, zijn de verschillende invalshoeken van de provincies en EZ. Waar EZ in principe inzicht wil in resultaten op output en outcome niveau, zijn verschillende provincies vooral, of in ieder geval ook, geïnteresseerd in inputgegevens op activiteitsniveau. Dit geldt in het bijzonder voor de provincies Gelderland, Noord-Brabant en Limburg. Deze provincies maken een sterkere koppeling tussen de apparaatskostensubsidie en de geleverde prestaties in termen van activiteiten en inputs. De ROM's houden met deze twee verschillende invalshoeken rekening bij het formuleren van de prestatieindicatoren ten behoeve van de werkplannen. Gevolg hiervan is dat de prestatieindicatoren een groot aantal inputindicatoren bevatten die voor EZ van minder of geen belang zijn.

Aanbevelingen

Het verdient aanbeveling om een beter onderscheid te maken tussen projectindicatoren, programmaindicatoren en "ROM" indicatoren. Deze aanbeveling geldt in het bijzonder voor de O&I kerntaak. De monitoring van de O&I activiteiten vindt nu vaak plaats op

projectniveau. In de afgelopen periode leidde dit met name bij BOM en OOST N.V., met een groot aantal O&I projecten (zie hoofdstuk 5), tot een niet goed werkbaar set van prestatieindicatoren. Het beeld op programma- of ROM-niveau werd verkregen door het presenteren van alle individuele projectindicatoren. Deze zijn slecht of niet aggregaerbaar en geven daarom een gefragmenteerd beeld van de behaalde resultaten.

Door het definiëren van prestatieindicatoren voor sectorale of thematische clusters van projecten kan het aantal indicatoren worden teruggedrongen. Dit zijn zogenaamde programma-indicatoren. De programmatische aanpak die BOM en OOST N.V. de komende jaren hanteren biedt hier ook goede aanknopingspunten voor.

Een derde niveau van indicatoren betreft indicatoren op ROM niveau. Dit zijn indicatoren die een indicatie geven van de prestaties van de afzonderlijke afdelingen en uiteindelijk van het instrument ROM als geheel. Het abstractie- en aggregatieniveau van deze indicatoren ligt hoger, d.w.z. dat ze een minder directe relatie met individuele projecten en activiteiten kennen. Tegelijkertijd, doordat ze een grotere massa aan ontwikkelingsactiviteiten vertegenwoordigen, bieden deze indicatoren wel meer mogelijkheden om als outcome indicator te fungeren. Mogelijke indicatoren zijn:

- Werkgelegenheidseffecten
- Veranderingen in de productiestructuur (sectoren of stuwende bedrijven)
- Veranderingen in het innoverend vermogen van het regionaal bedrijfsleven

Een basis (input-)indicator om deze outcomeindicatoren te kunnen berekenen, is het aantal bedrijven dat door de ROM's is ondersteund. Deze indicator is goed aggregaerbaar over de verschillende kerntaken en activiteiten daarbinnen. Deze indicator had op het niveau van de ROM's als geheel de afgelopen periode systematischer kunnen worden gemonitord. Door deze te classificeren naar verschillende typen projecten of sectoren (zie hoofdstuk 5) vormen zij de basisbouwsteen voor beter inzicht in de effectiviteit van de ROM's.

Het monitoren van prestatieindicatoren op programma- of ROM-niveau hoeft overigens het monitoren op projectniveau niet uit te sluiten. Met name voor ROM-interne doelstellingen en intern gebruik kunnen specifieke projectindicatoren worden gemonitord, die van belang zijn voor een succesvolle implementatie van individuele projecten.

7.6 Aansturing door provincies

Resultaatsturing en effectindicatoren

Evenals voor het ministerie van EZ vormen voor de provincies de werkplannen de basis voor de aansturing van de ROM's. De invulling van aansturingsrelatie door de provincies verschilt per ROM en per provincie.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 hebben de Noordelijke provincies ieder voor zich geen formele aansturingsrelatie met de ROM's. Die wordt ingevuld door het Samenwerkingsverband Noord-Nederland. Niettemin geven ook zij, mede op verzoek van het Ministerie van EZ, hun mening over de inhoud van het werkplan en de mate waarin dit aansluit bij de sociaal-economische doelstellingen van Noord-Nederland. Ook zijn de drie gedeputeerden EZ van de provincies lid van de Raad van Commissarissen van de

NOM. Daarnaast nemen provincies en (kern)gemeenten met de NOM deel in de stichtingen Drentse bedrijfslocatie (DBL), Groninger Bedrijfslocaties (GBL) en Netwerk Fryslân (NWF).

De analyse van provinciale beleidsdocumenten in hoofdstuk 3 laat zien dat m.n. de provincies Limburg, Noord-Brabant en Gelderland in het provinciaal-economisch beleid een expliciete en redelijke uitgewerkte rol hebben opgenomen voor de betreffende ROM.

De bespreking van het concept werkplan met de ROM's vormt jaarlijks de meest directe vorm van inhoudelijke aansturing door de provincies. Tijdens deze besprekingen geven de provincies aan welke wijzigingen zij in het concept werkplan willen zien en mede op basis van de uitkomst hiervan wordt formeel de provinciale bijdrage aan de apparaatskostensubsidie vastgesteld.

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat de provincies de ROM's over het algemeen op een meer gedetailleerd niveau aansturen dan EZ. Dit verschil is gedeeltelijk te verklaren uit het adagium dat de provinciale beleidsagenda leidend dient te zijn bij het opstellen van de werkplannen. Mede als gevolg hiervan zijn de provincies nauwer dan EZ inhoudelijk betrokken bij het opstellen van de werkplannen. Waar EZ zich meer richt op de hoofdlijnen en de te bereiken resultaten, zijn de provincies in dat verband ook betrokken bij de concrete invulling op het niveau van projecten en activiteiten. Deze betrokkenheid is op zich zelf goed en bevestigt het belang van de ROM's als uitvoeringsorganisatie van het provinciaal beleid.

Ten aanzien van de betrokkenheid van de provincies bij het opstellen van de werkplannen bestaan er verschillen tussen de provincies. De betrokkenheid van de drie Noordelijke provincies, is om reeds eerder gememoreerde redenen (zie hoofdstuk 3) gering. De betrokkenheid van de provincie Overijssel heeft zich het grootste deel van de beschouwde periode geconcentreerd op de hoofdlijnen. De provincies Noord-Brabant, Limburg en Gelderland zijn het meest actief betrokken en drukken een relatief groot stempel op de inhoud van de werkplannen.

Bij de aansturingsfilosofie uit de beleidslijn 2000-2004 en het daaraan gerelateerde systeem van periodieke resultaatsturing en effectmeting past een rol op afstand van de subsidiënten op het moment dat het werkplan is goedgekeurd. Op basis van gevoerde gesprekken is onze indruk dat met name bij de provincie Gelderland een praktijk is gegroeid waarbij ook lopende het jaar op het gedetailleerde niveau van projecten en activiteiten wordt gestuurd. Hoewel deze nauwe betrokkenheid vanuit de GOM-historie verklaarbaar is, zijn wij van mening dat een dergelijke gedetailleerde wijze van aansturing niet past binnen de in de beleidslijn 2000-2004 geformuleerde aansturingsfilosofie.

Sanctiemogelijkheden

Ondanks de directere link tussen prestatieindicatoren en apparaatskostensubsidie in de aansturingsrelatie tussen ROM's en provincie, is de praktijk van sanctioneren door de provincies even als door EZ vooral ex ante.

Bestuurlijke betrokkenheid

In verschillende provincies is in de periode 2000-2004 gediscussieerd over de wijze waarop de provincies bestuurlijk betrokken dienen te zijn bij de ROM's. Binnen de provincie Fryslân is de vraag expliciet gesteld of ook de provincie haar bestuurlijke afvaardiging in de Raad van Commissarissen van de NOM zou moeten handhaven, of in plaats daarvan op dezelfde manier als het ministerie van EZ gebruik zou moeten maken van het recht om een commissaris voor te dragen. Deze vraag is inmiddels met nee beantwoord. Ook in Limburg is bewust gekozen voor het behoud van de provinciale overheidscommissaris. In de provincies Noord-Brabant, Gelderland en Overijssel is de gedeputeerde uit de Raad van Commissarissen terug getrokken. De overige provincies zijn nog wel met een of meerdere bestuurder(s) vertegenwoordigd in de RvC. De motivatie van deze regio's om zich bestuurlijk uit de RvC terug te trekken is een soortgelijke als die van EZ.

7.7 Gezamenlijke aansturing EZ – provincies

Ontwikkelingen in de periode 2000-2004

In het beleid 2000-2004 wordt helder gesteld dat de ROM's primair een instrument zijn "van en voor de regio", en dat "de provinciale agenda leidend" is.

EZ is halverwege de beleidsperiode 2000-2004 het adagium "provinciale beleidsagenda is leidend" geleidelijk los gaan laten. De regionaal-economische ontwikkelingsagenda van EZ zal gedurende de komende beleidsperiode steeds meer inhoud krijgen onder invloed van de totstandkoming van "Pieken in de Delta, Gebiedsgerichte Economische Perspectieven". De ROM's lijken daarmee weer aan belang te hebben gewonnen als uitvoeringsinstrument voor EZ.

Deze ontwikkeling maakt het extra belangrijk dat er sprake is van goede afstemming tussen Rijk en provincies over de werkplannen van de ROM's. Dit voorkomt tegenstrijdige doelstellingen en conflicterende visies op zaken als speerpuntsectoren, thema's en concrete activiteiten. Deze afstemming is in de loop van de beleidsperiode 2000-2004 verbeterd. Waar voorheen tegengestelde visies pas tijdens de bespreking van concept werkplannen aan de orde kwamen, vindt met ingang van het overleg over de werkplannen 2004 van te voren in een gezamenlijk overleg afstemming tussen EZ en de provincies plaats.

Het verschil in de wijze van aansturing tussen EZ en enkele provincies illustreert ook dat het lastig is om een goede maatvoering te hanteren tussen enerzijds een heldere aansturing en anderzijds een te gedetailleerd dichttimmeren van de werkplannen, hetgeen de noodzakelijke flexibiliteit uit de werkplannen zou kunnen halen. Het formuleren van hanteerbare prestatieindicatoren op het juiste niveau lijkt hiervoor het meest geëigende instrument (zie paragraaf 7.5).

De ROM's zijn over de gezamenlijke aansturing door EZ en enkele provincies op hoofdlijnen tevreden. Behoudens enkele uitzonderingen, liepen de beleidsagenda's van EZ en de provincies in de periode 2000-2004 voldoende parallel om tot uitvoerbare werkafspraken in de werkplannen te komen die de beleidsdoelstellingen van beide

aandeelhouders dienen. Deze uitzonderingen deden zich vooral voor bij de BOM (BHB, Agro&Co) en in mindere mate bij LIOF (toerisme). Ze illustreren welke fricties zich in de huidige constellatie kunnen voordoen als beleidsdoelstellingen van beide aandeelhouders uit elkaar lopen.

Kritischer zijn de ROM's over het systeem van resultaatsturing en de daarbij behorende administratieve lastendruk. Hoewel iedereen onderkent dat het belangrijk is om verantwoording af te leggen over de effectiviteit en efficiency van de ingezette publieke middelen, is men over het algemeen tamelijk sceptisch over de mogelijkheden om dit via prestatie-indicatoren te doen. Zowel vanuit de medewerkers als vanuit de RvC's klinken hierover kritische geluiden. De kritiek is zowel methodologisch als praktisch van aard, waar bij de praktische bezwaren ook het punt van de administratieve lastendruk een rol speelt. Met name vanuit de RvC's klinkt daarnaast het geluid door dat het monitoren van en rapporteren over prestatie-indicatoren het bedrijfsmatig functioneren van de ROM's soms in de weg staat. Onze indruk uit de gesprekken met de ROM's is dat EZ er de afgelopen periode nog onvoldoende in is geslaagd om het werken met prestatie-indicatoren bij de ROM's 'tussen de oren te krijgen' en wezenlijk meer te laten zijn dan een administratieve verplichting. Met name geldt dit voor de kerntaak O&I, waarvoor vooralsnog geen bevredigende indicatoren zijn geformuleerd. Zie ook paragraaf 7.5.

Subsidievoorwaarden ROM's

De subsidievoorwaarden die EZ hanteert zijn verouderd. De subsidiegrondslag voor EZ is op het moment financiering van het exploitatiekort. De strekking en de werking per ROM verschillen hierdoor. Ook de afspraken per provincie zijn verschillend. Als gevolg hiervan verschillen ook de EZ subsidiebeschikkingen per ROM. Enkele standaardvoorwaarden voldoen bovendien inmiddels niet meer en er zijn strijdigheden aanwezig ten aanzien van de regels met betrekking tot de jaarrekeningen. Ook de subsidievoorwaarden die de provincies hanteren verschillen per ROM. Uit oogpunt van uniforme financiering van het instrument ROM verdient het aanbeveling om voor de komende beleidsperiode de EZ subsidievoorwaarden te stroomlijnen, in het bijzonder ten aanzien van de wijze van subsidieverstrekking en de gehanteerde subsidiegrondslag. Dit gebeurt bij voorkeur in samenspraak met de betrokken provincies, opdat ook hier de bestaande verschillen zoveel mogelijk worden geminimaliseerd.

7.8 Conclusies

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

Hoewel zich in de afgelopen periode geen problemen hebben voorgedaan in RvC's met (provinciale) overheidscommissaris (NOM en LIOF), zijn wij van mening dat het terugtrekken van de EZ en provinciale overheidscommissarissen (wat de laatste betreft alleen bij OOST N.V. en BOM) uit de RvC's de transparantie van de organisatiestructuur en de besluitvorming daarbinnen ten goede is gekomen en dat dit model ook wat de provinciale vertegenwoordiging betreft aan te bevelen is. Dit speelt onder meer op het financiële vlak en bij beslissingen over individuele participaties, waar de belangen van ROM niet altijd parallel hoeven te lopen aan die van de overheid. Een potentiële dubbele pettenproblematiek wordt hiermee voorkomen. Het eventueel gevoelde nadeel van

minder directe contacten tussen de directie van de ROM's en de aandeelhouders weegt hier niet tegen op en kan op een andere manier en naar behoefte worden georganiseerd, zowel vanuit de ROM's als vanuit EZ en/of provincies.

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

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

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

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

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

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

Systeem van resultaatsturing en effectmeting werkt nog maar in beperkte mate

Het systeem van resultaatsturing en effectmeting heeft in de periode 2000-2004 nog maar in beperkte mate gefunctioneerd. Wel is er met name in de tweede helft van de

beleidsperiode over het algemeen serieus gewerkt door zowel EZ als de ROM's om tot bruikbare prestatie-indicatoren te komen en daarmee een beter werkbaar systeem van resultaatsturing en effectmeting te bewerkstelligen. Mede daardoor echter werd er in de periode 2000-2004 weinig consistent en uniform gemonitord, hetgeen ook geldt voor de rapportage hierover, met name in de jaarverslagen. Vanwege wisselingen in definities en indicatoren ontbrak veelal de referentie om de behaalde resultaten op hun waarde te kunnen beoordelen, waardoor de beleidsinformatie tekort schoot. Deze kritiek geldt met name de (qua prestatieindicatoren ook lastigste) kerntaak O&I.

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

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

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

8 Samenwerking met Syntens

8.1 Noodzaak van samenwerking en afstemming

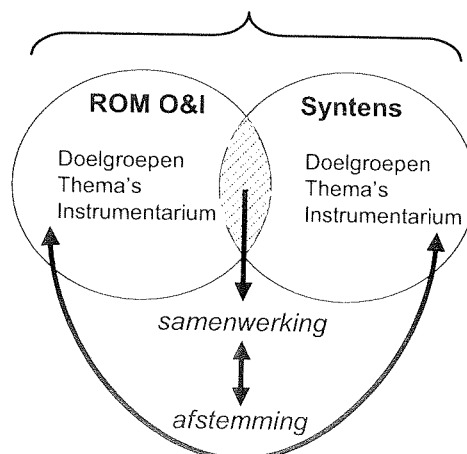
De noodzaak tot afstemming en samenwerking tussen de ROM's en Syntens wordt ingegeven door het feit dat beide organisaties zich richten op (onder meer) het versterken van het innovatieve vermogen van ondernemingen. Bovendien worden beide organisaties voor een belangrijk deel gefinancierd door het Ministerie van EZ en zijn ze regionaal georganiseerd.

We maken een onderscheid tussen samenwerking en afstemming. Zie hiervoor ook figuur 8.1:

- Afstemming: gegeven het feit dat beide organisaties op hoofdlijnen het zelfde doel nastreven is daar waar / om er toe te komen dat doelgroepen, thema's en instrumentarium van beide organisaties verschillen afstemming noodzakelijk.
- Samenwerking: naast het feit dat samenwerking een voorwaarde is om tot afstemming te komen, is samenwerking ook geboden op die terreinen waar doelgroepen, thema's en instrumentarium van beide organisaties overlappen, in ieder geval om beter af te stemmen zodat deze overlap kan worden vermeden. Is de overlap structureel en betreft het een groot deel van de activiteiten dan kan de noodzaak tot samenwerking zo groot worden dat het voor de hand ligt om beide organisaties samen te voegen.

Figuur 8.1 Samenwerking en afstemming ROM's O&I - Syntens

Doel: versterken innovatief vermogen ondernemingen



Veranderde werkverdeling ROM's – Syntens in de periode 2000-2004

In de periode 2000-2004 zijn Syntens en ROM's wat betreft doelgroepen en instrumentarium dichter naar elkaar toegegroeid. Met name een aantal beleidswijzigingen ten aanzien van Syntens / invulling van het takenpakket van Syntens ligt hier aan ten grondslag:

- Doelgroep: gedurende de afgelopen periode is Syntens zich explicieter gaan richten op innovatieve koplopers in het MKB, waar Syntens voorheen het gehele MKB tot zijn werkgebied rekende (bron: interview met Syntens directeur in Financieel Dagblad). De ROM's richten zich naast grotere bedrijven ook op deze koplopers in het MKB, en daarnaast op de relaties tussen deze bedrijven.
- Instrumentarium: naast individuele bedrijfsadviezen is Syntens zich de afgelopen periode ook explicieter gaan richten op clustervorming (business clusters). Clustervorming is ook een van de instrumenten die de ROM's hanteren.

De activiteiten van Syntens op het gebied van clustervorming zijn goed afgestemd met de ROM's. In Limburg zijn in dat kader concrete afspraken gemaakt over sectoren waar de twee organisaties zich op richten. In andere regio's zijn dergelijke concrete thematische afspraken op het gebied van clustervorming niet gemaakt. Het algemene beeld ten aanzien van clustervorming is evenwel dat er op dit terrein genoeg te doen valt en dat de twee organisaties elkaar daarom niet per definitie in de weg lopen. Zeker in de regio's met relatief kleine O&I afdelingen (Noord-Nederland, Brabant) is dit het geval.

Door deze ontwikkelingen is de karakterisering van de verschillen tussen de ROM's en Syntens zoals beschreven in de beleidslijn 2000-2004 ("ROM's richten zich meer op het bijeenbrengen van bedrijven en kennisinstellingen rondom zogenoemde kennisclusters. De activiteiten van Syntens, vanuit een collectieve insteek gericht op bewustmaking van innovatie, monden doorgaans uit in individuele advisering van bedrijven") niet meer helemaal accuraat.

8.2 Organisatie van de samenwerking

De samenwerking is in twee regio's vastgelegd in een convenant. In Oost Nederland betreft het een convenant tussen (toen nog) de OOM, Syntens en de Provincie Overijssel. In Noord-Brabant gaat het om BOM, Syntens en de Provincie. De tekst van beide convenanten is (grotendeels) eensluidend (zie kader op de volgende bladzijde). In het convenant zijn verantwoordelijkheden vastgelegd op programmaniveau en projectniveau.

Het meest helder is de verdeling van verantwoordelijkheden op programmaniveau:

- ROM: verantwoordelijk voor plan van aanpak, opstellen van werkplannen per thema, monitoring en evaluatie, rapportage en aantrekken additionele financieringsmiddelen
- Syntens: verantwoordelijk voor het initiëren en uitvoeren van projecten en vervullen van een signaalfunctie.

Op projectniveau is de scheiding tussen activiteiten beperkt. In Oost-Nederland zijn de thema's verdeeld, in Noord-Brabant is dat niet het geval. In alle vier de regio's geven de betrokkenen aan dat de samenwerking op het niveau van concrete projecten goed is. Op

projectniveau worden de afspraken over de verantwoordelijkheden en activiteiten geconcretiseerd. De betrokkenen van beide partijen zijn tevreden over de wijze waarop de afstemming op projectniveau plaats vindt.

In Limburg is de samenwerking tussen LIOF en Syntens vastgelegd in een gezamenlijk opgesteld samenwerkingsmodel (zie kader op volgende bladzijde).

Uit de gevoerde gesprekken komt als toegevoegde waarde van het vastleggen van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen ROM's en Syntens in een convenant of samenwerkingsmodel het volgende naar voren:

- Een convenant maakt duidelijk dat er wordt samengewerkt. Dit is vooral een externe functie van een convenant (richting Ministerie van EZ en provincies).
- Tijdens het proces van opstellen van een convenant leren beide partijen elkaar (nog) beter kennen, waardoor meer inzicht wordt verkregen in de terreinen waarop de activiteiten van beide partijen elkaar kunnen versterken en de wijze waarop dit kan worden georganiseerd, waarmee de complementariteit en beleidsmatige efficiency worden bevorderd. De duur van het proces van opstellen varieerde overigens van 1 jaar in Overijssel tot 1 middag in Limburg.
- Het feit dat in een convenant samenwerkingsafspraken op hoofdlijnen zijn vastgelegd, vergemakkelijkt het maken van concrete afspraken bij de nadere uitwerking van programma's en projecten.

Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat een convenant vooral nuttig is naarmate beide partijen minder op programmatische basis samenwerken. In Oost Nederland is het overgrote deel van de activiteiten van Syntens en OOST N.V. nu geconcentreerd rond de thema's en bijbehorende programma's uit de Triangle Visie. In het kader daarvan zijn concrete afspraken gemaakt over de rol en verantwoordelijkheden van verschillende betrokken partijen, waardoor de toegevoegde waarde van een convenant relatief beperkt is. In de situatie van een aantal jaar geleden toen meer ad hoc en op projectbasis werd samengewerkt, was de toegevoegde waarde van het convenant groter.

Samenwerking met Syntens per ROM

NOM

NOM ontmoet Syntens onder meer op het gebied van business development / clusterontwikkeling. In verschillende werkplannen wordt aangekondigd een gezamenlijke business development taskforce met Syntens op te zetten. Hoewel hier het nodige voorwerk voor is verricht (project Taskforce Business Development Syntens-NOM), is dit vooralsnog niet structureel van de grond gekomen. Naast het project Taskforce Business Development Syntens-NOM is op projectniveau in de afgelopen periode concreet samengewerkt aan 3 projecten op een totaal van 49 projecten in de bestudeerde periode. Het betrof de projecten TxU Noord-Nederland, Webtech Noord-Nederland en Hydrauliek Cluster/Leerstoel. Daarbij is gezocht naar de concrete meerwaarde van samenwerking, die vervolgens vooral wordt gevonden in de specifieke inhoudelijke kennis van Syntens adviseurs, bijvoorbeeld op het gebied van e-procurement en websites / portals in het geval van T&U; of suggesties voor deelnemers aan symposia, workshops en pilots, e.d. in het geval van WebTech (check). Daarnaast hebben Syntens, NOM en Kamer van Koophandel nauw samengewerkt aan de totstandkoming van een visie op de uitvoering van het kennisbeleid in Noord-Nederland. De samenwerking tussen de NOM en Syntens is niet formeel vastgelegd in een convenant.

OOST N.V.

De samenwerking tussen de OOM en Syntens was vastgelegd in het convenant "Samenwerking in bedrijf". Het convenant loopt tot 1 januari 2005. Hoewel door de fusie tussen OOM en GOM de kaarten enigszins anders liggen, geldt de rolverdeling in principe nog steeds. In het convenant zijn verantwoordelijkheden vastgelegd op programmaniveau en projectenniveau. Op programmaniveau is de OOM verantwoordelijk voor het plan van aanpak, opstellen van werkplannen per thema, monitoring en evaluatie, rapportage en aantrekken additionele financieringsmiddelen, terwijl Syntens verantwoordelijk is voor het initiëren en uitvoeren van projecten en vervullen van een signaalfunctie. Op projectenniveau zijn zowel OOM als Syntens verantwoordelijk voor het inhoudelijk vormgeven en uitvoering van de werkplannen middels projecten en het rapporteren over behaalde resultaten, waarbij OOM de themawerkplannen ICT en Technostarters uitvoert en Syntens het themawerkplan Innovatievermogen. OOST N.V. (OOM, GOM) en Syntens hebben in de afgelopen periode in 17 concrete projecten samengewerkt (op een totaal van 58 projecten). Daarnaast hebben beide partijen nauw samengewerkt bij de totstandkoming van de Triangle Visie, het provinciaal innovatiebeleid.

BOM

De samenwerking tussen de BOM en Syntens is vastgelegd in een convenant waar ook de provincie Noord-Brabant partij in is. Het convenant is nog niet door de betrokken partijen ondertekend. Het convenant heeft betrekking op de drie beleidsthema's Technostarters, Procesindustrie en Human Health. In het convenant zijn verantwoordelijkheden vastgelegd op programmaniveau en projectenniveau. Op programmaniveau is de BOM verantwoordelijk voor het plan van aanpak, opstellen van werkplannen per thema, monitoring en evaluatie, rapportage en aantrekken additionele financieringsmiddelen, terwijl Syntens verantwoordelijk is voor het initiëren en uitvoeren van projecten en vervullen van een signaalfunctie. Op projectenniveau zijn zowel BOM als Syntens verantwoordelijk voor het inhoudelijk vormgeven en uitvoering van de werkplannen middels projecten en het rapporteren over behaalde resultaten. BOM en Syntens hebben in de afgelopen periode in 15 concrete projecten samengewerkt (op een totaal van 58 projecten).

LIOF

LIOF en Syntens werken zowel op projectbasis als programmatisch intensief samen. De samenwerking is opgetekend in een gezamenlijk opgesteld samenwerkingsmodel. Programmatisch zijn LIOF en Syntens de belangrijkste uitvoerders van het provinciaal innovatiebeleid (RIS-LIMBURG.nl). Beide zijn tevens nauw betrokken geweest bij de totstandkoming hiervan. Daar waar Syntens en LIOF elkaar ontmoeten opereren ze gemeenschappelijk. Dan gaat het vooral om gezamenlijke sensibiliseringsactiviteiten en ontwikkelingsprojecten. Gezamenlijke projecten in de afgelopen periode waren het Spiegelproject, het KIC (Kennisintensieve clusters) project, Triple In, Automotive Technology Centre en Stichting Hoogstarters. LIOF is in deze projecten projectmanager, terwijl Syntens een clusteradviesrol vervult (Spiegelproject, KIC) of LIOF verzorgt de financiering en Syntens de bedrijfsadvisering (Triple In). LIOF en Syntens hebben gezamenlijk het Bedrijven Volg Systeem (BEVOS) ontwikkeld waarmee de resultaten van hun activiteiten in termen van veranderingen in het innovatievermogen van individuele bedrijven wordt gemonitord. Denkrichtingen van LIOF en Syntens om de samenwerking te intensiveren en de effectiviteit van de organisaties verder te verhogen zijn gelegen in:

- Rol LIOF en Syntens in afstemmen en coördineren tussen landelijk en regionaal beleid
- Opstellen gezamenlijk operationeel plan voor kansrijke doelgroepen
- Gezamenlijke informatiesystemen
- Personele unie tussen Syntens en LIOF in projecten
- Fusie tussen Syntens en LIOF.

8.3 Conclusies

Samenwerking tussen ROM's en Syntens intensief, constructief en structureel

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

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

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

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

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

Bijlagen

Bijlage 1: Fact sheets case studies

Case study Life Sciences Limburg

ROM: LIOF

Doel:

Versterking en verankering van de life sciences sector (medische technologie, biotechnologie, agro) in Limburg. De aanwezige potenties van Limburg op het gebied van life sciences zijn relatief beperkt zijn in vergelijking met de omliggende regio's Aachen en Luik. Doel van het project is juist om een deel van de spin off van de sterke punten die deze regio's op het gebied van Life Sciences hebben in Limburg te laten neerslaan en op die manier de economische structuur te versterken en de ontwikkeling van de regio te ondersteunen.

Projectorganisatie:

Life Sciences Limburg is een project van het LIOF. Het project is de paraplu voor verschillende initiatieven die op dit moment worden uitgevoerd of ontwikkeld door het LIOF om de doelstellingen op het gebied van life sciences te realiseren.

Project partners:

- Bedrijfsleven: DSM
- Overheden: Gemeente Maastricht
- Intermediaire organisaties: Syntens, LifeTec Aachen-Jülich en BioLiège
- Kennisinstellingen: Universiteit van Maastricht, Academisch Ziekenhuis Maastricht

Activiteiten:

- Netwerkvorming via de Vereniging Life Sciences Limburg
- Financiering middels het participatiefonds Limburg Ventures
- Acquisitie van bedrijven uit de Life Sciences sector
- Activiteiten gericht op ondersteuning en begeleiding van starters zijn in ontwikkeling (realisatie van een incubator bij de Universiteit van Maastricht en de instelling van de 'Biomedbooster', een patentfonds).

Effecten

Bovengenoemde activiteiten lopen sinds 2001. Tot nu toe is vooral bereikt dat alle betrokken partijen elkaar hebben leren kennen – inclusief de omliggende regio's Luik en Aachen - en met elkaar 'aan tafel zitten'. Hierdoor is een bundeling van activiteiten gerealiseerd die anders niet van de grond zou zijn gekomen. De Vereniging Life Sciences Limburg organiseert regelmatig congressen, bijeenkomsten en symposia. 65 bedrijven zijn lid van de vereniging. Limburg Ventures heeft recent zijn eerste investering gedaan. Het gaat om een participatie in een jong Duits biotechnologiebedrijf dat een vestiging op de Research Campus Geleen van Chemelot gaat openen. De eerste bedrijven hebben zich in de incubator bij de Universiteit van Maastricht gevestigd.

Rol LIOF

- LIOF is initiatiefnemer van het project, o.a. geïnspireerd door verschillende reeds bestaande initiatieven van de gemeente Maastricht en Syntens;
- Bijeenbrengen van bij het project betrokken partijen;
- Financiering en organisatie van de Vereniging Life Sciences Limburg, o.a. via mobiliseren INTERREG IIIA middelen;
- Oprichting van het participatiefonds Limburg Ventures, in samenwerking met DSM en een 'informal investor';
- Ontwikkeling van de Biomedbooster, een patentfonds met als doel het stimuleren van universitaire spin-offs;
- Bemiddeling voor de financiering van de Life Sciences Incubator door het ministerie van EZ;
- Actieve nationale en internationale acquisitie van life sciences bedrijven.

Case study Automotive Technology Centre (ATC)

ROM: BOM en LIOF

Doel:

Hoofddoel van het ATC is een bijdrage leveren aan het behoud en de verdere ontwikkeling van de automotive industrie in Nederland, door het versterken van het netwerk van de automotive industrie. Het zwaartepunt van deze industrie ligt in Zuid-Nederland. De rol van het ATC is vooral om bij te dragen aan de totstandkoming en continuïteit van activiteiten en initiatieven.

Projectorganisatie:

Het ATC is een stichting. De stichting heeft 5 medewerkers in dienst. Het ATC is fysiek ondergebracht bij TNO Industrie in Eindhoven. Het ATC is opgericht in 2003. BOM en LIOF hebben gezamenlijk 1 fte op automotive gezet in het Make It programma.

Projectpartners:

- Bedrijfsleven: de automotive industrie, vertegenwoordigd door de Federatie Holland Automotive (FHA)
- Kennisinstituten: TNO Industrie
- Intermediaire organisaties: LIOF en BOM, Syntens

Activiteiten:

- Stimuleren van en bijdragen aan het uitvoeren van gezamenlijke R&D en innovatieprojecten door automotive bedrijven;
- Het geven van individuele bedrijfsadviezen (business scans) en doorgeleiding van bedrijven naar relevante kennisinstellingen;
- Stimuleren van het gebruikmaken van elkaars R&D faciliteiten door bedrijven in de automotive sector in de regio;
- Faciliteren van bijeenkomsten, initiatieven, workshops, e.d.

Het accent van de activiteiten heeft voornamelijk vooral gelegen op promotie, voorlichting en makelen en schakelen tussen bedrijven onderling en de relevante kennisinstellingen: organisatie van netwerkbijeenkomsten, congressen, workshops, bezoeken aan MKB-bedrijven en de organisatie van een 'Automotive Kring'.

Mede als gevolg van het mislopen van een Bsik-bijdrage (ICES/KIS-gelden) voor het project "Smart Power Train" is het realiseren van concrete R&D en innovatieprojecten voornamelijk niet van de grond gekomen.

Effecten

Het ATC heeft in haar korte bestaan (start in 2003) binnen de doelgroep een goede reputatie opgebouwd als actieve netwerkorganisatie. Om economische effecten te kunnen realiseren is het van belang dat de netwerkactiviteiten worden vertaald in concrete projectinitiatieven. Financiering vanuit zowel de overheid als participerende bedrijven is daarbij van doorslaggevend belang. Het ATC zelf wordt naast bijdragen uit het programma Innovatieve Acties Brabant (IAB) ook medegefinancierd door tot op heden 60 bedrijven uit de automotive industrie.

Rol LIOF en BOM

- Op verzoek van de initiatiefnemers (FHA en De Unie (werknemersorganisatie automotive industrie)) en in overleg met de betrokken partijen schrijven van het business plan voor het ATC;
- Mobiliseren van andere partijen, waaronder Syntens, en bedrijven uit het eigen netwerk;
- Via hun netwerk bijdragen aan het creëren van bestuurlijk en ambtelijk draagvlak voor het initiatief, op zowel nationaal als provinciaal niveau. Dit draagvlak is onder meer van belang geweest voor het mobiliseren van de benodigde financiële middelen: EFRO cofinanciering in het kader van het IAB programma;
- Genereren van aandacht binnen het Ministerie van EZ voor de automotive sector en verbreding van het initiatief naar een nationale context;
- LIOF levert de voorzitter van de Stichting ATC en heeft in die hoedanigheid o.a. gezorgd voor de personele invulling van het ATC;
- In de opstartfase heeft LIOF het ATC voorgefinancierd middels een lening uit het LIOF ontwikkelingsfonds (fondsomvang: euro 600,000);
- BOM organiseert workshops, benadert in samenwerking met Syntens bedrijven waarbij individuele business scans worden uitgevoerd
- BOM is tevens bij ATC betrokken als programma manager van het IAB programma.

Case study i-Products

ROM: BOM en LIOF

Doel

Het project richt zich op het bewust maken van het MKB in de Zuid-Nederlandse maakindustrie van de gevolgen van het toenemend gebruik van embedded software in producten (intelligente producten ofwel "i-products"). Met name de markt- en organisatorische aspecten en implicaties van deze ontwikkeling zijn voor het MKB vaak onvoldoende duidelijk. Bewustwording is noodzakelijk opdat bedrijven zich deze ontwikkelingen eigen maken en de marktkansen benutten die deze ontwikkelingen bieden. Het project laat in een aantal fasen zien waarmee bedrijven te maken krijgen wanneer zij embedded software toepassen.

Projectorganisatie

i-Products is een project dat wordt gefinancierd uit het programma Innovatieve Acties Brabant (IAB). BOM is projectmanager van het project. Mede in het kader van dit project heeft een medewerker van de BOM gedurende een periode van 1 jaar een werkplek bij het Embedded Software Institute (ESI)

Activiteiten

Het project biedt verschillende vormen van ondersteuning:

- Workshops
- Individuele voorlichtingsgesprekken
- Businesscans

Op basis van deze activiteiten worden bedrijven in contact gebracht met voor hen relevante kennisinstellingen en intermediaire organisaties die deelnemen aan het project.

Project partners

- Bedrijfsleven: private bedrijven en consultants die kennis aan deelnemende bedrijven leveren.
- Intermediaire organisaties: Syntens
- Kennisinstellingen: Fontys Hogescholen, Expertisecentrum ICT, Embedded Software Institute (ESI)

Effecten

i-Products maakt onderdeel uit van een serie projecten in Zuid Nederland, die tot doel hebben de marktpotenties van toepassing van embedded systems door MKB te vergroten en te benutten. In dat kader worden ook projecten als het Embedded Systems Cluster Onderzoek Project, Embedded Systems Kennistransfer en Intelligent Systems Valley uitgevoerd. Een 'spin-off' van het project vormt een lectoraat van Philips en Océ aan de Fontys Hogeschool met betrekking tot embedded software, waar omheen een kenniskring van bedrijven wordt opgebouwd. Tot op heden heeft een aantal bedrijven gebruik gemaakt van de ondersteuning die dit project biedt. Bij LIOF 8 bedrijven, waaronder een aantal succesvolle implementaties. Het aantal vervolgvactiteiten is in absolute aantallen evenwel nog gering. Tot nu toe gerealiseerde effecten liggen vooral op het terrein van de bewustwording bij het MKB.

Rol BOM en LIOF

- Opdrachtgever van een studie van BCG die de problematiek en kansen rond embedded software op de regionale agenda heeft gezet (Maakindustrie - studie) en daarmee basis heeft gevormd voor i-products aan aanverwante projecten;
- Initiatiefnemer, m.n. LIOF;
- Inbreng inhoudelijke kennis op het gebied van embedded software in fase van projectformulering, vanuit regeltechnische achtergrond van individuele medewerkers LIOF;
- BOM organiseert alle partijen die het aanbod richting MKB vormgeven, waardoor een gecoördineerd en doelgericht aanbod van embedded projecten plaatsvindt in Zuid-Nederland en partijen gestimuleerd worden tot samenwerking. Daarbij wordt ook ESI sterker als motor gepositioneerd.
- Financiering van het project, in het bijzonder van de eerste ondersteuningsactiviteiten bij bedrijven;
- Sensibilisering van private consultants die een rol moeten gaan spelen bij het adviseren van MKB, in het bijzonder verschuiving van oriëntatie op grote bedrijven met expliciete vragen naar MKB bedrijven met impliciete vragen.

Case study KennisVouchers

ROM: LIOF en BOM

Doel:

Hoofddoel is om het kennisniveau van het MKB te verhogen en de innovatiekracht te versterken om de concurrentiekracht van het regionaal MKB te versterken. Het operationele doel van de KennisVouchers is om de vraag naar en het aanbod van kennis die voor het MKB relevant is tot ontwikkeling te brengen en beter op elkaar af te stemmen. De KennisVouchers dienen de betrokken bedrijven een positieve leerervaring te bieden en dragen zo bij aan de bewustwording bij het MKB ten aanzien van het gebruik van externe kennisbronnen.

Het project KennisVouchers moet niet worden gezien als een subsidieinstrument, maar als een sensibiliseringsinstrument. Bedrijven worden in één op één sessies 'wakker' geschud om niet alles zelf te blijven doen, maar om gebruik te maken van externe expertise om ontwikkelingen sneller en efficiënter te laten plaatsvinden. Sensibiliseren en het expliciteren van de vraag zijn kernelementen van het project.

Projectpartners:

- Bedrijfsleven: regionale private kennisdragers zoals DSM, Philips NatLab
- Intermediaire organisaties: Syntens

Activiteiten:

Een KennisVoucher geeft recht op drie dagen gratis dienstverlening van deelnemende kennis- of researchinstellingen. LIOF (Limburg), BOM en Syntens (Brabant) selecteren de bedrijven die een voucher ontvangen. Tijdens een intakegesprek met een bedrijf worden de volgende voorbereidende stappen gezet:

- strategie- en positiemonitoring van het bedrijf,
- inventarisatie welke ontwikkelingen wenselijk dan wel noodzakelijk (lijken te) zijn,
- inventarisatie van wat men zelf kan en doet,
- sensibiliseren om van externe kennis gebruik te maken (belangrijkste issue!),
- definiëring van het probleem met de bijbehorende kennisvraag voor het inhuren van externe kennis.

Vervolgens brengen LIOF, BOM of Syntens het bedrijf en de kennisinstelling met elkaar in contact. Er worden afspraken over inhoudelijke invulling, voortgang en rapportage gemaakt. LIOF en BOM monitoren het traject en springen in waar bijvoorbeeld doorverwijzing naar andere organisaties gewenst is of waar de ondersteuning niet adequaat wordt ingevuld.

Effecten:

- Efficiënter werken bij deelnemende MKB bedrijven a.g.v. verbeteringen in producten en processen
- Bredere en efficiëntere benutting van aanwezige R&D capaciteit bij grote bedrijven
- Vervolgonderzoek bij deelnemende bedrijven
- Facility sharing van bijvoorbeeld analyse- en productie-equipement

Volgens cijfers van het LIOF zou 80% van de trajecten zonder de Voucher niet zou hebben plaatsgevonden, waarmee het percentage deadweight over het algemeen een stuk lager ligt dan bij subsidie instrumenten met soortgelijke doelstellingen.

Rol LIOF en BOM:

- Ontwikkeling van het concept / de formule KennisVouchers
- Initiatief nemen voor pilot met DSM om concept te testen, mobiliseren deelname provincie Limburg aan pilot
- Projectmanagement, inclusief monitoring van de voortgang van individuele trajecten
- Begeleiding van deelnemende bedrijven. Vooral LIOF is in staat om vanuit de inhoudelijke en bedrijfsmatige expertise van de betreffende medewerkers ook het inhoudelijke deel van het traject voor zijn rekening te nemen. BOM doet dit in samenwerking met Syntens.
- Financiering van het instrument KennisVouchers.

Case study Food Valley

ROM: OOST NV

Doel:

Profilering van de regio als een Food Valley van wereldfaam met een unieke positie in Europa op de thema's voeding, voedsel, landbouw, life sciences en gezondheid waarbij kennis, innovatie en bedrijvigheid voorop staan.

Projectorganisatie:

Food Valley is een initiatief van de Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV (www.oostnv.nl) en de Stichting Kennisstad Wageningen (www.ksw.nl).

Partners:

- Bedrijfsleven: o.a. een aantal food bedrijven
- Kennisinstellingen: Wageningen Universiteit en Researchcentrum, NIZO research Ede, WCFS Wageningen Centre for Food Sciences,
- Overheden en intermediaire organisaties: de Provincie Gelderland en de WERV-gemeenten: Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal.

Activiteiten:

- promotie en marketing van het Food Valley concept
- versterking van de kennisinfrastructuur en het ondernemersklimaat
- bevordering van innovatie en nieuwe bedrijvigheid en creatie van spinoff-ondernemingen
- opzetten van netwerken en stimulering samenwerking kennisinstellingen en bedrijven
- bevordering van kennisoverdracht naar het midden- en kleinbedrijf
- acquisitie van hoogwaardige innovatieve bedrijven en organisaties

Deelprojecten:

- Eiwitcorridor A1 (Protein Highway): een agrologistiek concept voor de dierlijke voedingsketen in de provincies Gelderland en Overijssel.
- Food & Genomics: over efficiënte data-ontsluiting en concentreert zich op het kruispunt van voeding en genomics
- Food Valley Cluster Analyse: Een vergelijkende analyse van het Food Valley gebied met andere regio's in Nederland wat vier sectoren betreft: de agrofoodproductie, de foodverwerking, de Life Science en R&D-sector.
- Food Valley Kennisloket keteninformatisering: Het project richt zich op het opzetten van een samenwerkingsverband tussen het Centrum voor Ketenkunde van Wageningen UR en twee ICT bedrijven: Agri Information Partners en Vertis, beide actief in keteninformatisering
- Food Valley Technologie- en Marktverkenning: het strategisch in kaart brengen van de kansen voor ontwikkeling van new business gebaseerd op de huidige kennisinfrastructuur en de huidige spelers
- Foodturoscope: een testfabriek waarin foodbedrijven hun innovaties kunnen realiseren ondersteund door de meest geavanceerde installaties en up-to-date kennis uit de Food Valley.
- Visie van het foodbedrijfsleven op Food Valley: Vooraanstaande foodbedrijven in Nederland en een aantal andere relevante spelers worden op directieniveau gevraagd om hun visie te geven op de potenties van het Food Valley-concept.

Rol OOST NV:

- Sparringpartner van de initiator tijdens startfase van het project
- Opzetten projectorganisatie i.s.m. gemeenten, Syntens en WUR
- Procesbegeleiding en trekkersrol schrijfteam business plan stichting Food Valley
- Deelname en secretariaat klankbordgroep
- Rol in concrete projecten: inbreng contacten relevante bedrijven, vanuit contacten tot nieuwe initiatieven komen
- Overzicht en zicht op de centrale agenda behouden: proces versnellen, er voor zorgen dat het proces niet vastloopt

Case study Versterking Industrieel Potentieel Twente / VIT-programma

ROM: OOST NV

Doel:

Het actieprogramma Versterking Industrieel Potentieel Twente (VIT) is een initiatief van de Industriële Kring Twente, de Kamer van Koophandel voor Veluwe en Twente, de Provincie Overijssel, Regionaal Platform Arbeidsmarkt Twente, Centrum voor Werk en Inkomen en de Regio Twente. Binnen het VIT worden conclusies uit een breed scala aan beleidsnota's omgezet in concrete actiepunten. Deze actiepunten worden uitgevoerd door "trekkers" vanuit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheden. Het programma wordt gecoördineerd door Oost NV.

Projectorganisatie:

Het programma is van start gegaan op 6 maart 1996 en heeft tot eind 2000 twee uitvoeringsfasen doorlopen. In aansluiting daarop is begin 1999 de tweede uitvoeringsperiode gestart en in 2001 een derde uitvoeringsperiode, steeds voor twee jaar.

Inmiddels is de derde uitvoeringsfase afgesloten. De Stuurgroep VIT heeft een nieuw programma vastgesteld voor de periode 2003-2004. Dit programma ligt in lijn met de voorgaande. De actiepunten zijn gericht op de industrie als belangrijke economische drager in de regio.

Activiteiten:

Thema's en actiepunten:

Kennis en Technologie

- Ontwikkeling van de ICT-infrastructuur (breedband)
- Realisatie van kennisclusters rondom de technologische speerpunten in de regio
- Vergroting van de uitstroom van technostarters vanuit de kennisinstellingen
- Stimuleren van de toepassing van nieuwe kennis en technologie bij het MKB

Versterking bestaande economische dragers

- Het scherper formuleren en communiceren van de inkoopstrategie van regionale uitb.
- Versterking van de keten relatie tussen uitbesteders en regionale toeleverancier
- Verbeteren van het ondernemerschap bij toeleveranciers

Menselijk kapitaal

- Vergroting van de transparantie van de arbeidsmarkt
- Promotie techniek in het onderwijs
- Flexibilisering van personeelsbeleid
- Werving en behoud hoogwaardig arbeidspotentieel
- Bestrijding uitval en WAO-instroom
- Activering verborgen arbeidspotentieel

Ruimte voor Ondernemen

- Monitoring
- Actualisatie Bedrijfshuisvestingsonderzoek
- Regionaal Bedrijventerrein Twente
- SKB-programma
- Revitalisering Industrierrein Twentekanaal Hengelo

Rol OOST NV:

- Initiatief bij IKT, door OOST N.V. (OOM) omgezet in concreet project: o.a. structureren en communiceren, thema's benoemen, e.d.
- Programma coördinator
- Aanjager
- Onafhankelijke, neutrale partij met zicht op de centrale agenda
- Organiserend vermogen (mensen en geld) in vergelijking met individuele lokale partijen
- Inhoudelijke kennis van de economie en de industriële sector in Twente
- Bindend vermogen als partij met een duidelijk lokaal profiel
- Goede contacten met Twents bedrijfsleven, overheden en intermediairs
- Weten de juiste partijen en personen bij elkaar te brengen

Case study VR Valley Europe / VR Valley Twente

ROM: OOST NV

Doel:

- Het uitbouwen en bestendigen van kennis, netwerken en faciliteiten op het gebied van Virtual Reality.
- De opbouw van nieuwe, business georiënteerde projecten en netwerken met een focus op regionale speerpunten, zoals Industrial Design, business process modelling en Medical Applications.
- Het vervullen van een wervende functie voor Virtual Reality in de regio Twente ten aanzien van het bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs.

Projectorganisatie:

Stichting VR Valley (in 1999 opgericht) heeft als doel totstandkoming van een kennis- en toepassingscentrum voor Virtual Reality (VR) in Twente. Doelen:

- De bevordering van kennis, ontwikkeling en samenwerking op het gebied van de virtual reality en alles wat daarmee verband houdt en daarvoor bevorderlijk kan zijn.
- Het opzetten van projecten op het gebied van virtual reality.
- Bovenstaande doelen kunnen gerealiseerd worden door subsidies, giften en legaten, alsmede andere baten.

Partners:

- Bedrijven: Axis Media-ontwerpers bv, Axis web-redactie bv, Vrest bv i.o., Kunst & van Leerdam Medical Technology bv, Thales Nederland, B-SIM BV
- Overheden en intermediaire organisaties: Lokale en provinciale overheden Twente/Overijssel, OOST N.V.
- Kennisinstituten: Universiteit Twente, Medisch Spectrum Twente

Activiteiten:

Verschillende pilot projecten:

- Interactieve Dynamische Scenario's: Het visualiseren van nieuwe productconcepten met behulp van VR-animatietechnieken
- MedGame: MedGame is een managementgame voor ziekenhuisorganisaties
- VREST: Virtual Reality Educational Surgical Tools

Seminars en exposities in kader van ICT Zorg

Netwerkactiviteiten

Gerelateerde projecten:

- [1] TIMP (een cluster van bedrijven, instituten en organisaties die actief zijn op het gebied van medische technologie, onderzoek, ontwikkeling en engineering),
- [2] Health Valley (Health Valley is een netwerk waarin ondernemers en kennisinstituten de gelegenheid krijgen elkaar te ontmoeten en te matchen en om eigen kennis te vermeerderen of te delen),
- [3] Platform voor Innovatie in de Zorg (een gezamenlijk initiatief van TIMP en NetLab met steun van Oost NV en Syntens).

Rol OOST N.V.:

- Oorspronkelijk idee bij Thales (Holland Signaal): beter gebruik maken van bij bedrijf aanwezige "V-(irtual) Room"
- OOST N.V. was trekker van het vertalen en structureren van het idee naar een concreet initiatief met bijbehorende activiteiten:
 - Procesbegeleiding
 - Betrekken van de provincie bij het proces
 - Adviseren over de organisatievorm (platform, stichting VR Valley)
 - Benaderen van andere bedrijven en organisaties in overleg met Thales
 - Aanjagen van betrokken partijen
 - Definieren van relevante business- en kennisdomeinen
 - Adviseren en mobiliseren benodigde financieringsbronnen (doelstelling 2, subsidieregelingen SENTER)
 - Stichting als rechtspersoon en subsidieaanvrager voor deelprojecten
- Tijdens uitvoering van het project:
 - Leveren bestuurder voor Stichting VR Valley
 - Voeren secretariaat Stichting VR Valley
 - Projectmanager in opdracht van Stichting VR Valley (monitoring, rapportage, PR)
 - Rapportage
 - Nieuwe projecten en initiatieven inventariseren, initiëren en organiseren

Case study Energy Valley

ROM: NOM

Doel: Noord-Nederland laten uitgroeien tot het centrum op energiegebied in Nederland.

Projectorganisatie: Bij Stichting Energy Valley (in 2003 opgericht) zijn de uitvoerende werkzaamheden ondergebracht. Een coördinatiebureau, dat onder supervisie staat van een Raad van Toezicht en dat onderdak heeft gevonden in het gebouw van de NOM, is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.

Partners:

- Bedrijven: Nederlandse Aardoliemaatschappij N.V. Nederlandse Gasunie
- Overheden en intermediaire organisaties: Provincies Groningen, Fryslan, Drenthe, gemeenten Groningen, Leeuwarden, Assen en Emmen, NOM
- Kennisinstellingen: Rijksuniversiteit Groningen

De partners bieden naast financiële betrokkenheid ook inhoudelijke ondersteuning, met name door inzet van expertise

Activiteiten:

Activiteiten zijn geconcentreerd rond drie pijlers, waar tot nu toe de volgende activiteiten zijn ontplooid:

- Duurzame energie: Inventarisatie naar projecten die kunnen bijdragen aan de verduurzaming van de nationale energiehuishouding en die passen binnen de regionaal-economische structuur van Noord-Nederland
- Kennisinfrastructuur: Universiteit Twente heeft een vraag- en aanbodanalyse uitgevoerd naar de nationale en Europese kennisinfrastructuur
- Groei bestaande bedrijfsactiviteiten: Mogelijkheden voor doorontwikkeling van grootschalige bedrijfsactiviteiten zijn onderzocht. Binnen de door Energy Valley gestelde kaders heeft een aantal initiatieven inmiddels concrete vormen aangenomen.

Automatiseerder LogicaCMG heeft een expertisecentrum in Groningen geopend om de liberalisering van de energiemarkt in heel Europa te kunnen begeleiden. Verder hebben Gasunie en de RUG samen met het Russisch gasbedrijf Gazprom het Energy Delta Institute (EDI) opgericht om organisaties over de hele wereld te ondersteunen bij het verkrijgen van kennis en vaardigheden voor het ontwikkelen of verbeteren van een verantwoorde gasinfrastructuur. EDI organiseert daartoe onder meer opleidingen. Ook met betrekking tot het academisch onderwijs zijn verschillende initiatieven in ontwikkeling. Zo worden bijvoorbeeld masters- en postdoctorale business- en managementopleidingen opgezet en wordt ook binnen technische afstudeerrichtingen gewerkt aan afstudeerprofielen op energiegebied. Er zijn studies in voorbereiding naar een mogelijke koppeling van de scheepbouwwerkzaamheden en energieactiviteiten en naar de mogelijkheden om in Nederland biomassa te kweken met het oog op de levering van groene stroom.

Rol NOM:

- Procesbegeleiding
- Betrekken van de provincies bij het proces
- Adviseren over de organisatievorm (Stichting Energy Valley)
- Benaderen van andere bedrijven en organisaties
- Aanjagen van betrokken partijen
- Promotie- en acquisitiecampagne
- Voorfinanciering Stichting
- Leveren bestuurder voor Stichting Energy Valley

Case study T&U

ROM: NOM

Doel:

Via gerichte beïnvloeding van de relatie tussen toeleveranciers en uitbesteders, de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale TxU- markt te versterken.

Projectorganisatie:

Stichting T&U

Projectpartners:

Bedrijven (uitbesteders), overheden, Syntens, TCN, kennisinstellingen

Activiteiten:

De stichting probeert dit doel te bereiken door binnen een samenhangend programma concrete activiteiten uit te voeren. Ketenoptimalisatie is hierbij het sleutelwoord. Om dit doel te bereiken zijn een aantal TxU programma's opgezet. Op dit moment is de projectperiode van het vierde TxU-programma teneinde. De ambities van TxU-4 reiken verder dan van het vorige programma TxU-3. Uitgangspunt van TxU-3 was om "zaken aan te slingeren" (bewustmaken en strategievorming) en zich dan terug te trekken. Uitgangspunt van TxU-4 is om nadrukkelijker aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategievorming. Bij TxU-4 is netwerkvorming erg belangrijk. Het programma is primair gericht op 'business development'. Vanwege de raakvlakken met Syntens en TCN verwijzen zij waar mogelijk bedrijven door naar TxU-4. Omdat kennisintensivering bij toeleveranciers een belangrijk element is, stellen uitbesteders hun kennis beschikbaar voor verbetertrajecten bij toeleveranciers en spelen kennisinstellingen een rol door het verzorgen van cursussen en gastcolleges, deelname aan brainstormsessies en het uitvoeren van onderzoek.

Rol NOM:

- Mede-initiatiefnemer
- Project- en programma management
- Monitoring
- Organisatievorm (Stichting T&U)
- Benaderen van bedrijven en organisaties
- Aanjagen van betrokken partijen

Bijlage 2: Resultaten enquête bedrijven

Ontwikkeling & innovatie

ROM activiteit(en) op het gebied van ontwikkeling en innovatie waaraan is deelgenomen

Congresbezoek	4	24%
Deelname aan voorlichtingsbijeenkomsten	5	29%
Deelname aan clustervorming en netwerkactiviteiten	5	29%
Deelname in project	13	76%
Individueel bedrijfsadvies gekregen	0	0%
Anders, nl.:	0	0%

Oordeel over afstemming en samenwerking met Syntens

Goed	10	59%
Matig	5	29%
Slecht	2	12%
Niet belangrijk	0	0%
Geen mening	2	12%

Sectorkennis / kennis over het bedrijfsleven in algemeen in de regio

Goed	13	76%
Matig	7	41%
Slecht	1	6%
Geen mening	0	0%

Omvang en kwaliteit netwerk bij het bedrijfsleven in de regio

Goed	15	88%
Matig	4	24%
Slecht	0	0%
Geen mening	0	0%

Inhoudelijke kennis op het gebied van innovatie en ontwikkeling

Goed	6	35%
Matig	9	53%
Slecht	1	6%
Geen mening	1	6%

Procesvaardigheden / rol als coördinator en aanjager van ontwikkeling en innovatie

Goed	11	65%
Matig	5	29%
Slecht	1	6%
Geen mening	2	12%

Hulpvaardigheid en houding t.o.v. bedrijven

Goed	14	82%
Matig	1	6%
Slecht	1	6%
Geen mening	1	6%

Professionaliteit medewerkers in het algemeen

Goed	14	82%
Matig	3	18%
Slecht	0	0%
Geen mening	0	0%

Aanvullende opmerkingen door ge-enquêteerde bedrijven

"Meer afstemming en een betere relatie met KvK noodzakelijk op gebied van startende bedrijven" (OOST N.V.)
"O&I instrumentarium sterker richten op reeds gevestigde bedrijven" (NOM)
"Ontwikkelingstrajecten beter ondersteunen met aansluitende financieringsmogelijkheden" (NOM)
"Meer concrete business genereren met O&I activiteiten" (NOM)
"Er zou meer ruimte moeten zijn voor risicokapitaal gekoppeld aan O&I projecten" (BOM)
"Acquisitie inspanningen buitenlandse bedrijven versterken, meer aandacht voor uitbreiden acquisitienetwerk" (BOM)

Investeringsbevordering**Welke externe partijen / organisaties buiten uw bedrijf hebben een rol gespeeld bij de vestigingsplaatskeuze?**

CBIN	4	27%
ROM	11	73%
Provincie	4	27%
Gemeente	12	80%
Commerciële partij / adviesbureau	4	27%
Andere bedrijven	1	7%
Ambassade	1	7%
Universiteit/hogeschool	1	7%

Op welke manier heeft de ROM uw keuzeproces ondersteund?

Algemene informatie over regio verstrekken	8	53%
Bedrijf wijzen op het bestaan van subsidiemogelijkheden (bijv. IPR)	6	40%
Begeleiden contacten / onderhandelingen met de provincie en gemeente	4	27%
Rondleiden door de regio	2	13%
Probleembemiddeling	1	7%
Toegang tot bedrijvensnetwerk	2	13%
Huisvesting	1	7%

Algemene kennis van de regio (bevolking, arbeidsmarkt, loonkosten, bedrijventerreinen.etc.)

Goed	14	93%
Matig	1	7%
Slecht	0	0%
Geen mening	0	0%

Kennis van het bedrijfsleven in de regio (toeleveranciers, concurrenten, etc.)

Goed	12	80%
Matig	0	0%
Slecht	0	0%
Geen mening	3	20%

Contacten met de juiste mensen bij de regionale en lokale overheden (provincies en gemeenten)

Goed	12	80%
Matig	1	7%
Slecht	0	0%
Geen mening	2	13%

Hulpvaardigheid en houding t.o.v. bedrijven

Goed	15	100%
Matig	0	0%
Slecht	0	0%
Geen mening	0	0%

Professionaliteit medewerkers in het algemeen

Goed	15	100%
Matig	0	0%
Slecht	0	0%
Geen mening	0	0%

Aanvullende opmerkingen door ge-enquêteerde bedrijven

"Overkoepelende club, coördineert, maar niet in staat beslissingen te forceren" (OOST N.V.)

"In staat om innovatieve bedrijven bijeen te brengen" (OOST N.V.)

"Meer verdiepen in bedrijfsmatige aspect bedrijfsvoering" (NOM)

"Ambtelijke instelling" (NOM)

Participatie en beheer

Wijze waarop contact is gelegd met ROM

Via andere bedrijven in de regio / eigen netwerk in de regio	8	47%
Contacten bestonden reeds	6	35%
Zelf contact gelegd	2	12%
Via kennisinstellingen	1	6%
Via eigen bank / financieel adviseur	0	0%
Via andere venture capitaal verstrekker / informal investor	0	0%
Anders, nl.:	0	0%

Pogingen ondernomen om verstrekte kapitaal op de commerciële kapitaalmarkt te verkrijgen

Ja	11	65%
Nee	5	29%

Inschatting door ge-enquêteerde of het verstrekte kapitaal ook op de commerciële kapitaalmarkt had kunnen worden verkregen

Ja, zonder meer	6	35%
Nee, betreft investeringen met een te hoog risicoprofiel	8	47%
Nee, investering betreft een te klein bedrag	3	18%
Nee, anders, nl.:	0	0%

Belangrijkste motieven om het benodigde kapitaal via ROM te verkrijgen

Beschikbaarheid op commerciële markt	9	53%
(Imago van) bredere doelstelling dan financieel rendement alleen	8	47%
Snelheid van verkrijgen kapitaal	2	12%
Betere financieringsvoorwaarden (lagere rente, rendementseisen, o.i.d.)	1	6%
Onderdeel netwerk/ ondersteuning door ROM	1	6%
Beter begrip van situatie kleine bedrijven	0	0%

Afspraken gemaakt met ROM t.a.v. exit

Ja	5*	29%
Nee	11	65%
Indien ja, exit gepland:		
0 - 3 jaar na start	0	0%
3 - 5 jaar na start	1	6%
5 - 10 jaar na start	4	24%

* waarvan 4 maal mondeling (BOM)

Financieringsvoorwaarden

Goed	6	35%
Matig	5	29%
Slecht	4	24%
Geen mening	1	6%

Inbreng ROM in Raad van Commissarissen

Goed	5	29%
Voldoende	1	6%
Matig	0	0%
Slecht	3	18%
Geen mening / niet van toepassing	7	41%

Hulpvaardigheid en houding t.o.v. bedrijven

Goed	10	59%
Matig	2	12%
Slecht	2	12%
Geen mening	1	6%

Professionaliteit medewerkers in het algemeen

Goed	11	65%
Matig	4	24%
Slecht	2	12%
Geen mening	0	0%

Aanvullende opmerkingen door ge-enquêteerde bedrijven

"Goed partnerschap tussen bedrijf en participatiemaatschappij" (NOM)

"Netwerk meer naar buiten brengen" (NOM)

"Imago nog te ambtelijk, spoort niet met ervaringen in werkelijkheid" (NOM)

"Ik ben nogal negatief aangezien het project een fiasco is geworden, en er weinig gevoel voor de situatie bestond vanuit Oost NV" (OOST NV)

"BOM verliest doelstelling als ontwikkelingsmaatschappij uit het oog en gedraagt zich als een gewone participatiemaatschappij"

"Rigide voorwaarden: vervroegd aflossen lening niet mogelijk; dan bedrijfsbelang op achtergrond; stelt teleur gezien bredere doelstelling BOM"

"BOM is een echte partner / goed huwelijk / denken mee / flexibel / coulant"

"BOM inhoudelijk rondom participatie alles OK"

"BOM helpt onvoldoende bij vinden van follow-up kapitaal"

"Geen toegevoegde waarde / niet flexibel bij aanloopproblemen"

"BOM richt zich uitsluitend op hoogstaande bijzondere projecten"

"Ik mis ondersteuning uit het netwerk, had verwacht met veel meer andere partijen in aanraking komen en had echte deelname van BMO verwacht, bijvoorbeeld in de vorm van een Commissaris"

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

	naam organisatie	dhr./ mevr.	achternaam	ROM-regio
1	Advies College voor de Markt	mevr.	Kalverboer	Noord-Nederland
2	Brabants Ondersteuningsinstituut Zorg	dhr.	Kuipers	Brabant
3	Buck Consultants International	dhr.	Pijpers	x
4	DSM Research	dhr.	Hovers	Limburg
5	Embedded Systems Institute	dhr.	Rem	Brabant/Limburg
6	Fontys Hogescholen	dhr.	Rajh	Brabant/Limburg
7	Gemeente Boxtel	dhr.	Van Homelen	Brabant
8	Gemeente Deurne	dhr.	Daandels	Brabant
9	Gemeente Emmen	dhr.	Koolman	Noord-Nederland
10	Gemeente Emmen / Stichting Drentse Bedrijvenlokaties	dhr.	Evenhuis	Noord-Nederland
11	Gemeente Maastricht	dhr.	Bremmer	Limburg
12	Gemeente Steenwijk	dhr.	Apotheker	Oost-Nederland
13	Gemeente Wageningen	mevr.	Mulders	Oost-Nederland
14	Grontmij Drachten	dhr.	Van der Wal	Noord-Nederland
15	Grontmij Drenthe	dhr.	Reeskamp	Noord-Nederland
16	Industriële Kring Twente en de Regio Twente	dhr.	Loppersum	Oost-Nederland
17	IPL	dhr.	Gosselink	Limburg
18	Kamer van Koophandel Groningen	dhr.	Hakvoort	Noord-Nederland
19	Kamer van Koophandel voor Veluwe en Twente	dhr.	Ten Vergert	Oost-Nederland
20	Kunst & van Leerdam Medical Technology BV	dhr.	Kunst	Oost-Nederland
21	Logica CMG	dhr.	Van den Bosch	Noord-Nederland
22	Ministerie van EZ, DGO	dhr.	Brouwer	
23	Ministerie van EZ, DGO	dhr.	Eijgendaal	
24	Ministerie van EZ, DGO	mevr.	Van den Berg	
25	Ministerie van EZ, DGO	dhr.	Van Raak	
26	Ministerie van EZ, DGO	dhr.	Van Scheijen	
27	Ministerie van EZ, CBIN	dhr.	Jacobs	
28	Ministerie van EZ, CBIN	dhr.	Hanse	
29	Ministerie van EZ, DGI	mevr.	Hezemans	
30	EZ, Regiokantoor Noord-Nederland	dhr.	Blok	Noord-Nederland
31	EZ, Regiokantoor Oost Nederland	dhr.	Weijisma	Oost-Nederland
32	EZ, Regiokantoor Zuid-Nederland	dhr.	Damen	Brabant/Limburg
33	EZ, Regiokantoor Zuid-Nederland	dhr.	Looyestein	Brabant/Limburg
34	EZ, Regiokantoor Zuid-Nederland	mevr.	Van Os	Brabant/Limburg
35	NEVAT	dhr.	van der Spek	Brabant/Limburg
36	Provincie Drenthe	mevr.	Van Ameyde	Noord-Nederland
37	Provincie Fryslan	dhr.	Bouwers	Noord-Nederland
38	Provincie Fryslan / Netwerk Fryslan, Gedeputeerde	dhr.	Bijman	Noord-Nederland

39	Provincie Gelderland, Gedeputeerde	dhr.	Aalderink	Oost-Nederland
40	Provincie Gelderland	dhr.	Drewes	Oost-Nederland
41	Provincie Gelderland	mevr.	Knoops	Oost-Nederland
42	Provincie Groningen, Gedeputeerde	dhr.	Gerritsen	Noord-Nederland
43	Provincie Groningen	dhr.	Reerink	Noord-Nederland
44	Provincie Limburg	dhr.	Habets	Limburg
45	Provincie Limburg	dhr.	Waeijen	Limburg
46	Provincie Limburg	dhr.	Van Sloun	Limburg
47	Provincie Limburg	dhr.	Daniels	Limburg
48	Provincie Noord-Brabant, Gedeputeerde	dhr.	Hoes	Brabant
49	Provincie Noord Brabant	dhr.	De Graaff	Brabant
50	Provincie Noord-Brabant	dhr.	Wagemans	Brabant
51	Provincie Noord-Brabant	dhr.	Veenstra	Brabant
52	Provincie Overijssel, Gedeputeerde	mevr.	Abbenhues	Oost-Nederland
53	Provincie Overijssel	mevr.	Kroot	Oost-Nederland
54	Raad van Commissarissen NOM	dhr.	Van Es	
55	Raad van Commissarissen NOM	dhr.	De Jong	
56	Raad van Commissarissen OOST N.V.	dhr.	Hazewinkel	
57	Raad van Commissarissen BOM	dhr.	Halkes	
58	Raad van Commissarissen BOM	dhr.	Schipper	
59	Raad van Commissarissen LIOF	dhr.	Pennings	
60	Syntens Noord	dhr.	Douwma	
61	Syntens Oost	dhr.	Stor	
62	Syntens Zuid	dhr.	Peutz	
63	Syntens	dhr.	Bakels	Brabant/Limburg
64	Syntens	dhr.	Bisscheroux	Brabant/Limburg
65	Syntens	dhr.	Jager	Brabant/Limburg
66	Syntens	dhr.	Post	Brabant/Limburg
67	Syntens	dhr.	Trienes	Brabant/Limburg
68	Thales Nederland	dhr.	Eskes	Oost-Nederland
69	TNO Automotive	dhr.	Tanis	Brabant/Limburg
70	TNO Industrie	dhr.	Mengellers	Brabant/Limburg
71	Universiteit Maastricht	dhr.	Flierman	Limburg
72	Universiteit Twente	dhr.	Nijholt	Oost-Nederland
73	Universiteit Twente	dhr.	Van Houten	Oost-Nederland
74	Vos Logistics	dhr.	Vos	Oost-Nederland
75	Wageningen Centre for Food Sciences	dhr.	Houtvast	Oost-Nederland
76	Energy Valley	dhr.	Volkerts	Noord-Nederland
77	NOM	dhr.	Migchelbrink	Noord-Nederland
78	NOM	dhr.	Verhey	Noord-Nederland
79	NOM	dhr.	Van de Beek	Noord-Nederland
80	NOM	dhr.	Kestra	Noord-Nederland
81	NOM	dhr.	Van der Meulen	Noord-Nederland
82	OOST N.V.	dhr.	Van Asseldonk	Oost-Nederland
83	OOST N.V.	dhr.	Beune	Oost-Nederland
84	OOST N.V.	dhr.	Ligtenberg	Oost-Nederland
85	OOST N.V.	dhr.	Föllings	Oost-Nederland
86	OOST N.V.	mevr.	Scholtens	Oost-Nederland

87	PPM OOST	dhr.	Prins	Oost-Nederland
88	BOM	dhr.	Van Oorschot	Brabant
89	BOM	dhr.	L'Ami	Brabant
90	BOM	dhr.	Ter Heegde	Brabant
91	BOM	dhr.	Krikke	Brabant
92	BOM	dhr.	Van de Scheur	Brabant
93	LIOF	dhr.	Dewulf	Limburg
94	LIOF	dhr.	Joosten	Limburg
95	LIOF	dhr.	Burks	Limburg
96	LIOF	dhr.	Mikx	Limburg
97	LIOF	dhr.	Hammer	Limburg
98	LIOF	dhr.	Vossen	Limburg
99	LIOF	dhr.	Bollen	Limburg
100	LIOF	dhr.	Wijts	Limburg
101	NVP	mevr.	Molenaar	
102	NPM	dhr.	Maassen	
103	Residex	dhr.	Peletier	
104	Rabo Participaties	mevr.	Jansen Verplanke	
105	Renpart Participatie Holding	dhr.	Eelkman Rooda	
106	Gilde Investment Management	dhr.	Molenaar	

Bijlage 4: Samenvatting externe evaluaties O&I projecten

1. WebTec (ROM-breed project)

De externe evaluatie stelt dat WebTec een geslaagd project is geweest. Deelnemende bedrijven zijn enthousiast over het project dat duidelijk in een behoefte heeft voorzien. Ook over de uitvoering van het project door de ROM's is het overgrote deel van de deelnemende bedrijven tevreden. Hoewel de grote vlucht die het gebruik van internet onder bedrijven heeft genomen, niet is toe te schrijven aan WebTec maar aan autonome ontwikkelingen, heeft WebTec er wel aan bijgedragen dat de deelnemende bedrijven vooraan in de ontwikkeling hebben kunnen instappen en daarmee concurrentievoordelen hebben kunnen behalen. Bij 75 bedrijven zijn als gevolg van in het kader van het project uitgevoerde pilots, investeringen gedaan die hebben geleid tot proces- en productinnovaties.

2. Spiegelproject (LIOF)

MERIT concludeert in zijn rapport dat door de deelnemers het Spiegelproject positief werd gewaardeerd. Binnen een vast kader is de mogelijkheid geboden om maatwerk te leveren aan bedrijven. Bij een meerderheid van de bedrijven heeft het Spiegelproject duidelijk een positief effect gehad op de kracht van de onderneming. Te registreren vallen o.a. een toename van de kwaliteit van de organisaties, en van de producten, een verhoging van de innovatiekracht en meer structurele aandacht voor marketing en sales activiteiten. De meerderheid van de bedrijven gaf 2 jaar na deelname aan het project aan dat het Spiegelproject veel heeft betekend t.a.v. de externe oriëntatie en het versterken van het strategisch denkkader. Duidelijk had de commerciële functie nieuwe en vernieuwende impulsen gekregen.

3. Kennisvouchers (LIOF, BOM)

Het project wordt door externe evaluatoren positief gewaardeerd als een zeer effectief instrument dat voorziet in een relevante behoefte van het bedrijfsleven in Limburg. De bedrijven beoordelen de projectformule als succesvol. Deelnemende bedrijven verwachten veelal een verbetering van de eigen concurrentiepositie, het vergroten van het netwerk en samenwerking met kennisdragers. De vouchers worden ingezet als sensibiliseringsinstrument: bedrijf zet stap 1 m.b.v. de voucher en volgt daarna (indien nodig) een heel ontwikkelingstraject. DSM en LIOF hebben inmiddels wel de ervaring opgedaan dat een MKB ondernemer pas echt tevreden is en zaken waardeert als je hem helpt bij het ontwikkelen en implementeren. Om te voorkomen dat teveel bedrijven in stap 1 blijven hangen wordt nu nagedacht over een nieuwe opzet, waarbij ondernemers een grotere eigen bijdrage leveren om meer continuïteit te verzekeren en vervolgstappen te entameren.

4. RTP Advies en Investeringsregelingen (LIOF)

RTP Advies en Investeringsregelingen (nu onderdeel van Triple In) worden door de externe evaluator positief beoordeeld. De regelingen hebben over het algemeen een positieve impact op het innovatievermogen van de deelnemende bedrijven, hoewel het aantal bedrijven dat daadwerkelijk tot een 'harde' proces- of productinnovatie overgaat relatief beperkt is. Ruim 80% van de bedrijven met een gehonoreerde aanvraag beoordeelt het ondersteunde project ook achteraf nog als zinvol. De projecten dragen in

het algemeen relatief sterker bij aan het behoud van werkgelegenheid, dan aan de groei van werkgelegenheid. Een overgrote meerderheid verwacht een positieve invloed op het rendement. Wel is de evaluator kritisch over de vaak geringe financiële omvang van de adviestrajecten waardoor van de regeling een te geringe prikkelende en stimulerende werking op innovatieve activiteiten uitgaat. Daarnaast zijn de uitvoeringskosten relatief hoog, onder andere doordat het project wordt gebruikt om LIOF en Syntens intensiever bekend te maken met Limburgse bedrijven (afleggen van bedrijfsbezoeken in kader van verstrekken van pré-adviezen aan de Adviescommissie). De evaluator merkt ook op dat de gerealiseerde en nog te verwachten effecten achteraf onvoldoende worden getoetst.

5. T&U-4 (NOM)

De externe evaluator concludeert dat TxU-4 een succesvol project is geweest dat aan de doelstellingen heeft voldaan / deze ruim heeft gehaald, en dat ondanks een periode van economische recessie en ondanks het feit dat de doelen door de vertraagde start van het project in anderhalf in plaats van in tweeëneenhalf jaar moesten worden gehaald. Hoewel er op onderdelen een aantal zaken kunnen worden verbeterd, zijn met name de bedrijven die intensief aan TxU-4 activiteiten hebben deelgenomen over het algemeen zeer tevreden over de activiteiten die TxU-4 voor hen heeft georganiseerd en over de effecten daarvan op de performance van hun bedrijf. De keuze van TxU-4 om zich ook specifiek te richten op implementatieprojecten blijkt in een behoefte te voorzien en wordt door de hieraan deelnemende bedrijven zeer gewaardeerd.

6. Evaluatie stimuleringsregeling Twente en Noord-Overijssel (OOM)

De belangrijkste reden voor bedrijven om een beroep te doen op de regeling was dat zij zelf over onvoldoende financiële middelen konden beschikken om het vernieuwingsproject zelfstandig op te starten. Meer dan 95% van de respondenten geeft aan dat de projecten van groot belang zijn voor de toekomst van het bedrijf. Uit een aantal bedrijfseconomische indicatoren komt naar voren dat de Stimuleringsregeling bij de deelnemers in aanzienlijke positieve economische effecten heeft geresulteerd. Eén op de drie deelnemers heeft met het ondersteunde project een innovatie gerealiseerd die nieuw is voor Nederland. Bij niet-ondersteunde projecten is dit gemiddeld één op de zes. Deelnemende bedrijven zijn veel positiever over de te verwachten extra omzet en werkgelegenheid van de ingediende vernieuwingsprojecten dan afgewezen bedrijven. Tot slot is één op de drie deelnemende bedrijven als gevolg van hun ervaringen met Stimuleringsregeling meer gebruik gaan maken van andere (bijvoorbeeld landelijke) technologieregelingen. Sterke punten van het project zijn het laagdrempelige karakter en het feit dat de regeling – door een laatste stukje financiering aan te vullen – projecten mogelijk maakt die anders niet van de grond zouden komen.

7. Evaluatie netwerkstrategie provincie Overijssel - verschillende projecten: TIMP, TKT, KIT (OOM)

Samenvattend kan gesteld worden dat Overijssel een aantal zeer succesvolle netwerk initiatieven kent. Alhoewel TMG geen duurzame formule is gebleken en Kenniskoppeling en PLATO nog in de kinderschoenen staan, kunnen TIMP (Twents Initiatief Medische Productontwikkeling), de TKT (Technologiekring Twente) en KIT (KennisIndustrie) als internationale voorbeelden voor succes worden gezien. Binnen TIMP werden 10 projecten uitgevoerd die langzaamaan allemaal gecommercialiseerd worden. Lessen uit Twentse netwerken liggen op het gebied van samenwerking en dat dat

voorbereiding vereist op zowel het sociale als het zakelijke vlak; het maken van afspraken in de contractfase is een proces dat stap voor stap doorlopen moet worden, goede afspraken en communicatie tijdens de projectfase, in alle fasen van slapende relaties tot concrete projectuitvoer, is een belangrijke rol weggelegd voor derden die kunnen helpen samenwerking op te bouwen, vorm te geven en projecten te managen. Wel is duidelijk dat geen van de initiatieven, met uitzondering van TIMP, systematisch geëvalueerd zijn. Bovendien ontbreekt het aan duidelijke doelstellingen, al dan niet kwantificeerbaar, die achteraf gemeten zouden kunnen worden.

Bijlage 5: Financiële bijlage

Tabel 0.1 Overzicht jaarlijkse apparaatskostensubsidie ROM's, aandeel Rijk en provincies

	Jaar	Rijk	Provincies	Totaal	Rijk	Provincies
NOM	00	2,2	0,5	2,7	83%	17%
	01	2,3	0,5	2,8	83%	17%
	02	2,4	0,5	2,8	83%	17%
	03	2,4	0,5	2,9	83%	17%
OOST N.V.	00	1,2	1,3	2,4	48%	52%
	01	1,4	1,5	2,9	49%	51%
	02	2,3	2,1	4,4	52%	48%
	03	2,4	1,7	4,1	58%	42%
BOM	00	0,6	0,7	1,3	47%	53%
	01	0,6	0,7	1,3	47%	53%
	02	1,1	1,1	2,2	50%	50%
	03	1,1	1,3	2,4	44%	56%
LIOF	00	1,2	1,2	2,5	51%	49%
	01	1,3	1,3	2,6	51%	49%
	02	1,3	1,3	2,6	51%	49%
	03	1,4	1,3	2,7	51%	49%

