

**Evaluatie Regionale Ontwikkelings-
Maatschappijen:**

Effectiviteit & efficiëntie

Eindrapport



**Evaluatie Regionale Ontwikkelings-
Maatschappijen:**

Effectiviteit & efficiëntie

Eindrapport

OPGESTELD OP VERZOEK VAN:

Ministerie van Economische Zaken

DATUM

4 augustus 2010

OPGESTELD DOOR:

Decisio BV

- Drs. H.M. (Herbert) ter Beek MPM
- Drs. C. (Kees) van Ommeren
- Drs. G. (Gerwin) van der Meulen
- Drs. J.T.B. (Jaap) Broer
- Drs. D. (Dorien) Blikman
- Drs. P.H. (Piet Hein) de Porto

VOOR INFORMATIE:

Decisio BV

Adres: Valkenburgerstraat 212
1011 ND Amsterdam
Telefoon: 020 - 67 00 562
Fax: 020 - 47 01 180
E-mail: info@decisio.nl
Website: www.decisio.nl



Inhoud

Voorwoord	1
Preambule	2
Antwoorden op onderzoeksvragen	3
Evaluatie 2007-2009: onderzoeksvragen & -antwoorden	3
Terugblik op vorige evaluatie over periode 2000-2004	7
1 Management samenvatting	9
1.1 Doelstellingen en effectiviteit.....	9
1.2 Efficiëntie	15
1.3 Aanbevelingen	18
2 Achtergrond en vraagstelling evaluatie	21
2.1 Onderzoeksdoelen en uitwerking naar onderzoeksvragen	22
2.2 Toelichting op gehanteerde aanpak	23
3 Beknopte profielen van NOM, Oost NV, BOM en LIOF	25
3.1 Het instrument 'regionale ontwikkelingsmaatschappij'	25
3.2 NOM.....	26
3.3 Oost NV.....	27
3.4 BOM.....	29
3.5 LIOF	30
3.6 Toelichting op 'pieken'	32
3.7 Regionaal-economische startpositie: algemeen en naar taakveld.....	34
4 Ontwikkeling & innovatie: effectiviteit en efficiëntie	42
4.1 Ambities en doelstellingen	42
4.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit	43
4.3 Efficiëntie	45
4.4 Samenvatting en tussenconclusies.....	48
5 Investeringsbevordering: effectiviteit en efficiëntie	50
5.1 Ambities en doelstellingen	50
5.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit	51
5.3 Efficiëntie	56
5.4 Samenvatting en tussenconclusies.....	58
6 Participatiebedrijf: effectiviteit en efficiëntie	60
6.1 Ambities en doelstellingen	60

6.2	Mate van doelrealisatie en effectiviteit	63
6.3	Efficiëntie	67
6.4	Samenvatting en tussenconclusies.....	69
7	Bedrijfsomgeving: effectiviteit en efficiëntie	71
7.1	Ambities en doelstellingen	71
7.2	Mate van doelrealisatie en effectiviteit	72
7.3	Efficiëntie	75
7.4	Samenvatting en tussenconclusies.....	76
8	Beoordeling ROM's door bedrijven uit hun doelgroep	78
8.1	Steekproef en respons	78
8.2	Behoeften van bedrijven en feitelijk beroep op ROM's	79
8.3	Complexiteit van behoeften van bedrijven en synergie tussen werkvelden	81
8.4	Toegevoegde waarde ROM's en tevredenheid over ondersteuning	82
8.5	Rollen van de ROM's	85
9	Aansturing van ROM's: praktijk en verbeteringsmogelijkheden	87
9.1	Prestatie-indicatoren zoals opgenomen in meerjarenbeschikkingen.....	87
9.2	Beoordeling huidige prestatie-indicatoren en aanbevelingen voor toekomst.....	90
	Bijlage 1: begeleidingscommissie en gesprekspartners	93
	Bijlage 2: enquête onder gemeentelijke contactpersonen	96
	Bijlage 3: begroting en realisatie naar werkveld per ROM	100

Voorwoord

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken en mede begeleid door vertegenwoordigers vanuit de betrokken provincies, heeft Decisio in de periode februari tot begin juli een beleidsevaluatie uitgevoerd gericht op de effectiviteit en efficiëntie van het instrument 'regionale ontwikkelingsmaatschappij' (ROM). De evaluatie heeft betrekking op de periode 2007 tot en met 2009 en is gericht op de vier ontwikkelingsmaatschappijen waarmee EZ een ontwikkelings- en innovatiesubsidierelatie onderhoudt. Het gaat dan om de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij (NOM), Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland (Oost NV), de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) en NV Industriebank LIOF (LIOF). De evaluatie richt zich op de vier terreinen waarop deze ontwikkelingsmaatschappijen met name actief zijn, te weten:

- Ontwikkeling en innovatie (O&I).
- Participatie (PB).
- Investeringsbevordering (IB).
- Bedrijfsomgeving en bedrijventerreinen (BO/BT).

De evaluatie heeft plaatsgevonden op basis van uitgebreide desk research en data-analyse en enquêtes onder bedrijven en instellingen uit de doelgroep van de ROM's en gemeentelijke contactpersonen voor de ROM's in combinatie met een grote hoeveelheid interviews met de belangrijkste regionale en landelijke stakeholders. Daarnaast hebben wij intensieve contacten onderhouden met de vier ROM's en zijn er op de vier werkvelden van de ROM's verdiepende sessies geweest om conceptbevindingen en -aanbevelingen te toetsen en waar nodig aan te scherpen.

De evaluatie is begeleid door een begeleidingscommissie met daarin vertegenwoordigers van de aandeelhouders en subsidiënten van de ROM's, aangevuld met enkele vertegenwoordigers van maatschappelijke stakeholders en de wetenschap. Wij willen hen graag hartelijk danken voor de kritische maar constructieve begeleiding. Een en ander laat onverlet dat de analyses en daarop gebaseerde conclusies en aanbevelingen geheel voor rekening komen van het onderzoeksteam van Decisio. Dit team bestond uit Jaap Broer, Dorien Blikman, Kees van Ommeren, Gerwin van der Meulen, Piet Hein de Porto en ondergetekende.

Amsterdam, 4 augustus 2010

Decisio BV
Namens deze

Herbert ter Beek
h.terbeek@decisio.nl

Preambule

Primair doel

Het primaire doel van de voorliggende evaluatie is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van het instrument van de regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) en om ten aanzien van de efficiëntie een aantal gerichte vragen te beantwoorden. Het is daarbij van belang dat rekening wordt gehouden met het gegeven dat de werkvelden van de ROM's niet volledig gelijk zijn en dat zij werkzaam zijn in regio's die op een aantal aspecten sterk van elkaar verschillen. Daarnaast zijn met de ROM's ook geen volledig gelijklopende prestatieafspraken gemaakt, zodat het ook vanuit dat opzicht niet onlogisch is als de ROM's soms (gedeeltelijk) andere accenten leggen.

Het primaire doel van de evaluatie is zoals gezegd dus niet om de ROM's onderling te vergelijken, maar om de effectiviteit en efficiëntie van 'het instrument' in beeld te brengen. Dit laat onverlet dat in het kader van de voorliggende evaluatie op een aantal aspecten de ROM's wel 'naast elkaar worden gezet' wat betreft de met de ROM's overeengekomen prestatiedoelen, de mate waarin zij erin geslaagd zijn deze doelen te realiseren en ook hoe de geleverde prestaties zich verhouden tot de ingezette middelen.

Appels en peren

Bij een dergelijke presentatie is het risico aanwezig dat 'appels met peren' worden vergeleken, of dat zelfs zodanig onvergelijkbare zaken worden vergeleken dat zelfs 'appels met kamelen' worden vergeleken. Decisio is zich van dit risico bewust en heeft daarom in samenspraak met de begeleidingscommissie voor de volgende lijn gekozen:

- Het primaire doel van de evaluatie is niet om te zoeken naar 'de beste ROM', op welk terrein dan ook (of 'de slechtste'), maar het doel is om inzicht te krijgen in de effectiviteit en efficiëntie van het instrument ROM in het algemeen.
- Wel is het daarbij soms nuttig en inzichtelijk om doelen, prestaties, mate van doelrealisatie en daarvoor ingezette middelen in het perspectief te plaatsen van de vier ROM's gezamenlijk.
- Omdat dan het risico aanwezig is dat een dergelijke cijfermatige vergelijking tot te snelle conclusies leidt, die onvoldoende recht doen aan de specifieke posities en omstandigheden van de vier ROM's, wordt bij deze manier van presenteren deze context geschetst voor zover relevant en van invloed op de prestaties van de betreffende ROM's.

Antwoorden op onderzoeksvragen

Evaluatie 2007-2009: onderzoeksvragen & -antwoorden

Effectiviteit Eén van de hoofdvragen van de evaluatie is het in beeld brengen van de effectiviteit van het instrument 'regionale ontwikkelingsmaatschappij'. In aanvulling op de hiervoor in paragraaf 1.1 opgenomen algemene toelichting op de effectiviteit van de ROM's, worden navolgend de door de opdrachtgever geformuleerde onderzoeksvragen beknopt van een antwoord voorzien. Dit dan eerst ten aanzien van de vragen over effectiviteit:

Effectiviteit	
Onderzoeksvragen	Antwoorden
In hoeverre zijn de meerjarige meetbare prestaties per ROM gehaald?	Voor het werkveld O&I geldt, dat de overeengekomen doelstelling in termen van de te realiseren innovatie-impuls (ruim) is gehaald door alle ROM's. Op het werkveld BO/BT geldt, dat de doelstellingen voor herstructurering van bedrijventerreinen is gehaald en dat voor LIOF en Oost NV geldt dat zij hun doelen ten aanzien van nieuwe terreinen niet realiseren ¹ . Voor het werkveld IB halen Oost NV en de BOM hun targets in termen van investeringsvolumes, bij de NOM lukt dit alleen (zeer ruim) indien de investering van twee energiecentrales wordt meegerekend en voor LIOF geldt dat het halen van deze target afhankelijk is van de komst van een siliciumfabriek waarover nog een beslissing moet vallen. De werkgelegenheidsdoelen op dit werkveld worden niet gehaald, mede vanwege de economische crisis en het gewenste accent op kleinere en innovatieve ondernemingen.
Heeft de resultaatsturing en effectmeting per ROM gewerkt?	Ja, zowel de ROM's als de betrokkenen bij de provincies en EZ zijn te spreken over het resultaatgerichte en kwantitatieve karakter van de doelen die zijn gesteld. De meetbaarheid, duidelijkheid over meerdere jaren en het hebben van een basis om over effectiviteit te praten, worden als pluspunten genoemd. Tegelijkertijd zijn er ook verbetervoorstellen gedaan, die vooral het karakter hebben van aanscherpingen van de huidige prestatie-indicatoren (weinig tot geen voorstellen voor nieuwe en andere criteria). Het principe van meetbare meerjarige prestatieafspraken wordt door alle betrokkenen positief beoordeeld.
Bij welk deel van de projecten (binnen de pieken), bedrijventerreinen en investeringsbe-	Wat het werkveld O&I betreft heeft Berenschot in de evaluatie van de PiD-regeling geconstateerd dat de ROM's rechtstreeks maar weinig aanvragen indienen ² , waarbij de onderzoekers

¹ De BOM richt zich op dit werkveld alleen op herstructurering en de NOM is op dit werkveld in niet actief geweest (zij het dat in 2009 besloten is een fte voor dit werkveld in te zetten). De BOM werkt op het werkveld BO/BT alleen in opdracht van en voor rekening en risico van de provincie Noord-Brabant.

² Het gaat dan om 14 van de 244 gehonoreerde aanvragen in de periode vanaf de start in 2006 tot oktober 2009, inclusief aanvragen door regionale ontwikkelingsmaatschappijen in andere regio's

<p>vorderingsprojecten zijn de ROM's substantieel betrokken?</p>	<p>aantekenen dat de meeste ROM's wel heel actief zijn, maar vooral op de achtergrond mede vanwege het gegeven dat het ministerie van EZ graag wil dat bedrijven en instellingen zelf aanvragen indienen. Sinds enige tijd mogen de ROM's zelf ook geen aanvragen meer indienen.</p> <p>Wat het taakveld BO/BT en de herstructureringsopgave betreft, kan worden gesteld dat de ROM's zich met een belangrijk deel van de te herstructureren terreinen bezig houden. De tot en met 2009 gerealiseerde herstructureringen omvatten tussen 15% en 50% van de totale herstructureringsopgave per 2009 gemeten in hectares. Voor IB geldt dat er geen zicht is op het totaal aantal nieuw in de regio gevestigde bedrijven en bedrijven die hun huidige vestigingsplaats hebben overwogen en dat het aandeel van de ROM's daarbij dus ook niet 'gemeten' kan worden. Voor de bedrijven die vanuit het buitenland naar Nederland komen en die ondersteund worden door NFIA geldt, dat deze doorgaans ook en mede begeleid worden door de betreffende ROM.</p>
<p>Is aan te geven of deze projecten hebben bijgedragen aan structurele ontwikkelingen, samenwerkingsverbanden o.i.d. in de regio die verder gaan dan het realiseren van deze projecten?</p>	<p>Van de ontwikkeling & innovatieprojecten bestaat het grootste deel uit samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling en met kennisinstellingen. Een deel van deze projecten leidt tot nieuwe bedrijven, waar de ROM's soms ook in participeren. Dit zijn structurele samenwerkingsverbanden. Ook van de andere projecten is het aannemelijk dat een deel hiervan leidt tot structurele samenwerking. Overigens organiseren de ROM's ook veel netwerkbijeenkomsten, bijeenkomsten die ook leiden tot nieuwe samenwerkingen. Deze vorm van netwerken is een activiteit die voor de ROM's nodig is om hun werk goed uit te voeren, maar deze activiteit komt op zich niet terug in de meerjarenafspraken.</p> <p>Voor de toekomst is van belang dat de ROM's nog meer inzetten op de echt complexe strategische allianties tussen bedrijven onderling en bedrijven met kennisinstellingen en overheden. Als voorbeeld kan het zogenoemde 'Boeing-project' in Oost-Nederland gelden, resulterend in een nieuw Thermoplastic Composites Research Centre, de Chemelot Campus met onder meer het Centre for Open Chemical Innovation in Limburg, of Brainport en Maintenance Valley in Brabant. De financial engineering van dit type projecten vormt ook een belangrijk aandachtspunt. Deze bijstelling van de aansturing zou dan ook moeten doorwerken in de indicatoren (niet alleen sturen op kwantiteit van projecten, maar daarnaast de kwaliteit en het al dan niet structurele karakter van projecten mee laten wegen).</p>
<p>Zijn de bedrijven en instellingen tevreden over de rol die de ROM's vervullen en de invulling hiervan?</p>	<p>Uit de uitgezette enquête onder bedrijven en instellingen blijkt, dat circa tweederde van alle bedrijven tevreden tot zeer tevreden is over de rol van de ROM's en de wijze waarop zij door de ROM zijn ondersteund. Van de bedrijven die aangeven dat zij door de ROM zijn ondersteund, geeft een minderheid van circa 18% aan dat het betreffende project ook zonder de inzet van de ROM goed</p>

(met name Impuls in Zeeland dient relatief vaak zelf een aanvraag in). Zie Berenschot, *Pieken in de Delta: evaluatie subsidieregeling, conceptrapport*, 26 mei 2010.

	<p>goed zou zijn verlopen. Daarentegen geven veel bedrijven aan dat er zonder de ROM geen project was geweest en/of dat anders het project niet zo snel of minder goed uitgevoerd zou zijn.</p> <p>Ook de gemeentelijke betrokkenen (bij voornamelijk het taakveld BO/BT) zijn in grote lijnen positief over de rol die de ROM's vervullen. Circa 60% van de geënquêteerden bij de gemeenten is positief over de rol van de ROM's. In een groot aantal gevallen zouden projecten anders niet van start gegaan zijn (28%), later gestart (21%) of had het veel meer moeite gekost (33%).</p>
In hoeverre hebben de ROM's een kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage geleverd aan de operationele doelstelling 3, het benutten van gebiedsgerichte kansen?	<p>Feitelijk dragen alle resultaten van de ROM's bij aan de operationele doelstelling drie, het benutten van gebiedsgerichte kansen. De gebiedsgerichte kansen komen bij uitstek tot uiting in de pieken en het blijkt dat op de werkvelden O&I, PB en IB over het algemeen een groot deel van hun activiteiten piekengerelateerd zijn. Op het werkveld O&I heeft inmiddels circa 80% van de projecten van de NOM betrekking op de pieken en voor de drie overige ROM's loopt dit op tot circa 95%. Op het werkveld IB varieert het aandeel pieken van 50% tot 75% en wat de participatiebedrijven betreft loopt het piekenaandeel uiteen van circa 35% à 40% voor de NOM momenteel tot 70% à 90% voor de overige ROM's.</p>
Waar ligt de toegevoegde waarde van de ROM's bij de totstandkoming en herstructurering van bedrijventerreinen en wat zijn de kerncompetenties op dit vlak?	<p>De betrokken gemeentelijke ambtenaren waarderen de ROM vooral vanwege de als positief beoordeelde kennis van zaken, klantvriendelijkheid en affiniteit met het bedrijfsleven. De ROM's slagen er vaak in effectief de brug te slaan tussen gemeenten en bedrijven. Verder zijn de ROM's vooral actief in de aanvangsfase van herstructureringsprocessen en soms als aanjager bij het opzetten van duurzaam beheer. De toegevoegde waarde van de ROM's is er deels ook in gelegen dat zij een langdurige betrokkenheid kunnen leveren bij deze vaak complexe en langdurige processen. Voor inzet van private alternatieven als adviesbureaus worden de kosten dan al snel te hoog.</p>
In hoeverre leverden de p-bedrijven (i.c. participatiebedrijven) een toegevoegde waarde aan de ontwikkelingsbedrijven van de ROM's (en vice versa) en kan deze gekwantificeerd/geconcretiseerd worden?	<p>Door velen worden de taakvelden O&I en PB gezien als de kern van de ROM's. Ook uit de enquête onder bedrijven blijkt, dat bedrijven doorgaans vooral op deze terreinen met de ROM's te maken hebben. Een aanzienlijk deel geeft aan dat hun behoeften betrekking hebben op meerdere werkvelden van de ROM's. Van alle bedrijven die aangeven behoefte te hebben aan risicodragend kapitaal, geeft 68% aan eveneens behoefte aan ondersteuning te hebben op het gebied van O&I, 23% aan IB en 14% aan BO/BT.</p> <p>Eén van de p-bedrijven geeft aan dat in de afgelopen vier jaren gemiddeld circa 10% van alle participatieverzoeken afkomstig zijn van bedrijven die eerder met de unit O&I te maken had. Doorverwijzingen vanuit de units BO/BT en IB zijn er vrijwel niet.</p>
Wat zijn de maatschappelijke effecten van het functioneren van deze p-bedrijven (in termen van gecreëerde directe werkgelegenheid, uitgelokte investeringen)?	<p>De bedrijven waarin Oost NV, BOM en LIOF participeren, zijn goed voor respectievelijk circa 2.100, circa 1.300 en circa 7.125 fte's eind 2009/begin 2010. De door de participatiebedrijven gecreëerde directe werkgelegenheid en de uitgelokte investeringen worden momenteel nog niet consequent en goed gemonitord.</p>

<p>In hoeverre is de transformatie geslaagd van generieke ROM's die gericht zijn op het wegwerken van achterstanden naar op de pieken gefocuste organisaties die zich meer richten op het benutten van kansen in de regio?</p>	<p>De ROM's hebben allemaal in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt naar een vooral op de pieken gerichte werkwijze en organisatie. De ene ROM is hier verder mee dan een andere.</p> <p>Voor O&I geldt dat inmiddels voor alle ROM's het percentage pieken op 80% tot zelfs ruim boven de 90% ligt. Op het werkveld IB ligt het piekenaandeel doorgaans op minimaal 60 tot 70%, met alleen voor de NOM een lager maar wel toenemend aandeel (nu bijna de helft). Ook voor het werkveld PB geldt dat het aandeel pieken voor de NOM nog relatief laag is (circa 34% ultimo 2009 en momenteel circa 40%, waar het bij aanvang van de te evalueren periode nog 25% was). Voor de overige ROM's ligt het aandeel veel hoger, meestal op 70 tot 90%.</p>
--	--

Efficiëntie

Vervolgens worden ook de vragen en antwoorden over tot de efficiëntie van de ROM's gepresenteerd, in aanvulling op de algemene beelden hierover in paragraaf 1.2:

Efficiëntie	
<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>Antwoorden</i>
<p>In hoeverre hebben de ROM's efficiënt samengewerkt met overheden en intermediairs (waaronder Syntens en de KvK's) bij het genereren van PID-projecten, het realiseren van nieuwe en herstructureren van bestaande bedrijventerreinen en het bevorderen van investeringen?</p>	<p>Wat betreft de samenwerking van de ROM's met andere organisaties is het beeld, blijkens interviews en enquête, positief. De ROM's zijn een belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner voor het regionale bedrijfsleven, Kamers van Koophandel, Werkgeversorganisaties en gemeenten. Voor investeringsbevordering geldt dit ook voor de NFIA. In de interviews en de enquête wordt dit beeld bevestigd. Specifiek voor het werkveld O&I geldt dat er een goede samenwerking (met taakafbakening) is afgesproken met Syntens in de vorm van convenanten waarbij ook onder meer de Kamers van Koophandel betrokken zijn in twee regio's. Voor sommige universiteiten en hogescholen zou de samenwerking intensiever mogen zijn. Indien wordt gekozen voor een werkwijze waarbij meer proactief vanuit de pieken wordt gewerkt, kan deze samenwerking worden versterkt.</p>
<p>In hoeverre zijn er onderlinge verschillen in efficiëntie tussen de ROM's, dat wil zeggen de verhouding tussen de kosten ten opzichte van de prestaties?</p>	<p>De efficiëntie van de ROM's is primair bezien naar werkveld en de scores van de ROM's op de gehanteerde ratio's lopen dan soms sterk uiteen. Deze verschillen kunnen veroorzaakt worden door de wijze van werken en de mate waarin dit efficiënt gebeurt, maar ook door de omstandigheden van de betreffende ROM en met name de relevante kenmerken van de regio waarin deze ROM actief is.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een vergelijking van de prestaties van de ROM's op het werkveld O&I laat zien dat de gemiddelde gerealiseerde innovatieimpuls per bestede miljoen euro in met name het noorden en in mindere mate ook in Limburg relatief klein is. Gemeten naar de gemiddelde innovatieimpuls per fte scoort de BOM hoog, gevolgd door Oost NV en LIOF. De ijle economie in het noorden en de per saldo vaak relatief kleine projecten daar en in Limburg beïnvloeden de efficiëntie van de ROM's in deze regio's naar verwachting negatief. • Op het werkveld investeringsbevordering (IB) realiseert LIOF

	<p>de hoogste investeringsimpuls per geïnvesteerde miljoen euro, gevolgd door Oost NV. Als de twee energiecentrales bij de NOM worden meegerekend, dan presteert zij op deze prestatie-indicator veruit het best. Als wordt gekeken naar de gerealiseerde werkgelegenheid per geïnvesteerd miljoen euro, dan zijn Oost NV en LIOF koploper. Hierbij moet wel worden aangekend dat de BOM zich als enige exclusief op het buitenland richt bij de acquisitie van bedrijven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De personele formatie van de participatiebedrijven verschilt onderling en met name de BOM beschikt over een kleine formatie. Het uitgezette volume per fte is het hoogst voor LIOF en NOM. Omdat de participatiebedrijven van deze ROM's in aantal participaties en geïnvesteerd vermogen het grootst zijn, kan dit duiden op een positief schaaffect. • Op het werkveld BO/BT is het extra lastig om zich te krijgen op de efficiëntie van de taakuitvoering omdat de gerapporteerde prestaties niet geheel vergelijkbaar zijn vanwege definitie- en interpretatieverschillen. Bovendien was de NOM op dit werkveld niet actief en richtte de BOM zich vanaf 2007 exclusief op herstructurering. Verder geven twee van drie op dit werkveld actieve ROM's aan dat zij relatief veel (respectievelijk tussen 20 en 25% en circa 50%) tijd en geld besteden aan de kennisfunctie. <p>In aanvulling op de efficiëntieanalyse naar werkveld, is er een globale analyse verricht van het aandeel indirect productieve fte's op de gehele formatie. Het blijkt dat de ROM's dan als groep min of meer vergelijkbaar zijn met organisaties als gemeenten of ZBO's en gunstiger scoren dan ministeries (het percentage indirect productief op de totale formatie ligt tussen 22% en 43%). Zeker bij de op dit aspect minder gunstig scorende ROM's lijkt een aanzienlijke verbetering van de efficiëntie mogelijk.</p>
<p>Zijn de ROM's qua kosten over de periode 2007-2009 binnen hun meerjarenbegrotingen gebleven, inclusief het p-bedrijf?</p>	<p>De jaarlijkse begrotingen en jaarrekeningen geven een beeld van de financiële huishouding van de ROM's. Hoewel er wel (meestal beperkte) verschillen zijn tussen begroting en realisatie, komen de begrotingen en realisaties van de ROM's redelijk goed met elkaar overeen. De hoogste overschrijding bedraagt 19%, maar deze en ook enkele andere overschrijdingen zijn in de jaren daarna snel weggewerkt. Zie ook bijlage 3.</p>

Terugblik op vorige evaluatie over periode 2000-2004

- Aanbevelingen Tot slot presenteren wij navolgend in kort bestek hoe de ROM's zijn omgegaan met de op basis van de evaluatie over de periode 2000-2004 gedane aanbevelingen. De conclusies luiden toen met name dat:
- Aansturing van de ROM's is een punt van aandacht. Aansturing op basis van input en activiteiten moet plaatsmaken voor aansturing op output en waar mogelijk outcome.
 - Omgekeerd dienen de ROM's hun verantwoordingswijze te verbeteren, met prestatie-indicatoren die onderling meer vergelijkbaar zijn en zodanig ook dat de ROM's zich niet

alleen verantwoord op het niveau van individuele projecten, maar ook op het niveau van programma's en uiteindelijk de ROM zelf.

- Verder is de verhouding tussen de directe en indirecte kosten een aandachtspunt.
- Tot slot is gewenst de meerwaarde van de onderlinge synergie tussen de vier kerntaken van de ROM's explicieter uit te werken en te benutten.

Terugblik op aanbevelingen uit evaluatie '2000-2004'	
<i>Aanbevelingen</i>	<i>Huidige stand van zaken</i>
Meer aansturen op basis van output en waar mogelijk outcome	In principe worden de ROM's momenteel grotendeels aangestuurd op basis van te leveren prestaties (output) en te realiseren maatschappelijke effecten (outcome). Voor deze wijze van aansturing bestaat binnen de ROM's ook groot draagvlak en hetzelfde geldt voor de aansturende overheden.
Verbetering van verantwoordingswijze, zodanig dat prestatie-indicatoren meer vergelijkbaar zijn en verantwoording niet meer vooral op projectniveau, maar op niveau van programma's en ROM zelf plaatsvindt	Geconstateerd kan worden dat de prestatie-indicatoren in grote lijnen overeenkomen voor de vier ROM's, maar dat het risico aanwezig is dat indicatoren verschillend worden uitgelegd en/of dat bij de onderbouwing van te leveren prestaties verschillen aanwezig zijn (bijvoorbeeld 'wat tel je mee en wat niet'). In de praktijk is dit ook zichtbaar. De ROM's verantwoordden zich verder niet meer vooral op het niveau van projecten, maar naar taakveld.
Meer aandacht gewenst voor de verhouding tussen de directe en de indirecte kosten	Wij hebben geconstateerd dat de vier ROM's zich alle vier bewust zijn van het belang van een 'goede' verhouding tussen directe en indirecte kosten. Tegelijkertijd blijkt dat zij in hun administraties, en daardoor ook in de bij ons ten behoeve van de voorliggende evaluatie aangeleverde cijfermatige overzichten, de cijfers niet op een uniforme wijze presenteren. Toegespitst op de verhouding indirecte en directe fte's, is er in ieder geval bij de twee op dit aspect minder gunstig scorende ROM's potentie voor een aanzienlijke verbeterslag.
Meerwaarde van de onderlinge synergie tussen de vier kerntaken explicieter uitwerken en benutten.	De ROM's zijn bezig om integraler te werken om daarbij ook meer de potentie van de onderlinge synergie van de kerntaken te benutten. Daarbij speelt mee dat de focus op de pieken ook wordt vertaald naar de wijze waarop de ROM's werken en in de organisatorische vormgeving daarvan. De integraliteit van werken en de mate waarin de synergie wordt benut, kan verder toenemen als de pieken nog meer dan nu reeds het geval is, als aangrijppingspunt wordt genomen voor de activiteiten van de ROM's. Het proces van ontschotten en integraler werken moet nog verder van de grond komen en 'geïnternaliseerd' worden.

1 Management samenvatting

ROM's	In Nederland zijn er vier regionale ontwikkelingsmaatschappijen waarvan het Ministerie van EZ (mede-)aandeelhouder is. Dit zijn de NOM (Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij) in de drie noordelijke provincies, Oost NV (Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV) in Overijssel en Gelderland, de BOM (Brabantse Ontwikkelings Maatschappij) in Noord-Brabant en LIOF (NV Industriebank LIOF) in Limburg. Er zijn nog meer regionale ontwikkelingsmaatschappijen, zoals REWIN in West-Brabant, Impuls in Zeeland en de Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland-Noord, maar hierin is EZ geen aandeelhouder en treedt zij evenmin op als subsidiënt.
Evaluatie	Decisio heeft in opdracht van het Ministerie van EZ een evaluatie uitgevoerd van deze vier ROM's, waarbij de centrale vraag was in hoeverre het instrument van de ROM's effectief is geweest in de periode 2007 tot en met 2009. Verder wordt de efficiëntie van de ROM's in beeld gebracht. Het vertrekpunt voor deze evaluatie werd gevormd door de meerjarenafspraken die EZ met de verschillende ROM's heeft gemaakt en waarin voor deze periode prestatieafspraken zijn gemaakt. In het onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet: interviews met klanten en partners van de ROM's, een enquête onder bedrijven, kennisinstellingen en gemeenten, desk research en analyse van administratieve en financiële data van de ROM's.
Werkterreinen	De werkzaamheden van de vier ROM's zijn vooral gelegen op de volgende terreinen ³ : <ol style="list-style-type: none">1. Ontwikkeling en innovatie (O&I).2. Participatie, verschaffen van risicodragend kapitaal (PB).3. Investeringsbevordering (IB).4. Bedrijventerreinen (BO/BT).

1.1 Doelstellingen en effectiviteit

Meetbare doelen	<p>In de vier basisbeschikkingen 2007-2010, die het Ministerie van EZ sloot met de vier ROM's, zijn doelstellingen voor de verschillende kerntaken opgenomen. In tegenstelling tot de periode daarvoor is er gekozen voor meetbare indicatoren waarop de ROM's in deze periode kunnen worden afgerekend. Per werkterrein zijn dit de volgende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkeling en innovatie: Omvang van de te realiseren innovatie-impuls.• Participatie: Geen afrekenbare doelen (in meerjarenbeschikkingen).• Investeringsbevordering: Bedrag aan investeringen en arbeidsplaatsen.• Bedrijventerreinen: Aantallen masterplannen en hectares nieuw en/of te herstructureren bedrijventerrein.
-----------------	---

³ Voor de eerste drie taken geldt dat zowel NOM, Oost NV, BOM als LIOF er op actief zijn, voor de vierde taak is dit voor de NOM niet het geval geweest, zij het dat de NOM in 2009 is begonnen met een actieve aanpak van het taakveld BO met voorlopig één zware fte.

Nota bene: ten aanzien van het werkveld participaties geldt dat in de meerjarenbeschikkingen geen prestatieafspraken zijn overeengekomen. In deze beschikkingen is echter wel vastgelegd dat periodiek overleg plaatsvindt tussen ROM's en hun subsidiënten op basis van een meerjarenprogramma en jaarplannen die daarop gebaseerd worden. In deze programma's en plannen zijn ten opzichte van de beschikkingen soms aanvullende prestatieafspraken vastgelegd, onder meer voor het werkveld participaties.

Niveau van targets	Bij het bepalen van de hoogte van indicatoren is in enige mate rekening gehouden met de verschillen tussen de economieën (en de pieken) van de regio's en andere verschillen, zoals de beschikbare subsidiemiddelen per regio. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat de in 2007 beschikbare empirische basis voor het maken van enerzijds voldoende uitdagende en anderzijds voldoende realistische resultaatafspraken nog onvoldoende aanwezig was en dat er soms vanuit pragmatische overwegingen ook voor gekozen is om targets te baseren op extrapolatie van de realisatiecijfers van de voorgaande jaren. Een en ander hangt ook samen met het gegeven dat per 2007 voor het eerst is gewerkt met 'harde', dat wil zeggen kwantitatieve targets op het niveau van programma's en werkvelden en dat er ook voor het eerst sprake is geweest van meerjarige prestatieafspraken. Voor de komende periode verdient het aanbeveling om het maatwerkgehalte van de meerjarenafspraken te vergroten. De opgedane ervaringen, eventueel in combinatie met een 'nulmeting' op de relevante taakgebieden, kunnen dan voor zowel subsidiegever als -ontvanger de basis leggen voor scherpere afspraken met een hoger maatwerk gehalte die beter recht doen aan de omvang van de opgaven en de kenmerken van de betreffende regio's.
Prestaties	Onderstaand is per taakveld beschreven in hoeverre de afgesproken doelen zijn gerealiseerd. De mate van doelrealisatie wordt ook verklaard, waarbij waar mogelijk een onderscheid wordt gemaakt naar onvoorziene en door de ROM's niet te beïnvloeden factoren en de eigen keuzes en werkwijze.
O&I	Voor taakveld O&I geldt dat alle ROM's de afgesproken doelen ruim halen. Dit heeft mede te maken met het sterk resultaatgerichte karakter van de O&I-afdelingen, waarbij gestuurd wordt op het halen van de kwantitatieve targets, en dat zij in die zin effectief zijn in het realiseren van innovatieprojecten. Als kanttekening is op zijn plaats dat voor enkele ROM's de overeengekomen doelstelling relatief eenvoudig te realiseren is geweest. Betrokken partijen beoordelen de ROM's doorgaans positief op dit taakveld.
Bijdrage ROM's	Zonder de inspanning van de ROM's was een groot deel van deze projecten niet tot stand gekomen, omdat er bij veel van deze projecten geen andere partij is die in de voorfase van deze projecten zoekt naar innovatiekansen, partijen bij elkaar brengt en een projectplan opstelt. De effectiviteit van de O&I afdelingen in relatie tot de achterliggende doelen (regionale economische ontwikkeling) kan nog verder verbeteren door niet alleen op het aantal (of budget) van de projecten te richten, maar ook op de kwaliteit van de projecten. Door nog meer vanuit de pieken te werken aan innovatieprojecten met een grote impact op de regionale economie kan de effectiviteit verder worden vergroot. Dergelijke projecten zijn

moeilijker te realiseren en vergen relatief veel inzet. De indicator zou daarom moeten worden aangevuld met meer kwalitatieve afspraken gericht op dit soort complexe samenwerkingsprojecten die extra en ook meer structurele kansen voor de regio scheppen en daarom een extra inspanning rechtvaardigen.

Participaties EZ heeft met de ROM's in de beschikkingen zelf geen afspraken gemaakt die betrekking hebben op het werkveld participaties. Het participatiebedrijf is ook een bijzonder onderdeel van de ROM's omdat de werkzaamheden niet door middel van een subsidie door de overheid in casu de aandeelhouders worden gefinancierd. De ROM's dienen de apparaatskosten van de kerntaak participatie te dekken uit de opbrengsten van het beschikbare participatiekapitaal. In de aandeelhoudersrol heeft EZ wel afspraken gemaakt, waarvan de belangrijkste is dat het rendement van de participaties over de totale periode tenminste gelijk dient te zijn aan het niveau van de inflatie zodat de koopkracht van het participatievermogen in stand blijft. De ROM's hebben in samenspraak met de aandeelhouders overigens wel doelen geformuleerd over de periode 2007-2010 en deze vastgelegd in het meerjarenplan en de daarop gebaseerde jaarplannen. De targets voor de periode 2007-2010 zijn pragmatisch bepaald. Er is onder meer gekeken naar ambities en realisaties in de voorgaande periode en een eerste voorzichtige vergelijking gemaakt van targets en prestaties van de ROM's, maar de targets zijn niet voorzien van een gedegen fundering en een expliciete relatie met de omvang en kenmerken van de betreffende regio ontbreekt. De NOM heeft veruit de hoogste doelstelling en de BOM de laagste waarbij aangetekend dat de BOM ook het kleinste geïnvesteerd vermogen heeft.

Bijdrage ROM's De doelen die door de ROM's zelf zijn gesteld worden gehaald, met uitzondering waarschijnlijk van de NOM waarbij aangetekend dat de NOM ook veruit de hoogste doelstelling heeft in termen van uit te zetten risicodragend vermogen. De participatiebedrijven investeren vooral risicodragend in ondernemingen die op een andere wijze moeilijk aan financiering kunnen komen. Een aanzienlijk deel van de portefeuille bestaat uit seed capital en het financieren van starters en doorstarters. Dit marktsegment wordt door banken en ook door de overige venture capital-partijen doorgaans niet als primaire doelgroep gezien. De focus van deze financiers betreft vooral ondernemingen met een 'bewezen track record' en dus een wat minder hoog risicoprofiel en daarnaast gaat de voorkeur uit naar wat grotere participaties. De participaties van de ROM's zijn in vergelijking met de overige venture capital-partijen doorgaans kleinschaliger.

Investeringsbevordering Op het werkveld investeringsbevordering is sprake van een wisselend beeld wat betreft mate van doelrealisatie van de ROM's. Oost NV, BOM en NOM halen hun targets als gekeken wordt naar de te realiseren investeringsvolumes. Hierbij is ook duidelijk dat het doelbereik soms afhangt van het doorgaan van één of enkele forse investeringen zoals de twee energiecentrales in Noord-Nederland. LIOF haalt mogelijkwerwijs de investeringsdoelstelling ook, maar dit hangt onder meer af van de komst van een siliciumfabriek (waar een investering van circa € 400 mln mee is gemoeid), waarover tot dusver nog geen definitieve beslissing is gevallen. Wat betreft de doelstelling op het gebied van werkgelegenheid zullen

len LIOF en BOM deze naar verwachting realiseren (waarbij BOM zich overigens alleen richt op het buitenland), maar Oost NV niet. Voor de NOM is dit afhankelijk van het verdere verloop van het jaar 2010. Ten aanzien van Oost NV lijkt de werkgelegenheidsdoelstelling 'met de kennis van nu' te ambitieus geformuleerd.

De belangrijkste verklaring voor het ten dele niet halen van de doelen is de wereldwijde crisis vanaf 2008, waardoor veel investeringsbeslissingen zijn uitgesteld. Verder wordt door de ROM's aangegeven dat de gemiddelde projectgrootte is afgenomen, met name omdat arbeidsintensieve projecten veelal naar lage(re) lonenlanden gaan. Uit door NFIA aangedragen informatie blijkt dat de gemiddelde projectgrootte de afgelopen jaren tussen 18 en 28 arbeidsplaatsen schommelde (periode 2002-2009). Gegeven de trend naar minder arbeidsintensieve bedrijven betekent dit dat de inspanningen van de ROM's per arbeidsplaats waarschijnlijk zijn toegenomen. Een sterker accent op relatief kleinere bedrijven met een hoge R&D-intensiteit kan ook het behalen van de werkgelegenheidsdoelstelling bemoeilijken.

Bijdrage ROM's De toegevoegde waarde van de activiteiten van de ROM's op het gebied van investeringsbevordering is in de eerste plaats gelegen in het feit dat zij in hun regio het eerste aanspreekpunt zijn voor de NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency), waar geïnteresseerde buitenlandse investeerders vaak als eerste contact mee hebben. De ROM's handelen op dit werkveld niet alleen reactief. Zij besteden ook proactief aandacht aan de in de regio reeds gevestigde buitenlandse ondernemingen, om in een vroeg stadium mee te kunnen denken met en invloed te kunnen uitoefenen op te maken locatiekeuzes en investeringsbeslissingen. Vanuit de in de regio gelegen pieken wordt bezien op welke bedrijvigheid het beste ingezet kan worden. Door diverse gesprekspartners is aangegeven dat het proactieve handelen nog meer centraal zou moeten staan. Indien hier voor gekozen wordt, is het raadzaam daar met de formulering van de nu gehanteerde prestatie-indicatoren rekening mee te houden. Op dit moment worden de ROM's vooral gestimuleerd hun activiteiten te richten op (typen van) ondernemingen die met relatief beperkte inspanningen, en dus met name reactief, kunnen worden geacquireerd. Dit hoeven niet per se de ondernemingen te zijn die het meest bijdragen aan het versterken van de in de betreffende regio gelegen pieken. Ook de kwaliteit van de investering komt op dit moment niet tot uiting in de wijze waarop de indicatoren geformuleerd zijn.

Bedrijventerreinen De NOM was tot voor kort niet actief op het gebied van bedrijventerreinen. Met Oost NV en LIOF heeft EZ prestatieafspraken gemaakt voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen en de herstructurering van bedrijventerreinen. Met de BOM zijn geen prestatieafspraken gemaakt met EZ. De BOM werkt in opdracht van en voor rekening en risico van de provincie Noord-Brabant en heeft met deze provincie prestatiedoelen afgesproken. Verder moet worden aangetekend dat de BOM zich alleen met herstructurering bezig houdt. Er zijn verschillen geconstateerd tussen de doelstellingen in de meerjarenafspraken met de verschillende ROM's, tussen de indicatoren en de wijze waarop deze indicatoren gemeten en geïnterpreteerd worden. Een grotere eenduidigheid in een volgende periode is wense-

lijk.

Bijdrage ROM's Het algemene beeld is dat de doelen op het gebied van herstructurering naar verwachting door alle drie de ROM's worden gehaald. Maar zowel Oost NV als LIOF blijven achter bij de ontwikkelingsdoelstelling van nieuwe bedrijventerreinen. Een verklaring hiervoor is de vertraging als gevolg van de economische crisis, die in het gehele land tot een vertraagde ontwikkeling van bedrijventerreinen heeft geleid. Oost NV heeft daarnaast in overleg met de subsidiënten haar beleid gewijzigd en houdt zich nog maar in beperkte mate bezig met de ontwikkeling van nieuwe terreinen. Voor LIOF speelt verder mee dat zij in afwijking van het gestelde in de indicator alleen daadwerkelijk ontwikkelde bedrijventerreinen meetelt. Uit gesprekken en een enquête onder gemeenten komt een positief beeld naar voren over het functioneren van de ROM's op dit gebied. Klanten waarderen de bijdrage van de ROM's en zijn tevreden over hun ondersteuning. De BT-afdelingen van de ROM's doen overigens veel meer dan herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen. Zo richten ze zich op parkmanagement, werken mee aan de ontwikkeling van regionale plannen en vervullen een functie als kenniscentrum. Dit zijn activiteiten die in de meerjarenafspraken aandacht verdienen, uiteraard voor zover EZ wenst dat de ROM's zich hier op richten.

Pieken De meeste activiteiten van de ROM's zijn gericht op de pieken uit de nota 'Pieken in de Delta'. Voor Oost NV en de BOM geldt dit in sterkere mate dan voor LIOF en de NOM. LIOF en NOM hebben in de gesprekken ook aangegeven minder gelukkig te zijn met een te nadrukkelijke focus op de pieken. LIOF, NOM en de betreffende provincies willen zich breder kunnen richten op het stimuleren van stuwende economische activiteiten dan alleen binnen de pieken. Oost NV en de BOM kunnen zich goed vinden in de keuzen in de nota Pieken in de Delta die voor hun regio's zijn gemaakt en de focus die dat voor hun activiteiten betekent. Uitgesplitst naar de werkvelden van de ROM's zijn de inspanningen op het werkveld BT niet expliciet piekengerelateerd. Voor O&I ligt het aandeel pieken op 80% of meer van het met de projecten gemoeide investeringsvolume. Voor IB ligt het aandeel pieken op het totaal gerealiseerde investeringsvolume (soms ruim) boven 60%, waarbij voor de NOM geldt dat dit percentage bijna 50% bedraagt indien de twee energiecentrales niet worden meegeteld en bijna 90% indien dit wel het geval is. Bij de participatiebedrijven, tot slot, is de NOM vooralsnog het minst piekengerelateerd, hoewel het aandeel pieken in het totaal uitgezette vermogen in de evaluatieperiode is gestegen van 25% naar in ieder geval 34%. Voor de overige ROM's geldt dat het aandeel pieken over het algemeen op 75% of hoger ligt.

Enquête De enquête onder bedrijven en instellingen laat zien dat de toegevoegde waarde van de ROM's als groot wordt ervaren: 60% van de respondenten geeft aan dat het project zonder de betrokkenheid van de ROM niet zou zijn door gegaan dan wel dat de ROM's een nuttige rol hadden. Slechts 18% van de respondenten gaf aan dat het project zonder de inzet van de ROM ook goed zou zijn verlopen. Ook de klanttevredenheid is hoog blijktens de enquête. In de ogen van de respondenten zijn het bij elkaar brengen van partijen, het stimuleren van ontwikkelingen en het organiseren van financiën de belangrijkste rollen van de ROM's. Op

Op de vraag welke rollen een extra accent moeten krijgen, worden vooral het organiseren van financiën en het stimuleren en aanjagen van allerlei initiatieven genoemd. Aan een grotere nadruk op uitvoering is bij de respondenten geen behoefte, waarbij deze uitvoerende rol dan betrekking heeft op het zelf uitvoeren van projecten.

Synergie

Het algemene beeld van de synergie tussen de vier taakvelden van de ROM's is dat deze aanwezig is en dat deze groter is dan in het verleden. Leidinggevend van de ROM's geven aan dat zij steeds meer samenwerking zoeken tussen de verschillende werkvelden en zij geven daarvan ook concrete voorbeelden. Anderzijds is dit nog geen standaard werkwijze voor de ROM's, waar het eigen werkveld nog steeds in belangrijke mate centraal staat in denken en handelen van de ROM-medewerkers. Als gekeken wordt naar de complexiteit van de behoeften van bedrijven die in de doelgroep vallen van de ROM's, dan blijkt dat de synergie tussen de werkvelden O&I en participatie het grootst is, maar dat ook de samenhang sterk is van IB met O&I en participatie en eveneens tussen BO/BT enerzijds en de andere drie werkvelden anderzijds. Van alle in het kader van deze evaluatie geënquêteerde bedrijven die aangeven dat zij op het gebied van innovatie behoefte hebben aan externe ondersteuning, geeft bijna de helft aan ook behoefte te hebben aan risicodragende financiering. Omgekeerd geeft van alle bedrijven met behoefte aan risicodragende financiering ruim tweederde aan ook behoefte aan externe ondersteuning te hebben op het vlak van innovatie. Van de bedrijven die aangeven behoefte aan externe hulp te hebben op de werkvelden O&I of PB, geeft maar een klein deel aan ook behoeften te hebben op het terrein van IB of BO/BT.

O&I en participatie zijn de werkvelden die door geënquêteerde bedrijven uit de doelgroep van de ROM's het meest worden genoemd als werkvelden waarop zij de meeste behoefte hebben aan externe ondersteuning. De kleinere groep van bedrijven die aangeeft op het vlak van IB of BO/BT behoefte te hebben aan externe ondersteuning, is wel relatief vaak ook geïnteresseerd in externe ondersteuning op de andere werkvelden. Voor een gedetailleerde weergave van de samenhang in de behoeften van bedrijven en instellingen naar de vier werkvelden zie paragraaf 8.3.

Om de synergie tussen de vier werkvelden optimaal te benutten en zo goed mogelijk in te spelen op de complexe behoeften van een deel van de te bedienen bedrijven, werken LIOF en Oost NV sinds enige tijd met een zogenoemde informele 'matrixstructuur'. De organisatie is dan niet meer alleen gericht op de vier werkvelden, maar ook op de voor deze regio's relevante pieken. Ook de NOM is in 2009 gestart met een dergelijke organisatiewijze. Deze wijze van werken zal er niet alleen aan bijdragen dat de aanwezige samenhang in de behoeften van bedrijven beter wordt onderkend, maar ook dat de inzet van de ROM's nog beter aansluit bij de behoeften van de pieken in hun regio.

Synergie BO/BT

Van de bedrijven die een ondersteuningsbehoefte hebben op het gebied van O&I of zoeken naar risicodragende participatie, is maar een beperkt deel ook geïnteresseerd in de activiteiten van de ROM op het werkveld BO/BT. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews en uit

uit de enquête dat deze taak wel in een type organisatie als de ROM's past. Het is een uitvoeringstaak, die zich er voor leent om op enige afstand van de provincies als beleidsmakers te organiseren met tussen beleidsmakers en uitvoerders een duidelijke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie. Verder kan op die manier naar verwachting beter de brug worden geslagen tussen het bedrijfsleven en de overheid als beleidsbepaler.

Conclusie Het oordeel over de effectiviteit van de ROM's is over het algemeen genomen positief. De ROM's realiseren de meeste van de gestelde doelen, en voor zover ze dit niet doen is dit deels te verklaren uit externe factoren die onvoorzien waren zoals de economische crisis of ook beleidsmatige voorkeuren die gaandeweg de periode 2007-2009 gewijzigd zijn (bijvoorbeeld de omslag van nieuw aan te leggen bedrijventerreinen naar herstructurering). De keuze voor kwantitatieve meerjarenafspraken is een goede geweest, maar de gekozen indicatoren geven geen volledig beeld van de resultaten van en geleverde toegevoegde waarde door de ROM's. Bovendien kunnen de huidige prestatie-indicatoren leiden tot suboptimale prikkels waarbij alleen wordt gelet op de kwantitatieve invulling van doelen en niet of minder op de kwaliteit of het structurele karakter van projecten. Een aanvulling op of een aanpassing van de indicatoren, waarbij de kwaliteit van projecten en de mate waarin sprake is van structurele impulsen ook worden gehonoreerd, is daarom wenselijk. Zie ook paragraaf 1.3 voor een nadere uitwerking van deze gedachte. Deze aanscherping kan ook vorm krijgen in de op te stellen jaarplannen. Een belangrijke eis aan de te realiseren aanscherping is dat de te hanteren indicatoren objectief en meetbaar zijn. De ROM's kunnen in het algemeen nog aan effectiviteit winnen door meer vanuit de pieken te werken en een integrale werkwijze te bevorderen tussen de taakvelden. Voor het noorden, en in mindere mate voor Limburg, geldt dat de pieken hier (met uitzondering van Energy Valley in het noorden) minder massa hebben en vooralsnog minder sterk ontwikkeld zijn, waardoor het volgens de NOM lastiger is om een substantieel deel van de projecten hier op te richten. In deze regio is er ook relatief veel bedrijvigheid aanwezig buiten de betreffende pieken. In het kader van de regionaal-economische onderbouwing van de prestatie-indicatoren voor een nieuwe subsidieperiode dient hier nader naar gekeken te worden.

1.2 Efficiëntie

Geen doelen Wat betreft efficiëntie zijn door het Ministerie van EZ en de ROM's geen prestatieafspraken gemaakt. In de evaluatie is de efficiëntie van de ROM's wel geanalyseerd, waarbij wij ons primair gericht hebben op drie door de opdrachtgever geformuleerde vragen:

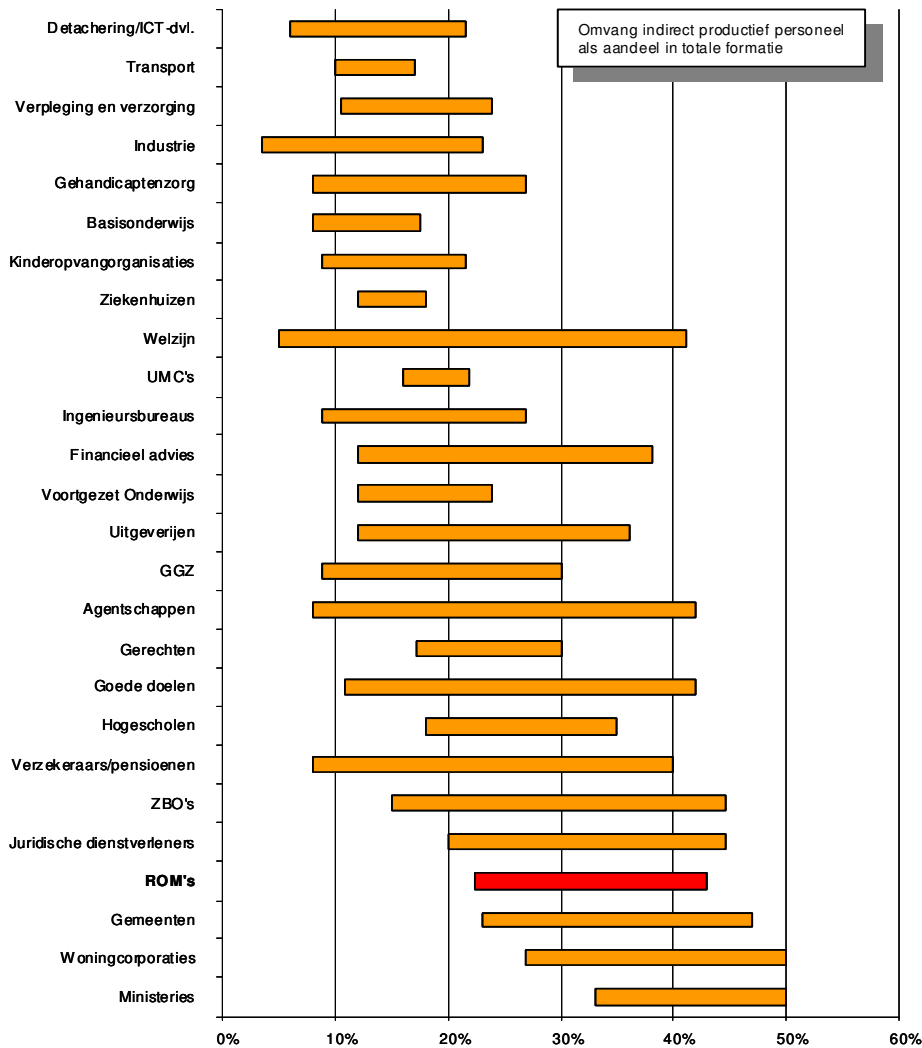
- Hebben ROM's efficiënt samengewerkt met overheden en intermediairs (waaronder Syntens en KvK's) bij het genereren van PiD-projecten, realiseren van nieuwe en herstructureren van bestaande bedrijventerreinen en het bevorderen van investeringen?
- In hoeverre zijn er onderlinge verschillen in efficiëntie tussen de ROM's, dat wil zeggen de verhouding tussen de kosten ten opzichte van de prestaties?
- Zijn de ROM's qua kosten over de periode 2007-2009 binnen hun meerjarenbegrotingen gebleven, inclusief het p-bedrijf?

Samenwerking De ROM's zijn een belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner voor het regionale bedrijfsleven, kennisinstellingen, Kamers van Koophandel, werkgeversorganisaties en gemeenten. Voor investeringsbevordering geldt dit ook voor de NFIA. In de interviews en de enquête wordt dit bevestigd. Specifiek voor het werkveld O&I geldt dat er in twee regio's convenanten zijn opgesteld door de ROM's met onder meer Syntens om tot goede onderlinge afspraken te komen en voor het bedrijfsleven duidelijkheid te bieden waar zij voor welke vraag ondersteuning kunnen krijgen. Voor sommige universiteiten en hogescholen zou de samenwerking intensiever mogen zijn. Indien wordt gekozen voor een werkwijze waarbij meer proactief vanuit de pieken wordt gewerkt, kan deze samenwerking worden versterkt. Verder is door een enkele 'piekenorganisatie' of 'valley' aangegeven dat de samenwerking nog niet optimaal is en dat gezamenlijk gezocht moet worden naar de beste afstemming waarbij geen doublures optreden en de inbreng van de ROM een zo groot mogelijke toegevoegde waarde heeft. Hierbij wordt onder meer aanbevolen om de inbreng van de ROM vooral te richten op het stimuleren van complexe samenwerkingsprojecten, de 'financial engineering' daarvan en het inbrengen van specialistische kennis op relevante werkvelden. Voor Noord-Brabant geldt bijvoorbeeld dat er op een open en coöperatieve manier wordt afgestemd en samengewerkt met REWIN en Brainport Development. Wel is sprake van 'organisatorische drukte' en overlap van activiteiten. Zo heeft zowel provincie/BOM als REWIN haar eigen Jiangsu-kantoor, dat zich richt op het bevorderen van de contacten met bedrijven uit dit deel van China. Door overlappende werkgebieden is er wel eens spanning tussen ROM's en 'piekenorganisaties'. Door dit verder te verminderen kan efficiëntiewinst worden behaald.

Vergelijking Voor de voorliggende evaluatie zijn de geleverde prestaties in termen van output en outcome gerelateerd aan de daarvoor ingezette middelen in termen van menskracht en financiën. Gelet op de uiteenlopende interpretaties van afspraken en prestaties en de wijze waarop deze 'gemeten' worden, is het niet eenvoudig eenduidige en harde conclusies te trekken. Op het werkveld O&I scoren BOM en Oost NV relatief gunstig wat betreft de kosten per fte en/of de gerealiseerde innovatie-impuls per fte, waar onder meer tegenover staat dat LIOF juist weer het hoogst scoort in termen van aantallen projecten per fte. Voor het werkveld IB zijn de aangeleverde cijfers van LIOF en Oost NV gunstig wat betreft de gerealiseerde werkgelegenheid per fte en per geïnvesteerd € mln. De NOM staat echter aan kop wat betreft de gemiddelde investering per fte, met name vanwege de realisatie van twee energiecentrales. Voor de participatiebedrijven kunnen onder meer de uitgezette investeringsvolumes worden afgezet tegen de personele capaciteit en dan blijkt dat NOM en LIOF relatief hoog scoren en de BOM wat lager, waarbij de relatief kleine omvang van het participatiebedrijf van de BOM een handicap kan zijn. Voor het taakveld BO/BT geldt dat de (her)ontwikkeling van het ene terrein veel bewerklijker kan zijn dan dat van een ander terrein. Bovendien vervullen de drie ROM's die op dit terrein actief zijn ook in enige mate een kennisfunctie naast de kerntaken op het gebied van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en eventueel gebiedsontwikkeling en het opzetten van parkmanagement.

Overhead

In het kader van de evaluatie is een analyse verricht van de opbouw van de personele formaties van de vier ROM's. Het blijkt dat het aandeel indirect productieve fte's op de gehele formatie relatief sterk uiteen loopt, namelijk van circa 22% tot circa 43%.



Bron: Decisio o.b.v. formatiegegevens RMO's en benchmarkonderzoek Berenschot (2005-2009).

Onder indirect productieve fte's verstaan wij dan fte's die ondersteunend zijn voor het primaire productieproces (bijvoorbeeld in de sfeer van administratie, automatisering en dergelijke) en voor een deel de leidinggevendenden. Op basis van de door de ROM's verstrekte formatieve gegevens en gebruik makend van referentiegegevens afkomstig uit door Berenschot in een groot aantal sectoren uitgevoerd benchmarkonderzoek gericht op de verhouding direct en indirect productief personeel, concluderen wij dat de ROM's een overhead hebben die vergelijkbaar is met die van (de meeste) gemeenten en ZBO's, gunstiger scores dan een gemiddeld ministerie en minder gunstig dan de meeste publieke en private sectoren.

Financiële huishouding De jaarlijkse begrotingen en jaarrekeningen geven een beeld van de financiële huishouding van de ROM's. Hoewel er wel (meestal beperkte) verschillen zijn tussen begroting en realisatie komen de begrotingen en realisaties van de ROM's redelijk goed met elkaar overeen. Dit is knap gelet op de beperkte omvang van de afdelingen, waardoor een fte meer of minder al snel een groot verschil maakt.

In de interviews is gewezen op de relatief hoge kosten- en loonniveaus van de ROM's, waarbij wisselend wordt geoordeeld over de vraag of dit ook bij de rol en functie van de ROM's hoort. Aan de ene kant past bij een positie dicht tegen het bedrijfsleven mogelijk een hoger kostenniveau dan bij de overheid, in het bijzonder voor de participatiebedrijven, maar anderzijds blijft het ondernemen met overheidsgeld en zonder echte ondernemersrisico's in tegenstelling tot marktpartijen. Over dit onderwerp zijn de ROM's momenteel in overleg met de aandeelhouders.

1.3 Aanbevelingen

Uniformiteit indicatoren Met ingang van 2007 zijn voor het eerst met de ROM's harde prestatieafspraken gemaakt over een meerjarige periode. Dit betekent een belangrijke winst ten opzichte van de periode daarvoor. De voorliggende evaluatie toont verder aan dat de met de vier ROM's gemaakte afspraken wat betreft de gekozen prestatie-indicatoren in grote lijnen met elkaar overeenstemmen. Toch is er nog verbetering mogelijk en wenselijk. In het onderzoek is regelmatig gebleken dat met de ROM's gemaakte afspraken, zoals ook vastgelegd in de meerjarenbeschikkingen, niet volledig overeenkomen wat betreft omschrijving van doelstellingen, hoe wordt gemeten of deze zijn gerealiseerd en de daarbij dan gehanteerde definities van doelen en prestaties. Ook indien geen sprake is van op papier uiteenlopende omschrijvingen, zijn er in de praktijk op enkele terreinen verschillende opvattingen en interpretaties hierover aangetroffen. Voor de toekomst is het zaak om deze onduidelijkheden en uiteenlopende interpretaties te voorkomen.

Vergelijken Mede door deze onduidelijkheden en interpretatieverschillen is het lastig gebleken om op alle werkvelden van de ROM's te komen tot harde uitspraken over effectiviteit en efficiëntie. Dat is in het kader van de voorliggende evaluatie vervelend, maar vooral nadelig voor de optimalisering van de werkwijze van de ROM's en de wijze waarop de ROM's worden aangestuurd door de aandeelhouders en subsidiënten. Aan één van de aanbevelingen uit de evaluatie over de periode 2000-2004, namelijk het verbeteren van de verantwoording op het punt van de vergelijkbaarheid van de prestatie-indicatoren, is tot dusver nog niet volledig voldaan, al is er op dit vlak bij de aanvang van de periode 2007-2009 al wel een grote verbetering gerealiseerd. Deze aanbeveling blijft daarom ook voor de komende periode relevant.

Indicatoren In de basisbeschikkingen is er voor gekozen om de aansturing in beginsel te baseren op een beperkt en overzichtelijk aantal indicatoren per taakveld, die bovendien ook kwantitatief zijn uitgewerkt. Ook voor de komende jaren adviseren wij om het aantal indicatoren

bepikt te houden en bij voorkeur te voorzien van een kwantitatieve uitwerking. Andere belangrijke aanbevelingen ten aanzien van de te hanteren indicatoren en de wijze waarop de ROM's worden aangestuurd zijn naar onze mening:

- Beter onderbouwen van (het niveau van) de prestatie-indicatoren, op zodanige wijze dat meer recht wordt gedaan aan de omvang en aard van de beleidsopgave in de betreffende regio's. Een gedegen 'nulmeting' per regio naar de vier taakvelden kan hierin voorzien, zodat voor de komende jaren prestatie-indicatoren beter onderbouwd kunnen worden, waarbij deze nulmeting met name een SWOT-gewijze analyse bevat van de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de in deze regio aanwezige pieken.
- Nog meer en explicieter relateren van de prestatie-indicatoren aan de gewenste ontwikkeling van de pieken in de betreffende regio's. Dit dan niet alleen in de meerjarenprogramma's en jaarplannen, maar ook in de meerjarenbeschikkingen. Hierbij kan per regio onderscheid worden gemaakt naar de mate waarin de inspanningen op de pieken worden gericht, om ook recht te doen aan het gegeven dat de pieken in met name het noorden van het land buiten 'energy valley' nog weinig ontwikkeld zijn en de economie in het algemeen relatief 'dun' is. Idealiter wordt bij de overeen te komen prestatieafspraken de status van de in de betreffende regio gelegen pieken meegewogen. Een 'beginnende piek' vraagt ook om andersoortige ondersteuning dan een piek die al veel meer ontwikkeld is wat betreft bedrijvigheid en die over veel meer eigen organiserend vermogen beschikt.
- Naar onze mening is het wenselijk dat de activiteiten van de ROM's nog meer gerelateerd moeten worden aan (1) de in de regio te ontwikkelen pieken, (2) het stadium van ontwikkeling waarin deze zich momenteel bevinden en (3) de belangrijkste sterktes en zwaktes van de pieken en de grootste kansen en bedreigingen voor de toekomst.
- De prestatie-indicatoren per taakveld staan op dit moment verder sterk op zichzelf. In de wijze waarop de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd, wordt op geen enkele wijze gestimuleerd dat de verschillende taakvelden van de ROM's samenwerken en/of dat de ROM's beter gebruik maken van de synergie tussen deze taken. Voor de toekomst kan het meer 'piekgericht' werken de basis vormen voor een meer integrale werkwijze. Voor het effectief stimuleren van de pieken is een integrale beleidsaanpak vereist, waarin zowel activiteiten op het gebied van innovatie, risicodragende financiering, investeringsbevordering als ook bedrijfsomgeving noodzakelijk zijn.
- Tot slot is vastgesteld dat de prestatie-indicatoren momenteel eenzijdig gericht zijn op kwantiteit en weinig of in het geheel niet op de kwaliteit van de te leveren prestatie. Dit speelt onder meer bij het taakveld O&I, waarover gesteld kan worden dat de huidige vormgeving van de prestatie-indicatoren in de hand werkt dat de ROM's zoveel mogelijk projectvoorstellen genereren ten behoeve van de PID-regeling en andere relevante subsidieregelingen, maar dat het mogelijk voor de structurele versterking van de regio en de daarin gelegen pieken beter kan zijn als de ROM zich nog sterker richt op de meest complexe samenwerkings- en innovatieprojecten.

De laatste kanttekening speelt niet alleen op het taakveld O&I, maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van de herstructurering van bedrijventerreinen, waarin sprake is van een duidelijke gradatie van complexiteit en ingrijpendheid van de herstructurering (in opklimmende volgorde van ingrijpendheid gaat het dan om facelift, revitalisering, herstructurering en transformatie van terreinen), waar bij voorkeur in de formulering van de prestatie-indicatoren ook rekening gehouden dient te worden. Op het werkveld BO/BT zullen de inspanningen van de ROM's in de komende periode (nog meer) moeten aansluiten bij de afspraken die IPO, VNG en rijk hebben gemaakt in het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*. Ook dient voor de komende periode duidelijkheid te worden gecreëerd over de inzet van de ROM's ten aanzien van het stimuleren van parkmanagement en gebiedsontwikkeling en de mate waarin de ROM's (op het terrein van BO/BT, maar ook in algemene zin) een kennisfunctie vervullen.

Verbetertraject In de met de ROM's gevoerde gesprekken is ons gebleken dat er bij de ROM's een groot draagvlak aanwezig is om met de aandeelhouders en subsidiënten voor de komende periode lessen te trekken en waar wenselijk verbeteringen aan te brengen in de nu gehanteerde werkwijzen en de wijze waarop de ROM's worden aangestuurd en waarop zij zich verantwoorden. Een gezamenlijk verbetertraject van aandeelhouders/subsidiënten en ROM's zal naar onze mening ook bevorderlijk zijn voor de te maken kwaliteitsslag en ten goede komen aan de effectiviteit en efficiëntie van de inspanningen van de ROM's en de door rijk en provincies beschikbaar te stellen financiële middelen.

Als onderdeel van deze gezamenlijke verbeterslag kan dan ook meer werk gemaakt worden van het ontwikkelen van prestatie-indicatoren die betrekking hebben op de doelmatigheid (efficiëntie) van de ROM's. Deze ontbreken momenteel in het geheel. Mogelijk te hanteren doelmatigheidskengetallen kunnen zowel betrekking hebben op de ROM's als geheel, waarbij met name de overhead in casu de verhouding tussen direct en indirect productieve medewerkers een aandachtspunt is, als op de afzonderlijke werkvelden. In de voorliggende evaluatie zijn voor de vier werkvelden diverse mogelijk te hanteren doelmatigheidskengetallen gepresenteerd. Geen van deze doelmatigheidskengetallen is zonder problemen. De uiteenlopende omstandigheden van de vier ROM's in combinatie met de hiervoor geschetste verschillen in de wijze waarop doelen worden gedefinieerd en worden geïnterpreteerd bemoeilijken het zinvol gebruiken van doelmatigheidskengetallen op dit moment. Voor zowel de ROM's zelf als voor de subsidiënten zou er echter veel aan gelegen moeten zijn om in het kader van een verbetertraject beter in beeld te krijgen hoe de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk ingezet kunnen worden. In principe kan benchmarking ook bijdragen aan het vergroten van het gewenste inzicht, waarbij dit een instrument kan zijn om met name beter in beeld te krijgen welke invloed respectievelijk de uiteenlopende omstandigheden van de ROM's en de door de ROM's gehanteerde werkwijze hebben op de effectiviteit en efficiëntie van de ROM's.

2 Achtergrond en vraagstelling evaluatie

- Pieken** Van 'achtergebleven regio' naar 'nationale piek', zo kan de door het Rijk beoogde beleidslijn ten aanzien van de regionaal-economische ontwikkeling van Noord-, Oost-, Zuidoost- en Zuid-Nederland kortweg worden samengevat. Met de nota 'Pieken in de Delta' (PID) heeft het 'achterstandsdenken' plaatsgemaakt voor een offensief beleid, gericht op aanwezige potentie en het benutten van daaruit voortvloeiende kansen. Het noorden van Nederland richt zich bijvoorbeeld op het benutten van de economische potentie op het gebied van energie, water, agrobusiness en sensortechnologie; in Brabant staan high tech systems (inclusief automotive), life sciences en medtech, food & nutrition, maintenance, bio-energy en logistiek centraal; Gelderland en Overijssel zetten vooral in op het de drie speerpunten food, health en technology; en Limburg focust op healthcare, systems, materials, de Greenport rondom Venlo en Nieuwe Energie⁴.
- Focus van ROM** De offensieve benadering van 'Pieken in de Delta' is ook doorvertaald naar focus en werkwijze van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) waar het Rijk in casu het ministerie van Economische Zaken (mede) aandeelhouder van is, te weten de NOM, Oost NV, de BOM en LIOF. Naast EZ zijn ook de betreffende provincies aandeelhouder: de provincies Friesland, Groningen en Drenthe van de NOM, de provincies Overijssel en Gelderland van Oost NV, de provincie Noord-Brabant van de BOM en de provincie Limburg van LIOF. Het profiel van deze vier ROM's is niet volledig hetzelfde, zij leggen in samenspraak met het ministerie van EZ en de provincies elk eigen accenten en kunnen deels hun eigen benadering en werkwijze bepalen, daarbij zo goed mogelijk aansluitend op de kenmerken en kansen van de eigen regio. De kern van de activiteiten van de ROM's bestaat uit de volgende vier taken:
- Ontwikkeling en Innovatie (O&I): bevorderen van ontwikkeling en innovatie bij specifieke doelgroepen binnen het regionale bedrijfsleven.
 - Investeringsbevordering (IB): acquisitie en behoud van internationale en nationale ondernemingen naar en in de eigen regio.
 - Participatie en Beheer (PB): het verstrekken van risicokapitaal aan regionale bedrijven in die segmenten waarop spelers op de kapitaalmarkt onvoldoende actief zijn.
 - Bedrijventerreinen (BT): het bevorderen van de ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen en in bredere zin het versterken van de bedrijfsomgeving.
- Evaluatie 2004** Het functioneren van de vier ROM's is in 2004 geëvalueerd⁵. De conclusies luiden dat de ROM's een relevant beleidsinstrument vormen. Zij leveren een positieve bijdrage aan de regionaal-economische structuurversterking, dragen substantieel bij aan het innovatief

⁴ De gebiedsgerichte economische agenda van het Rijk is uitgewerkt in een zestal regionale PID's, waarvan er vier gericht zijn op gebieden buiten de Randstad. Het betreft de PID Noord-Nederland, PID Oost-Nederland, PID Zuidoost-Nederland en de PID Zuidwest-Nederland.

⁵ Ecorys i.s.m. B&A Groep, *Evaluatie regionale ontwikkelingsmaatschappijen 2000-2004*, 2004.

vermogen van de regio's en zij werken over het algemeen doelmatig. De meeste ROM-activiteiten sluiten goed aan bij de behoeften van de regionale economie. Er werden echter ook enkele kanttekeningen geplaatst. De bijdrage aan de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen is, met uitzondering van Limburg, beperkt. Verder is de aansturing van de ROM's een punt van aandacht. Aansturing op basis van input en activiteiten moet volgens deze evaluatie plaatsmaken voor aansturing op output en waar mogelijk ook outcome. Omgekeerd geldt dat de ROM's hun verantwoordingswijze dienen te verbeteren, met prestatie-indicatoren die onderling meer vergelijkbaar zijn en zodanig ook dat de ROM's zich niet alleen verantwoorden op het niveau van individuele projecten, maar ook op het niveau van programma's en uiteindelijk de ROM zelf. Verder is de verhouding tussen directe en indirecte kosten een aandachtspunt. Tot slot is gewenst de meerwaarde van de onderlinge synergie tussen de vier kerntaken van de ROM's explicieter uit te werken en te benutten.

2007-2009 Het ministerie van Economische Zaken heeft opdracht gegeven het instrument van de ROM's opnieuw te evalueren. Daarbij staan wederom de effectiviteit en de efficiëntie van de ROM's centraal, met daarnaast aandacht voor de positionering van deze organisaties op het 'spectrum markt-overheid' en de wijze waarop de ROM's samenwerken dan wel concurreren met de Kamer van Koophandel, Syntens en de (uitvoeringsorganisaties van) provincies en gemeenten. In deze evaluatie wordt ook meegenomen in welke mate de ROM's en ook EZ en de provincies als aansturende subsidiegevers werk hebben gemaakt van de geconstateerde kanttekeningen en de daarvoor geformuleerde aanbevelingen.

2.1 Onderzoeksdoelen en uitwerking naar onderzoeksvragen

Doelstelling De doelstelling van de ROM-evaluatie is door het ministerie van Economische Zaken als volgt verwoord: de evaluatie betreft een ex-post evaluatie-onderzoek op het niveau van het instrument ROM's. Het doel van de evaluatie is om de effectiviteit en de efficiëntie van het instrument te onderzoeken. Leidraad daarbij is de meerjarenbeschikking 2007-2010 voor de ROM's, die is gebaseerd op de meerjarenwerkplannen van de afzonderlijke ROM's en die is besproken met de provincies. De volgende onderdelen staan centraal:

- Evaluatie van de effectiviteit van het instrument ROM's over de periode 2007-2009.
- De evaluatie van de efficiëntie van de uitvoering.
- Inzicht in de ontwikkeling van de effectiviteit en efficiëntie sinds de start van de subsidieperiode in 2007; hierbij zullen ook de conclusies en aanbevelingen uit de vorige evaluatie van de ROM's betrokken worden.

Uitwerking De hoofdvragen met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie en de positionering van de ROM's zijn als volgt uitgewerkt naar operationele onderzoeksvragen:

Operationalisering onderzoeksvragen	
Effectiviteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre zijn de meerjarige meetbare prestaties per ROM gehaald? Heeft de resultaatsturing en effectmeting per ROM gewerkt? 2. Bij welk deel van de projecten (binnen de pieken), bedrijventerreinen en investeringsbevorderingsprojecten zijn de ROM's substantieel betrokken? Is aan te geven of deze projecten hebben bijgedragen aan structurele ontwikkelingen, samenwerkingsverbanden o.i.d. in de regio die verder gaan dan het realiseren van deze projecten? 3. Zijn de bedrijven en kennisinstellingen tevreden over de rol die de ROM's vervulden en de invulling hiervan? 4. In hoeverre hebben de ROM's een kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage geleverd aan de operationele doelstelling 3, het benutten van gebiedsgerichte kansen? 5. Waar ligt de toegevoegde waarde van de ROM's bij de totstandkoming en herstructurering van bedrijventerreinen; wat zijn de kerncompetenties van de ROM's op dit vlak? 6. In hoeverre leveren de p-bedrijven (i.c. participatiebedrijven) een toegevoegde waarde aan de ontwikkelingsbedrijven van de ROM's (en vice versa) en kan deze gekwantificeerd/geconcretiseerd worden? 7. Wat zijn de maatschappelijke effecten van het functioneren van deze p-bedrijven (in termen van gecreëerde directe werkgelegenheid, uitgelokte investeringen)? 8. In hoeverre is de transformatie geslaagd van generieke ROM's die gericht zijn op het wegwerken van achterstanden naar op de pieken gefocuste organisaties die zich meer richten op het benutten van kansen in de regio's?
Efficiëntie uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> 9. In hoeverre hebben de ROM's efficiënt samengewerkt met overheden en intermediairs (waaronder Syntens en de KvK's) bij het genereren van PID-projecten, het realiseren van nieuwe en herstructureren van bestaande bedrijventerreinen en het bevorderen van investeringen? 10. In hoeverre zijn er onderlinge verschillen in efficiëntie tussen de ROM's, dat wil zeggen de verhouding tussen de kosten ten opzichte van de prestaties? 11. Zijn de ROM's qua kosten over de periode 2007-2009 binnen hun meerjarenbegrotingen gebleven, inclusief het p-bedrijf?

2.2 Toelichting op gehanteerde aanpak

Mix

De door Decisio gehanteerde aanpak omvat de volgende onderzoeksinstrumenten: desk research, interviews, enquêtes en sessies. De basis voor het onderzoek vormt de inventarisatie van objectieve, feitelijke gegevens die inzicht bieden in de doelstellingen van de ROM's op de diverse taakgebieden en de mate waarin die doelstellingen zijn gehaald. Ook de hiervoor ingezette middelen kunnen voor een belangrijk deel op basis van objectieve desk research in beeld gebracht worden.

Omdat deze gegevens ook in het perspectief moeten worden geplaatst van de voor de betreffende ROM en regio specifieke context, is aanvullend ook een groot aantal interviews afgenomen van de ROM's, hun partners en overige stakeholders. Verder is een enquête

uitgezet onder bedrijven die in de doelgroep vallen van de ROM's en onder gemeentelijke contactpersonen. Deze enquête is vooral gericht op de vraag welke behoeften daar leven en in welke mate de ROM's een bijdrage leveren aan het tegemoet komen aan deze behoeften.

Tot slot hebben informele discussiebijeenkomsten plaatsgevonden per taakveld, later in het onderzoekstraject, om met de betrokken leidinggevenden van de ROM's extra 'hoor en wederhoor' te plegen en vanuit zo mogelijk objectieve analyses te komen tot aanbevelingen voor de toekomst⁶.

	Desk research, data-analyse	Interviews	Enquête	Toetsende & verdiepende sessies
Meetbare prestaties gehaald?	xxx	x		
Kosten binnen begroting gebleven?	xxx			
Waaraan substantieel bijgedragen	xxx	xxx	x	x
Bijdrage aan structuur en samenwerking?	x	xxx	x	x
Bijdrage aan 'operationele doelstelling 3'?	xxx	xxx		x
Waar ligt de toegevoegde waarde?	x	xxx	x	xxx
Onderlinge verschillen kosten-prestaties?	xxx	x		xxx
Bedrijven en instellingen tevreden?		x	xxx	
Lessen voor de toekomst?	x	x	x	xxx

Overigens geldt voor de gehele evaluatie, dat waar het de feiten betreft, nauwgezet hoor en wederhoor heeft plaatsgevonden met met name de ROM's. Een en ander laat onverlet dat de analyses, de bevindingen en de aanbevelingen geheel voor rekening komen van het onderzoeksteam van Decisio.

⁶ Het overzicht laat zien voor welke onderzoeksvragen de respectievelijke onderzoeksinstrumenten zijn ingezet en of zij dan zeer belangrijk waren (aangegeven met 'xxx') of aanvullend en nuttig ('x').

3 Beknopte profielen van NOM, Oost NV, BOM en LIOF

3.1 Het instrument 'regionale ontwikkelingsmaatschappij'

Pieken in de Delta	Het gebiedsgerichte economische beleid van het rijk is beschreven in de nota <i>Pieken in de Delta</i> (Ministerie van Economische Zaken, juli 2004). Het doel van het 'piekenbeleid' is om de economie van Nederland innovatiever en internationaal concurrerender te maken. In dit kader werken rijk en regio samen aan versterking van gebiedsspecifieke kansen van nationaal belang, de pieken. Het piekenbeleid betekende een radicale omslag in het beleid: in plaats van het wegwerken van achterstanden in bepaalde regio's wordt ingezet op het vergroten van economische sterkten in alle regio's. Nederland is hierbij ingedeeld in zes regio's: Noord, Oost, Zuidoost, Zuidwest, Zuid- en Noordvleugel van de Randstad. Voor elk van deze regio's zijn door programmacommissies (samengesteld uit regionale vertegenwoordigers en deskundigen) de pieken uitgewerkt en doelstellingen bepaald. Voorbeelden van pieken zijn het cluster <i>high tech</i> -systemen en materialen in Zuidoost-Nederland en het haven- en industriecomplex in Rotterdam.
Instrument ROM's	Per brief aan de Tweede Kamer dd. 4 oktober 2005 geeft toenmalig staatssecretaris Karien van Gennip aan een belangrijke rol te zien voor de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) in de uitvoering van het gebiedsgerichte economische beleid. Dit werd mede ingegeven door de hoofdconclusie van de evaluatie uit 2004 dat de ROM's een relevant instrument zijn voor het regionaal-economische beleid. NB: het gaat hierbij om de 4 ROM's waarin EZ een belang heeft, te weten: de BOM (Noord-Brabant), LIOF (Limburg), Oost NV (Gelderland en Overijssel) en de NOM (Friesland, Groningen en Drenthe). Er zijn meer regionale ontwikkelingsmaatschappijen in Nederland, maar daar heeft het rijk geen (directe) betrokkenheid bij. Naast de ROM's spelen uitvoeringsorganisaties van decentrale overheden en Agentschap NL een rol in de uitvoering van de regionale piekenprogramma's.
Taken	De ROM's hebben in de visie van EZ de taak om kennisintensieve activiteiten door bedrijven te stimuleren, kapitaal te verstrekken aan jonge en doorstartende ondernemers en om buitenlandse investeringen aan te trekken. Daarnaast hebben de ROM's een rol op het gebied van ruimtelijk-economische vraagstukken zoals ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen. Hiermee zijn de vier kerntaken van de ROM's gevangen: 1) ontwikkeling en innovatie, 2) participatie en beheer, 3) investeringsbevordering en 4) bedrijfsomgeving en bedrijventerreinen. De ROM's geven op uiteenlopende wijze invulling aan vier deze kerntaken, op basis van historisch verklaarbare redenen. Zo richt een aantal ROM's zich niet alleen op buitenlandse maar ook op binnenlandse investeringen, houden twee van de vier ROM's zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen en ontplooit de NOM op het gebied van bedrijventerreinen vrijwel geen activiteiten. Ook verschillen de vermogensposities van de ROM's sterk. Voorts hebben de vier ROM's te maken

met zeer verschillende regionale economieën.

Meerjaren-afspraken Het Ministerie heeft met de ROM's meerjarenafspraken gemaakt, die in de zogeheten basisbeschikkingen zijn opgenomen. Er is gekozen voor meerjarenbeschikkingen, vanwege de weerbaarheid van de te beïnvloeden regionaal-economische structuur en de daarvoor gevraagde meerjarige beleidsinzet. In deze beschikkingen zijn echter niet voor alle kerntaken prestatie-indicatoren vastgesteld. Bij de analyse per werkveld in deze rapportage wordt hierop nader ingegaan. De provincies maken via hun meerjarenbeschikkingen ook afspraken, doordat ingestemd is met het meerjarenactiviteitenplan van de betreffende ROM.

3.2 NOM

Ontstaan NV NOM is de investerings- en ontwikkelingmaatschappij in Noord-Nederland voor de provincies Fryslân, Groningen en Drenthe. NV NOM is opgericht in 1974 als voortzetting van het Industrialisatiebureau Noorden des Lands. Het doel van de NOM is een bijdrage te leveren aan de duurzame verbetering van de economische structuur en de werkgelegenheid in Noord-Nederland.

De NOM heeft als doel de werkgelegenheid in Noord-Nederland te bestendigen en te ontwikkelen door het stimuleren van duurzaam winstgevend economische activiteiten. De missie van de NOM is vertaald in een zevental pijlers voor haar strategie. Deze zeven pijlers zijn:

- *Kennis*: de NOM beschikt over kennis van mondiale en regionaal-economische ontwikkelingen.
- *Marktsegmenten, doelgroepen en activiteiten*: de focus op marktsegmenten en doelgroepen is vastgelegd in opdrachten van de aandeelhouders en subsidiegevers. Deze focus is thans gericht op het versterken van het MKB en de vier Pieken: energie, water, sensortechnologie en agri-business/life sciences.
- *Positiebepaling in netwerken*: de NOM wenst een effectieve rol te hebben in het netwerk van overheden, bedrijven, intermediaire organisaties en kennisinstellingen.
- *Ondernemingscultuur*: de NOM wenst een ondernemingscultuur waarin diverse kernwaarden (zoals: betrouwbaarheid) centraal staan.
- *Inzet van middelen*: deze berust op een transparant meerjarenplan.
- *HRM-management*: goed beheer van personele competenties.
- *Het gewenste NOM beeld*: de NOM hecht aan een duidelijk profiel (wie, wat en hoe).

Doelen en activiteiten De kernactiviteiten van NOM kunnen worden geclusterd naar drie elkaar aanvullende overkoepelende doelstellingen:

- (mede) Opzetten van ontwikkelings- en innovatieprojecten en het vinden van financiële middelen daarvoor (ontwikkeling & innovatie, O&I).
- Risicodragend participeren in kansrijke initiatieven en bedrijven, met name starters en doorstarters (participaties).
- Aantrekken en behouden van stuwende bedrijven en investeringen en het stimuleren van ontwikkeling van nieuwe economische initiatieven (Investeringsbevordering en bu-

siness development).

Aandeelhouders, subsidies	NOM heeft als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (het Ministerie van Economische Zaken, 99,97%) en de provincies Fryslân, Groningen en Drenthe (ieder met een aandeel van 0,01%). NV NOM bestaat uit een Ontwikkelingsbedrijf en Financieringsbedrijf. Het Ministerie van EZ leverde in 2009 een financiële bijdrage in de exploitatie van het Ontwikkelingsbedrijf van bijna € 2,5 miljoen. De drie noordelijke provincies dragen in totaal ruim € 0,5 miljoen bij in de exploitatie van het Ontwikkelingsbedrijf. Daarnaast dragen de provincies ca. € 0,4 miljoen bij in de kosten van de regionale netwerken Groninger Bedrijfslocaties (GBL), Drentse Bedrijfslocaties (DBL) en Netwerk Fryslân.
Vermogenspositie	Het groepsvermogen van de NOM bedroeg op 31 december 2009 bijna € 74 mln, waarvan het grootste deel is geïnvesteerd in dan wel uitgeleend is aan participaties, leningen, kredieten en andere financiële faciliteiten. Het groepsvermogen is in 2009 sterk gedaald van bijna 80% in 2008 naar ultimo 2009 zoals gezegd 74%. Het doelvermogen ligt op 81,6%. Aan deze ontwikkeling liggen twee zaken ten grondslag. In de eerste plaats is dat het structureel negatieve resultaat van het Ontwikkelingsbedrijf en ten tweede het negatieve resultaat van het financieringsbedrijf in 2009. In de jaren daarvoor kende het financieringsbedrijf een positief resultaat dat zodanig groot was, dat het totale resultaat van de NOM positief was (circa € 1,7 mln in 2007 en in 2008 circa € 0,1 mln).
Organisatie	De gemiddelde personeelsbezetting van NOM in 2009 was 55,3 fte. De activiteiten zijn georganiseerd rond de 3 kerntaken Participatie (10,1 fte), Ontwikkeling en Innovatie (O&I, 12,1 fte) en Investeringsbevordering en business development (IB 12,3 fte). De algemene overhead telde 20,8 fte.
Context	De NOM heeft als werkgebieden de drie noordelijke provincies Fryslân, Groningen en Drenthe. Andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn niet in Noord-Nederland actief. NOM werkt intensief samen met regionale overheden, Kamer van Koophandel Noord-Nederland, Syntens en Technologie Centrum Noord-Nederland (TCNN). De NOM heeft met deze organisaties ook een convenant gesloten om de onderlinge afstemming te bevorderen en voor het bedrijfsleven te verduidelijken voor welke vragen en ondersteuningsbehoefte men waar moet zijn.

3.3 Oost NV

Ontstaan	Oost NV is in 2003 ontstaan uit een fusie van de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij N.V. (OOM), de N.V. Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) en enige tijd later de stichting Economische Stimulering Knooppunt Arnhem-Nijmegen (ESKAN). In 2003 heeft de OOM haar aandeel in de Overijsselse Participatie Maatschappij (OPM) verkocht aan medeaandeelhouder Friesland Bank. Daarnaast had OOM nog eigen participaties buiten OPM en een belang in Innofonds Twente. Vanaf 2003 zijn de participatieactiviteiten van OOM en GOM samengevoegd in één participatiebedrijf, PPM Oost, dat de voortzetting is van het
----------	---

daarvoor al bestaande participatiebedrijf van de GOM. De aanleiding voor de samenvoeging van OOM en GOM was meerledig, waarbij vooral meespeelde dat op deze manier meer schaalvoordelen behaald kunnen worden en dat beter aangesloten wordt op het ‘landsdeel’ Oost Nederland waar de provincies Gelderland en Overijssel steeds meer samenwerken op economisch vlak en er verder bijvoorbeeld ook sprake is van provinciegrensoverschrijdende schaalvergroting bij de Kamers van Koophandel.

Doelen en activiteiten

De Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (kortweg: Oost NV) versterkt door activiteiten en projecten de economie van Oost-Nederland en bevordert daarmee de werkgelegenheid. De werkzaamheden van Oost NV hebben betrekking op vier terreinen:

- Ontwikkeling & Innovatie (O&I): verbeteren productie/ondernemersklimaat in Gelderland en Overijssel door innovatiebevordering, kennisuitwisseling en clustervorming.
- Bedrijfsomgeving (BO/BT): Begeleiding van parkmanagement en coördinatie van revitaliseringsprojecten van bestaande bedrijventerreinen en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfs- en kennisparken.
- Investeringsbevordering (IB): Acquireren en ondersteunen van bedrijven die een vestiging in Oost-Nederland overwegen en adviseren bij uitbreidingsinvesteringen en bij het behoud van bedrijven voor de regio.
- Participatie: (risicodragend) deelnemen in kansrijke bedrijven in beide provincies.

Oost NV richt zich primair op de pieken (food, health en technology) en het bevorderen van crossover daartussen (de ‘triangle’-aanpak).

Aandeelhouders, subsidies

De Staat der Nederlanden is meerderheidsaandeelhouder van Oost NV met 57,62% van de aandelen. Daarnaast zijn de provincies Gelderland en Overijssel eigenaar van respectievelijk 33,56% en 8,82% van de aandelen. Op haar beurt is Oost NV voor 94,52% eigenaar van de Participatiemaatschappij Oost Nederland NV (PPM Oost). Naast Oost NV beschikken ook de Universiteit Twente (3,16%) en Stichting Saxion (2,32%) over een klein aandeel. In 2009 ontving Oost NV circa € 1,3 mln van de provincie Overijssel en circa € 1,4 mln van de provincie Gelderland en daarnaast bijna € 2,5 mln van het ministerie van Economische Zaken. Oost NV ontvangt verder net als de andere ROM's inkomsten uit overige activiteiten c.q. voor door Oost NV uitgevoerde opdrachten buiten de basisfinanciering om.

Vermogenspositie

Het eigen vermogen van Oost NV bedroeg eind 2009 ruim € 56 mln. De vermogenspositie van Oost NV is gezond. Het bedrijfsresultaat bedroeg over 2009 circa € 979.000.

Organisatie

Eind 2009 had Oost NV in totaal 76 medewerkers in dienst, waarvan 61 bij Oost NV zelf en 15 bij PPM Oost. In totaal komt dit neer op circa 66 full time banen (fte's). Het aantal banen is de laatste jaren geleidelijk teruggebracht. Voor de taakvelden O&I, IB en BO/BT is het aantal fte's gedaald van circa 61,1 naar bijna 54 fte in 2010. Van deze 54 fte's er 37 direct productief (waarvan 1,7 fte ultimo 2009 vanwege additionele activiteiten) en bijna

17 fte's indirect. De indirecte banen hebben dan zowel betrekking op de overhead binnen de business units als op de centrale overhead (die bedraagt circa 6,9 fte ultimo 2009). De overhead in casu de niet direct productieve arbeidsplaatsen zijn min of meer gelijk verdeeld over de business units gezamenlijk en de centrale organisatie.

Context Voor zowel Overijssel als Gelderland is Oost NV een belangrijk uitvoerend beleidsinstrument. Beide provincies benadrukken ook dat Oost NV opdrachtnemer is en een duidelijke focus heeft en moet hebben op de uitvoering van het provinciale beleid. Zij geven aan dat er in de afgelopen jaren op dit vlak ook een grote omslag heeft plaatsgevonden, waarbij deze focus is geborgd. Dit laat onverlet dat de provincies de signaalfunctie van Oost NV wel positief waarderen. Op dit moment werkt de provincie Gelderland met name op het werkveld BO/BT intensiever samen met Oost NV dan Overijssel; deze provincie heeft een eigen Herstructureringsmaatschappij Overijssel opgericht (HMO). Voor Oost NV zijn onder meer de relaties met de drie 'piekenorganisaties' Health Valley, Kennispark Twente en Innovatieplatform Twente en Food Valley belangrijk. Van belang bij het goed invullen van deze relaties is, dat deze 'valleys' zelf ook professionele organisaties zijn. Om optimaal effectief te zijn, is het zaak dat Oost NV met deze valleys goede afspraken maakt om doublures in activiteiten en rollen te voorkomen.

3.4 BOM

Ontstaan De NV Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is in 1983 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Noord-Brabant met als doel de economische achterstand van Noord-Brabant weg te werken. Begin jaren tachtig dreigde de sterk op de industrie geënte Brabantse economie in zwaar weer terecht te komen als gevolg van de zorgwekkende ontwikkelingen bij stuwende bedrijven als Philips en DAF. Men vreesde dat de opkomende concurrentie van de Aziatische landen het einde zou betekenen van de industrie in Noord-Brabant. Dit is niet uitgekomen. Noord-Brabant heeft mede dankzij de industrie een sterke ontwikkeling doorgemaakt in de afgelopen periode en mag zich de meest innovatieve provincie van Nederland noemen. Sinds enige jaren richt de BOM zich op het versterken van kansrijke, innovatieve sectoren en clusters.

Doelen en activiteiten De BOM heeft als doel "de sociaaleconomische structuur en het vestigingsklimaat van de provincie Noord-Brabant duurzaam te versterken door het stimuleren van innovatie, participatie in vernieuwende bedrijven, herstructurering van verouderde bedrijventerreinen en aantrekken van hightech bedrijven naar de regio". Activiteiten van de BOM zijn:

- (mede) opzetten van ontwikkelings- en innovatieprojecten en het vinden van financiële middelen daarvoor.
- risicodragend participeren in kansrijke initiatieven en bedrijven (met name starters en doorstarters).
- adviseren en begeleiden van startende ondernemers (Starterscentrum in Eindhoven).
- aantrekken en behouden van buitenlandse investeringen en bedrijven.
- ondersteuning, kennisverspreiding en advisering bij herstructurering en duurzaam be-

heer (parkmanagement) van bedrijventerreinen. Via de BHB (Brabantse Herstructureringsmaatschappij met als aandeelhouders provincie Noord-Brabant voor 92% en NV BOM voor 8%) wordt geparticipeerd in herstructurering.

Aandeelhouders subsidies	De BOM heeft twee aandeelhouders: het Ministerie van Economische Zaken (57,6%) en de Provincie Noord-Brabant (42,4%). Eind 2009/begin 2010 heeft de Provincie Noord-Brabant een kapitaalstorting gedaan van 10 miljoen euro en EZ een storting van 6,4 miljoen euro. Voor de andere activiteiten ontvangt de BOM subsidies van de Provincie en EZ (in 2010 respectievelijk 3,3 miljoen en 1,6 miljoen euro).
Vermogen en resultaat	Het groepsvermogen van de BOM is eind 2009 met de genoemde kapitaalstortingen op 38 miljoen euro uitgekomen, waarvan 33 miljoen euro kapitaalbelang. De BOM had over 2009 een negatief resultaat van 1,8 miljoen euro (2008: -/- 2,5 miljoen euro), met name vanwege getroffen voorzieningen op de participatieportefeuille.
Organisatie	De gemiddelde personeelsbezetting van de BOM in 2009 was 46,1 fte. De activiteiten zijn georganiseerd rond de 4 kerntaken Participatie en Beheer (P&B, 6,6 fte), Ontwikkeling en Innovatie (O&I, 15,4 fte), Investeringsbevordering (IB, 6,9 fte) en Bedrijventerreinen (BT, 8,1 fte). Overigens wordt door EZ niet financieel aan deze vierde kerntaak van de BOM bijgedragen (deze wordt in opdracht van en voor rekening en risico van de provincie uitgevoerd). De gezamenlijke formatie van de vier werkunits samen bedraagt 37 fte. De overige fte's hebben betrekking op gedetacheerden (4,3 fte) en additionele activiteiten (4,8 fte). De zevenkoppige Raad van Commissarissen bestaat uit vertegenwoordigers van overheden en bedrijfsleven.
Context	Naast de eerdere genoemde activiteiten voert de BOM taken uit voor de provincie Noord-Brabant, zoals het opzetten en uitvoeren van het MKB Innovatiefonds en het Spin Off-fonds. De provincie ziet de BOM als een 'uitvoeringsinstrument op armlengte van de overheid' en vraagt de BOM regelmatig advies over het te voeren economische beleid. De BOM heeft als werkgebied de gehele provincie Noord-Brabant, waarbinnen zij heeft te maken met twee organisaties die voor een deel vergelijkbare doelen en activiteiten hebben. In West-Brabant is dit de REWIN en in Oost-Brabant Brainport Development. REWIN (aandeelhouders: gemeenten en Kamers van Koophandel) heeft tot doel de werkgelegenheid te stimuleren en de economie te versterken door bedrijven te stimuleren in deze regio te investeren. Brainport Development (samenwerkingsverband van gemeenten, bedrijfsleven en kennisinstellingen) heeft tot doel de positie als toptechnologieregio te behouden en versterken, waarbij Brainport Development niet alleen kijkt naar Zuidoost-Brabant maar naar geheel Zuidoost-Nederland en aangrenzende regio's in België en Duitsland.

3.5 LIOF

Ontstaan	NV Industriebank LIOF is de Limburgse ontwikkelingsmaatschappij. LIOF viert dit jaar zijn 75 jarige bestaan, waarbij de voorgangers van de huidige NV zijn meegeteld. Het huidige
----------	---

LIOF is in 1975 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Limburg met als doel om nieuwe economische activiteiten en werkgelegenheid aan te trekken en de bestaande economische activiteiten te behouden. Door haar historie heeft LIOF een sterke positie en een goed netwerk in Limburg. Door een aantal succesvolle participaties, waarvan die in Libertel (nu Vodafone) de bekendste is, is de vermogenspositie van LIOF sterk.

Doelen en activiteiten

LIOF heeft als doel “om Limburg economisch vooruit te helpen”. Dit doet LIOF door “bedrijven te ondersteunen op het gebied van innoveren, investeren en vestigen. Daarnaast schept LIOF voorwaarden voor ontwikkeling van perspectiefrijke sectoren en het vestigingsklimaat, gericht op kansen voor het MKB en ruimte voor nieuwe bedrijvigheid”. LIOF doet dit door “ondernemingen pragmatisch, betrokken en proactief te steunen en door zijn expertise te combineren met financiële daadkracht en een uitgebreid netwerk”.

Activiteiten van LIOF zijn:

- (mede) Opzetten van ontwikkelings- en innovatieprojecten en het vinden van financiële middelen daarvoor (ontwikkeling & innovatie, O&I).
- Risicodragend participeren in kansrijke initiatieven en bedrijven, met name starters en doorstarters (participaties).
- Aantrekken en behouden van stuwende bedrijven en investeringen en het stimuleren van ontwikkeling van nieuwe economische initiatieven (Investeringsbevordering en business development).
- Ondersteuning en advisering bij ontwikkeling, herstructurering en duurzaam beheer (parkmanagement) van bedrijventerreinen. Via de LHB (Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor bedrijventerreinen) wordt risicodragend geparticipeerd in herstructurering van bedrijventerreinen. De aandeelhouders van LHB zijn de provincie Limburg (2/3) en LIOF (1/3).
- Via dochter LIOF bedrijvententra BV en Technohouse BV het aanbieden van kleinschalige kantoor en bedrijfsruimte aan met name (door-)startende ondernemers.

Aandeelhouders, subsidies

LIOF heeft als aandeelhouders de Staat (het Ministerie van Economische Zaken, 94,4%), de provincie Limburg (5,4%) en Limburgse gemeenten en de Kamer van Koophandel (0,2%). LIOF ontvangt jaarlijks een subsidie/voorschot van de Provincie en EZ (in 2009 van beide € 1,2 miljoen).

Vermogenspositie

LIOF heeft ultimo 2009 een eigen vermogen van € 101 mln op een balanstotaal van € 166 mln. Het grootste deel daarvan is geïnvesteerd in of uitgeleend aan participaties en groepsmaatschappijen. De solvabiliteit bedraagt ruim 60%. Over 2009 boekte LIOF een positief resultaat van ruim € 400.000, iets hoger dan de bijna € 300.000 in 2008.

Organisatie

De gemiddelde personeelsbezetting van LIOF in 2009 was 42,9 fte. De activiteiten zijn georganiseerd rond de 4 kerntaken Participatie (8,9 fte), Ontwikkeling en Innovatie (O&I,

11,4 fte), Investeringsbevordering en business development (IBD 5,8 fte) en Bedrijventer-
reinen (BT, 4,6 fte). De algemene overhead telde 12,2 fte.

Context LIOF heeft als werkgebied de gehele provincie Limburg. Andere regionale ontwikkelings-
maatschappijen zijn niet in Limburg actief. LIOF werkt wel samen met de KvK, Syntens,
LWV en ook soortgelijke organisaties over de grens in de Euregio.

3.6 Toelichting op 'pieken'

Kansen Zoals eerder aangegeven richt het gebiedsgericht beleid zich sinds 2005 op de pieken:
onderscheidende clusters van bedrijvigheid en kennis. De zes gebieden die in de nota 'Pie-
ken in de Delta' (PID) zijn onderscheiden zijn weergegeven in figuur 3.1.

Figuur 3.1 Zes gebieden in de beleidsnotitie *Pieken in de Delta*



Bron: Ministerie van Economische Zaken

De pieken zijn ook doorvertaald naar de werkwijze en focus van de ROM's. Navolgend licht-
ten we de pieken van Noord-, Oost-, Zuidoost- en Zuidwest-Nederland toe.

Noorden Het Noorden is de "schakel tussen de Randstad en Noordoost-Europa". Opgaven voor het

noorden zijn uitbouw van de pieken van nationaal belang, transitie naar een hoogwaardige, kennisintensieve economie en versterking van het MKB door het vergroten van het in-noverende vermogen. Daarnaast heeft Noord-Nederland de opgave de economische con-centratiegebieden te versterken. De keuzes in het programma zijn gemaakt tegen de ach-tergrond van een goed leef- en vestigingsklimaat, kansrijke en goed verankerde clusters, maar ook ijlheid van de economie, een onvoldoende innovatief MKB en een mismatch op de arbeidsmarkt. De pieken van het Noorden zijn⁷:

- Agribusiness (dominante clusters zijn gebaseerd op verwerking van melk, aardappels en suikerbieten). Centrale opgaven: identificeren en definiëren van kansrijke marktven-sters op het snijvlak met life sciences, energie en chemie.
- Energie (aardgas, elektriciteit, aardolie). Centrale opgaven: vormgeven van aardgas- en CO2hubfunctie in het Noorden en positioneren van het duurzame energiecluster.
- Water (watertechnologie, het maritiem cluster en deltatechnologie). Centrale opgaven: stimuleren spin-offs, gezamenlijke profilering, kennisbundeling.
- Sensortechnologie (basis voor deze piek ligt bij het LOFAR-project, in handen van sen-sortechnologie instituut ASTRON. LOFAR is een uniek ICT-project dat 's werelds grootste radiotelescoop ontwikkelt). Centrale opgaven: economische topositie door uitbouwen kennis en invullen hiaten op het gebied van intelligente en innovatieve sensorsyste-men.

Oost-Nederland Het economische piekenprogramma van Oost-Nederland is gericht op het benutten van kennisconcentraties door in te zetten op samenwerking tussen kennisinstellingen en be-drijven. Hierdoor moet de bedrijfsinvesteringen en toegevoegde waarde in de drie pieken (food & nutrition, health, technology) toenemen. Het oosten heeft al een goede uitgangs-positie in deze kennisconcentraties, maar de kennis wordt nog onvoldoende benut om de internationale concurrentiepositie van Oost-Nederland te versterken. Hiervoor moet de in de regio aanwezige kennis structureel worden verankerd in het bedrijfsleven in de regio. De pieken van het oosten zijn⁸:

- Food & Nutrition (voedingstechnologie, agribusiness (verwerkende industrie), biotech-nologie en nutrition).
- Health (neuroscience, biomedical materials en molecular imaging).
- Technology (nano- en microtechnologie, ICT en telematica, technische materialen en mechatronica).

Zuidoost-Nederland In het economisch programma voor Zuidoost-Nederland is de ambitie uitgesproken om een toonaangevende regio in Europa te zijn op het gebied van innovatie en onderne-merschap: een technologische topregio. Deze ambitie vertaalt zich in het streven om tot 2010 de groei en ontwikkeling na te streven van:

⁷ Ministerie van Economische Zaken (2007), Koers Noord: op weg naar pieken

⁸ Ministerie van Economische Zaken (2006), Pieken in Oost-Nederland

- 10 top-kennisinstellingen die als kennisbron en uitstraling onmisbaar zijn voor in Zuidoost-Nederland aanwezige bedrijvigheid.
- 100 top-bedrijven met internationale naamsbekendheid en in hun marktsegment accelerator van groei en innovatie.
- 1.000 betrokken MKB-bedrijven die het cement leveren voor de regionale kenniseconomie en hun ambitie op het gebied van vernieuwing en groei realiseren.
- 10.000 nieuwe en/of hoogwaardige arbeidsplaatsen voor kenniswerkers met uitstraling naar 100.000 structurele arbeidsplaatsen.

Pieken De pieken van het zuidoosten zijn⁹:

- High tech systemen & materialen.
- Food & nutrition (zwaartepunt op de combinatie met technologie).
- Medische technologie & life sciences (geneesmiddelenontwikkeling, medische technologie en biomedische materialen).

Zuidwest-Nederland Zuidwest-Nederland wil maximaal profiteren van de strategische ligging tussen de tweede en vierde grootste haven ter wereld (Rotterdam en Antwerpen). Doelen zijn om de “sterke concurrentiepositie van de procesindustrie te laten doorgroeien naar een internationaal topniveau”, de regio te laten ontwikkelen tot centrum van logistieke dienstverlening en om een trendbreuk te realiseren binnen de toeristische sector en meer buitenlandse toeristen aan te trekken. De pieken van het zuidwesten zijn¹⁰:

- Procesindustrie (maintenance, bio-energie).
- Logistiek en distributie (hotspot tussen twee mainports).
- Toerisme.

3.7 Regionaal-economische startpositie: algemeen en naar taakveld

Kerncijfers In tabel 3.1 is een overzicht samengesteld van de belangrijkste economische kerngegevens van de regio's waarin de ROM's actief zijn.

Voor de economische ontwikkeling van een regio is het bruto binnenlands product (bbp) van belang. Het vertegenwoordigt de totale waarde van alle in een regio geproduceerde goederen en diensten in een jaar. Gemeten op basis van bbp is het werkgebied van Oost-NV het grootst, op korte afstand gevolgd door Brabant. Het kleinste aandeel in het totale bbp van Nederland wordt ingenomen door Limburg. Deze verhoudingen op basis van bbp komen overeen met die op basis van beroepsbevolking en werkgelegenheid:

⁹ Ministerie van Economische Zaken (2009), Pieken in Zuidoost-Nederland

¹⁰ Ministerie van Economische Zaken (2007), Pieken in Zuidwest-Nederland

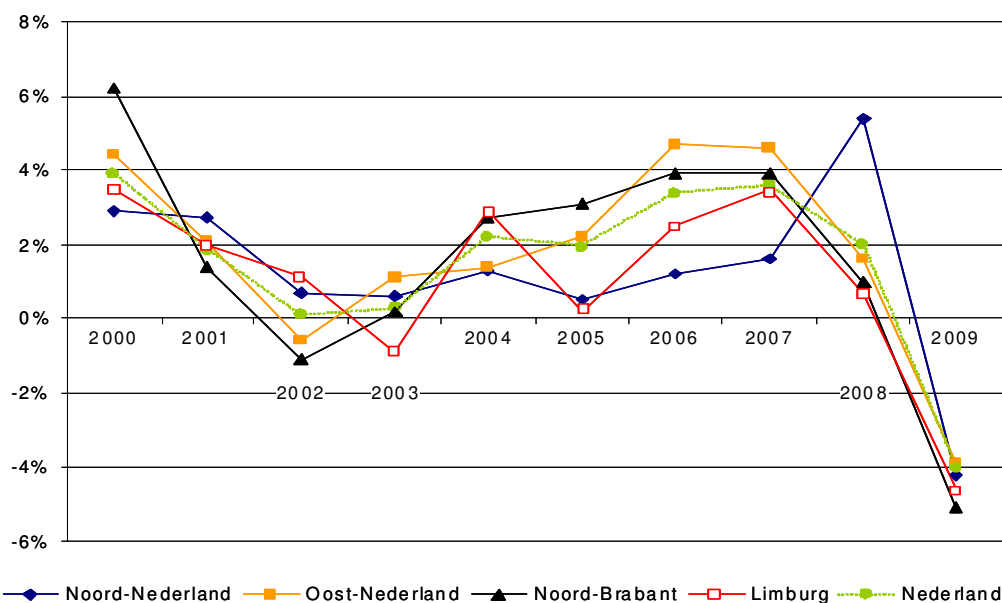
Tabel 3.1 Economische kerncijfers per regio

Kenmerken	Noord	Oost	Brabant	Limburg	Nederland
Oppervlakte in km ²	8.315	8.296	4.916	2.150	34.052
Bevolking (01-01-'10)	1.714.366	3.130.126	2.445.358	1.122.872	16.577.612
Werkgelegenheid					
Beroepsbevolking (Q4, 2009)	775.000	1.436.000	1.146.000	513.000	7.727.000
Werkgelegenheid	776.830	1.511.090	1.254.670	528.230	8.032.080
Aandeel werkgelegenheid NL	9,7%	18,8%	15,6%	6,6%	100%
Werkloosheid (% , 2009)	6,2%	4,7%	4,8%	6,2%	4,9%
Bruto binnenlands product					
Bbp in mln euro (2007)	55.539	91.609	84.412	34.856	568.664
Aandeel bbp Nederland, 2007	9,8%	16,1%	14,8%	6,1%	100%
Bbp, volumemutatie 2007	1,6%	4,6%	3,9%	3,5%	3,6%
Bbp, volumemutatie 2008	5,4%	1,6%	1,0%	0,7%	2,0%
Bbp, volumemutatie 2009	-4,2%	-3,9%	-5,1%	-4,6%	-4,0%
Bruto toegevoegde waarde					
Bruto toegevoegde waarde in mln euro (2007)	49.278	81.282	74.896	30.927	504.557

Bron: CBS, LISA, Kamer van Koophandel

In figuur 3.2 zijn de veranderingen per jaar in het bbp van de regio's weergegeven voor de jaren 2000 t/m 2009 (cijfers voor 2007, 2008 en 2009 zijn voorlopige cijfers):

Figuur 3.2 Volumemutaties bbp in % t.o.v. het voorgaande jaar per regio 2001-2009
Volumemutaties bbp (van jaar op jaar, %)



Bron: CBS

Economische ontwikkeling In Nederland groeide de economie in de periode 2002-2008, met een uitschieter van regio Noord in 2008. Deze piek wordt veroorzaakt door de gasbel in Groningen die zorgt voor sterke fluctuaties van het regionale groeicijfer. In 2008 steeg de buitenlandse vraag naar aardgas sterk. In zowel Nederland als de afzonderlijk regio's is de economie in 2009 gekrompen. Opvallend is dat de groeicijfers van de vier regio's in grote mate in lijn liggen met dat van Nederland als geheel.

Kerncijfers ontwikkeling en innovatie

Octrooien Het aantal octrooien kan worden gezien als een indicatie van innovatie. Op een technologische innovatie die industrieel toepasbaar is kan een bedrijf octrooi aanvragen. Dit kan (een onderdeel van) een nieuw product zijn, of een technologische verbetering van een bestaande werkwijze of een productieproces¹¹.

In tabel 3.2 ziet u het totaal aantal en het aandeel octrooiaanvragen per regio in de periode 2003 – 2007¹².

Tabel 3.2 Octrooiaanvragen en octrooiaanvragende bedrijven per regio: 2003 – 2007

	Noord	Oost	Brabant	Limburg	NL
Octrooiaanvragen					
Aantal	913	2.765	16.409	1.925	34.874
Percentage	3%	8%	47%	6%	100%
Aanvragende bedrijven					
Aantal	344	900	754	244	4.911
Percentage	7%	18%	15%	5%	100%
Aanvragen per bedrijf	3	3	22	8	7

Bron: EIM (2010)

Noord-Brabant scoort hoog Bijna de helft van de octrooiaanvragen is afkomstig uit Brabant. Dit wordt voor een groot gedeelte verklaard door de aanwezigheid van Philips, NXP en ASML die gezamenlijk ruim veertien duizend octrooien hebben aangevraagd. In Noord-Brabant worden zes keer zoveel octrooien aangevraagd als in regio Oost, maar het aantal bedrijven dat een aanvraag indient is in Oost wel hoger en gecorrigeerd voor genoemde drie grote bedrijven in Brabant vragen bedrijven in Oost-Nederland meer octrooien aan. Ook indien rekening wordt gehouden met de economische omvang van de regio's, doen Oost en Brabant het gemeten naar aantallen octrooiaanvragende bedrijven relatief goed. Blijkbaar zijn (ook) de MKB-bedrijven in deze regio's relatief actief op dit vlak.

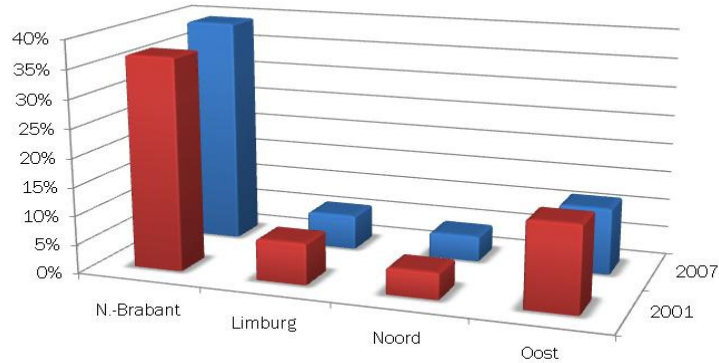
R&D In figuur 3.3 zijn de uitgaven door bedrijven (met eigen personeel) aan Research en Development (R&D) als percentage van de totale investeringen van bedrijven in Nederland in R&D weergegeven. Daarbij gaat het om zowel exploitatie- als investeringskosten:

¹¹ EIM, *Octrooien in Nederland*, 2010.

¹² Er zijn geen gegevens beschikbaar van recentere datum c.q. over de jaren 2008 en 2009.

Figuur 3.3 Regionaal aandeel investeringen in R&D in Nederland 2001, 2007

Aandeel investeringen R&D per regio van investeringen R&D in Nederland



Bron: CBS (recentere data zijn niet beschikbaar)

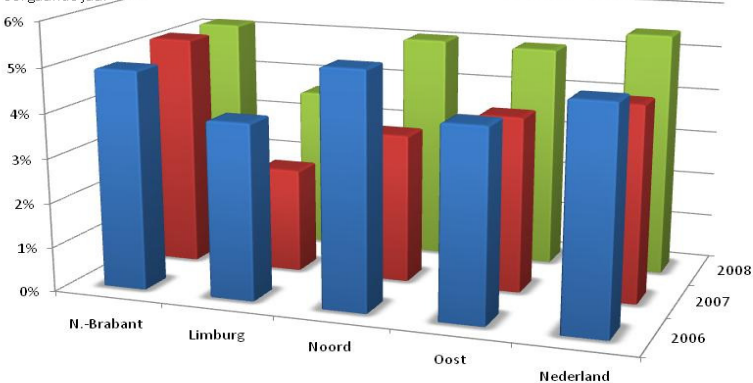
Groot aandeel Noord-Brabant Alle in Nederland gevestigde bedrijven hebben in 2001 gezamenlijk circa € 4,5 miljard geïnvesteerd in R&D, in 2007 was dit circa € 5,5 miljard. Het aandeel van Noord-Brabant is wederom groot, mede vanwege een aantal daar gevestigde grote technologische ondernemingen. Daarnaast is Noord-Brabant de enige regio waarvan de investeringen in R&D in 2001 – 2007 sneller zijn toegenomen dan het nationaal gemiddelde. Voor de andere drie regio's geldt dat het aandeel is afgenomen in die periode. In de regio's Noord en Limburg is de absolute omvang van de investeringen in R&D wel toegenomen.

Kerncijfers investeringsbevordering

Ontwikkeling bedrijven Op 1 januari 2009 telde Nederland circa 900.000 bedrijfsvestigingen. Figuur 3.4 toont de groei van het aantal bedrijfsvestigingen per regio en Nederland in 2006 – 2008.

Figuur 3.4 Relatieve toename aantal bedrijfsvestigingen per jaar 2006, 2007 en 2008

Relatieve toename aantal vestigingen t.o.v. het voorgaande jaar



Bron: CBS

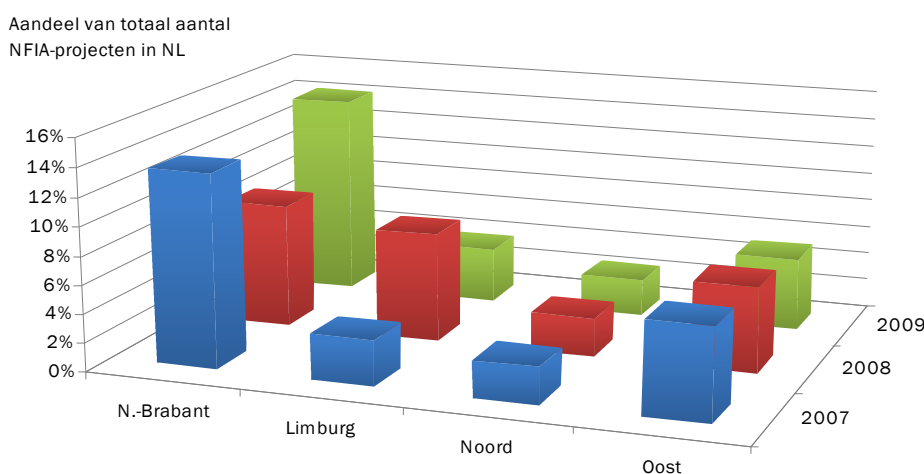
Dip in 2007 De toename van het aantal bedrijfsvestigingen in Nederland was in de periode 2006 –

2008 circa vijf procent per jaar. De ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen in de vier regio's is in grote lijnen vergelijkbaar met het nationaal gemiddelde. Limburg laat wel een duidelijk lagere toename zien van het aantal bedrijfsvestigingen, met een dip in 2007, en dit gold ook voor het noorden in 2008.

Buitenlandse investeringen

Buitenlandse investeringen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de nationale economie en zijn voor de regio's van groot belang. Figuur 3.5 toont het aantal buitenlandse investeringen dat de NFIA heeft ondersteund. De NFIA ondersteunde 155 buitenlandse investeringsprojecten in 2009. Van de vier regio's had Noord-Brabant binnen deze populatie het grootste aandeel, circa vijftien procent. Ook op basis van het aantal arbeidsplaatsen kwam het grootste aandeel van de buitenlandse investeringen terecht in Noord-Brabant. In totaal waren er 3.887 arbeidsplaatsen gemoed met de buitenlandse investeringsprojecten. Hierbij gaat het zowel om nieuwe arbeidsplaatsen (2.870), als om bestaande arbeidsplaatsen (1.017) die dankzij de investeringen behouden zijn gebleven. Circa 70% van de buitenlandse investeringen (naar aantal projecten en arbeidsplaatsen) komt echter terecht in de Randstad.

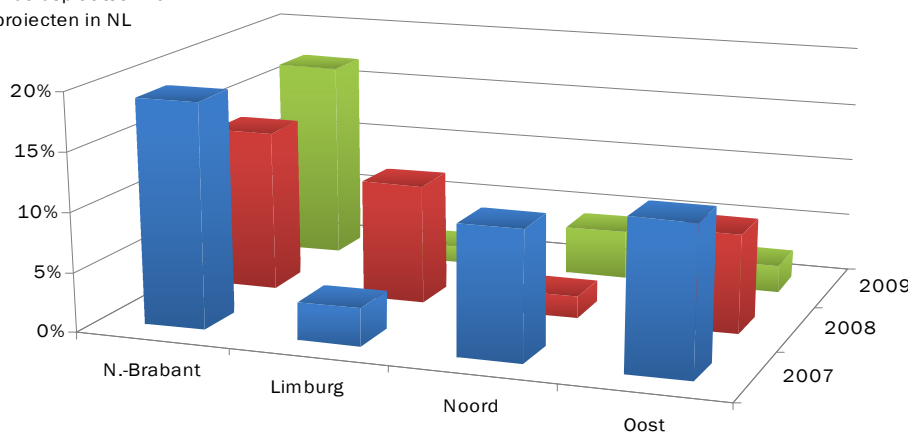
Figuur 3.5 Buitenlandse investeringen in aantal projecten per regio, als aandeel in het totaal aantal door de NFIA ondersteunde projecten: 2007, 2008 en 2009



Bron: CBS

Figuur 3.6 Buitenlandse investeringen per regio, als aandeel in de totale werkgelegenheid verbonden aan de door NFIA ondersteunde projecten: 2007, 2008 en 2009

Aandeel van totaal aantal arbeidsplaatsen van NFIA-projecten in NL



Bron: CBS

Kerncijfers participatie en beheer

Starters

Het aantal starters (gedefinieerd als nieuw ingeschreven bedrijven waarvan de eigenaar, venoot of bestuurder de laatste twaalf maanden geen bedrijf had) is in 2008 afgenomen. Tabel 3.3 toont de ontwikkeling van het aantal starters per regio (periode 2007–2009):

Tabel 3.3 Aantal starters per regio en aandeel in totaal aantal starters in Nederland

	Noord	Oost	Brabant	Limburg	NL
2007	8.986	14.557	10.992	5.751	97.678
Afname/groei	8%	8%	8%	3%	10%
Percentage van NL	9,2%	14,9%	11,3%	5,9%	100%
2008	9.689	15.707	11.907	5.913	106.976
Afname/groei	-1,2%	-0,6%	-5,1%	5,5%	-1,3%
Percentage van NL	9,1%	14,7%	11,1%	5,5%	100%
2009	9.569	15.615	11.302	6.241	105.592

Bron: CBS

Meeste starters in Oost

Regio Oost heeft van de vier regio's het grootste aantal starters, circa vijftien procent van alle Nederlandse starters vestigt zich in deze regio. Opvallend is dat het aantal starters in 2007 met gemiddeld tien procent toenam en een jaar later daalde. Uitzondering hierop is Limburg, waar als enige regio in 2008 zich meer starters vestigde dan een jaar eerder. De daling van het aantal starters was in Noord-Brabant het grootst, in die regio waren in 2008 circa vijf procent minder starters dan in 2007.

Venture capital Op Europese schaal doet Nederland het goed wat betreft venture capital¹³. Nederland heeft op drie na de meeste investeringen en is vijfde als het gaat om het totale investeringsbedrag. In het totale aantal venture capital-investeringen dat per jaar door Europese technologieondernemingen is gepleegd, heeft Nederland een aandeel van circa acht procent.

Op de ranglijst van meest actieve venture capital-investeerders in technostarters (conform de definitie van Tornado, 2010) bezetten regionale investeerders de bovenste plaatsen. In tabel 3.4 is de top vier weergegeven van in Nederlands meest actieve investeerders (op basis van aantal investeringen), die volledig bestaat uit regionale investeerders.

Tabel 3.4 Top vier investeerders in technostarters op basis van aantal investeringen: 2009

Investeerder	2007	2008	2009
PPM Oost	15	12	17
NOM	12	7	-
LIOF	10	-	12
BOM	10	7	9
Technofonds Flevoland	-	4	6
Overige regionale venture capitalists	61	61	52
Totaal Venture Capitalist investeringen NL	108	91	96
Aandeel PPM Oost, NOM, LIOF, BOM, Technofonds Flevoland	43%	33%	46%
Aandeel alle regionale investeerders in NL *	43%	40%	49%

Bron: Tornado Insider

* Naast de vier ROM's en Technofonds Flevolands zijn er diverse andere regionaal werkende venture capitalists

Kerncijfers bedrijventerreinen

Voorraad en uitgifte Tabel 3.5 toont de beschikbare hoeveelheid bedrijventerreinen in de vier regio's, ook in perspectief van de totale voorraad bedrijventerreinen in Nederland. Indien wordt gekeken naar de voorraad, dan zijn de grootste voorraden aanwezig in Oost-Nederland en Brabant (in 2009 respectievelijk 18% en 16% van de totale landelijke voorraad)¹⁴:

Tabel 3.5. Beschikbaar areaal bedrijventerrein (uitgegeven en niet uitgegeven hectares): 2007, 2008 en 2009

	2007	2008	2009
Noord	9.990	10.041	10.484
Oost	13.204	13.431	14.106
Brabant	12.342	12.424	12.553
Limburg	5.961	6.159	6.531
Nederland	71.725	73.783	77.450

¹³ Tornado Insider, *Nederlands investeringsklimaat voor Technostarters 4-meting*, 2010.

¹⁴ Tabellen gebaseerd op CBS.

Tabel 3.6. Uitgegeven bedrijventerrein (hectares), 2007, 2008 en 2009

	2007	2008	2009
Noord	7.639	7.898	8.109
Oost	11.203	11.418	11.613
Brabant	11.313	11.517	11.579
Limburg	5.220	5.308	5.550
Nederland	59.601	65.814	63.129

Verschillen Opvallend is dat in Noord-Nederland het areaal nog niet uitgegeven bedrijventerrein relatief erg groot is, namelijk (in 2009) circa 23% van het totale areaal uitgegeven en nog uit te geven bedrijventerrein. Voor heel Nederland is dit ruim 18%, terwijl voor Brabant dit aandeel maar 7,8% is en voor Limburg met 15% ook nog beneden het landelijk gemiddelde uitkomt.

Tabel 3.7. Uitgeefbaar areaal bedrijventerrein (hectares), 2007, 2008 en 2009

	2007	2008	2009
Noord	2.351	2.143	2.375
Oost	2.001	2.013	2.493
Brabant	1.029	907	974
Limburg	741	851	981
Nederland	12.124	7.969	14.321

Herstructureringsopgave Het ontbrak lange tijd aan recente, betrouwbare gegevens over de herstructureringsopgaven in de verschillende provincies en landsdelen. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft in 2009 onderzoek gedaan om hier meer grip op te krijgen.

Tabel 3.8 Netto uitgegeven oppervlakte verouderde terreinen per regio 2009

Provincie	Aantal verouderde terreinen		Netto uitgegeven oppervlakte verouderde terreinen		Werkgelegenheid op verouderde terreinen	
	absoluut	% aantal terreinen	oppervlakte (ha)	% uitgegeven ha	absoluut	% tot. werkgelegenheid BT
Friesland	33	12,8	562	21,7	15.974	20,8
Groning.	70	37,4	1.111	41,4	33.488	49,8
Overijssel	93	26,3	1.759	37,5	74.296	38,9
Gelderl.	120	30,3	3.032	49,6	131.858	47,6
Limburg	66	31	2.090	41,7	52.165	35,7
Brabant	157	27,1	4.756	42,5	201.151	46,2

* Voor Drenthe zijn volgens de onderzoekers geen betrouwbare gegevens beschikbaar.

Bron: PBL (2009) op basis van cijfers LISA en IBIS

4 Ontwikkeling & innovatie: effectiviteit en efficiëntie

Introductie Het werkveld ontwikkeling en innovatie is gericht op innovatieprojecten in de regio. Deze projecten worden in het algemeen voor minimaal 50% gefinancierd door de bedrijven die in het project participeren en voor de rest uit subsidie. Bij ontwikkeling gaat het om het bij elkaar brengen van bedrijven onderling en/of met kennisinstellingen, met als doel structurele samenwerking. Innovatie is concreter, hierbij staat een concreet product of proces centraal. Maar ontwikkeling en innovatie gaat hand in hand. Het bouwen van samenwerkingsverbanden is nodig om tot innovaties te komen. De betrokkenheid van de afdeling Ontwikkeling & Innovatie (O&I) van een ROM duurt in de regel tot er een goedgekeurd projectplan plus financiering is, maar in sommige gevallen zijn de ROM's ook betrokken bij de uitvoering van projecten.

4.1 Ambities en doelstellingen

Afspraken In de meerjarenbeschikkingen zijn de volgende prestatieafspraken gemaakt op het werkveld O&I:

Tabel 4.1. Prestatieafspraken 2007-2010, Ontwikkeling en Innovatie

	NOM	Oost NV ¹⁵	BOM	LIOF ¹⁶
Innovatie-impuls (in € miljoen)	50	190	90	42,6

Niveau targets Bij het bepalen van de hoogte van de indicatoren is volgens betrokkenen in enige mate rekening gehouden met de omvang van de O&I afdelingen, verschillen tussen de economie (en de pieken) van de regio's, de beschikbare subsidiemiddelen per regio en de voorgaande resultaten van de ROM's. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat de hoogte van de afspraken niet voorzien is van een gedegen onderbouwing en grotendeels gebaseerd op de verwachtingen van de ROM's zelf.

Dat de targets vooral zijn gebaseerd op schattingen van de ROM's (en natuurlijk ook op de omvang van de O&I afdelingen en de 'past performances') en minder op de economische structuur van de regio blijkt wel als de targets worden gerelateerd aan het bruto regionaal product en de R&D uitgaven in de verschillende regio's:

¹⁵ Het ambitieniveau van Oost NV wat betreft de innovatie-impuls is vooral gebaseerd op de beschikbare PID-middelen en de vanuit de provincies beschikbaar gestelde cofinanciering (beide circa € 38 mln, samen circa € 75 mln). Met 50% cofinanciering van bedrijven is dan een innovatie-impuls te realiseren van € 150 mln. Omdat de gedachte was dat Oost NV nog meer zou kunnen doen, is deze target later verhoogd naar € 190 mln.

¹⁶ Bovenop deze taakstellende afspraak heeft de LIOF een hogere target voor innovatie-impulsen afgesproken met de Provincie Limburg.

Tabel 4.2. Bruto regionaal product en R&D uitgaven in ROM gebieden, 2007

Regio	BRP (2007)		R&D uitgaven (2007)	
	Bbp in mln €	% NL	R&D in mln €	% NL
N.-Brabant	84.412	15%	2.165	39%
Limburg	34.856	6%	333	6%
Noord	55.539	10%	245	4%
Oost	91.609	16%	635	12%
Nederland	568.664	100%	5.495	100%

Bron: CBS

De hoge target van Oost NV is niet volledig te verklaren vanuit de economische omvang van de regio of de regionale R&D uitgaven. Door Oost NV wordt als verklaring gewezen naar het in deze regio aanwezige besef dat de economische ontwikkeling met name afkomstig is en zou moeten zijn van de in het oosten gevestigde bedrijven en dat het dan vooral zaak is in te zetten op het versterken van het innovatieve profiel van het regionale bedrijfsleven. Alle de voorlopers van Oost NV (OOM, GOM en ESKAN) onderschreven deze strategische keuze ook al. Verder speelt Oost NV actief in op andere subsidieregelingen als EFRO en Interreg, waarvoor zij ook aanvullend budget ontvangt. Het aantal fte's van Oost NV op het werkveld O&I is ook relatief hoog ten opzichte van de overige ROM's.

Niet alleen aanjagen

Om de overeengekomen innovatie-impuls te realiseren, moeten de ROM's ook activiteiten uitvoeren die niet in de meerjarenafspraken tot uiting komen, bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten organiseren en bijwonen, publicaties/nieuwsbrieven, kennisoverdrachtsessies, haalbaarheidsonderzoeken etc. Ook voeren de ROM's activiteiten uit om innovatie te stimuleren die niet in de prestatie afspraak staan. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het distribueren van kennisvouchers/-cheques, het leveren van bijdragen aan het innovatiebeleid van de provincie(s) en het ondersteunen bij het uitvoeren van projecten (ook omdat deze kennis voor O&I-medewerkers van belang is).

4.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit

Innovatie-uitgaven

De gerealiseerde innovatie-uitgaven van de ROM's zijn bekend voor de periode 2007-2009. Tevens is door de ROM's een prognose afgegeven voor 2010.

Tabel 4.3. Gerealiseerde plannen voor innovatie-impuls/uitgaven (in € miljoen) ¹⁷

ROM	2007	2008	2009	2010*	2007-2010*	
					realisatie	doel
NOM	15	18	16	12	61	50
Oost NV	52	69	118	45	284	190
BOM	34	57	57	20	168	90
LIOF	9	32	53	nb ¹⁸	minimaal 94	42,6

*: prognose; realisatiecijfers over periode 2007-2010 zijn inclusief prognose over 2010.

¹⁷ Gebaseerd op input van de ROM's.

¹⁸ Prognose 2010 is bij opstellen van voorliggende rapportage deels achterhaald door tijdelijk stopzetten subsidieregeling OP Zuid.

Alle ROM's gaan hun innovatiedoelen ruimschoots halen. LIOF, BOM en Oost NV hadden hun targets eind 2009 al gehaald en de NOM bijna. Met de verwachtingen van 2010 passeren alle ROM's de targets ruim.

Oost heeft de prestatieafpraak met EZ dusdanig geïnterpreteerd dat alle projecten die worden *ingediend* zijn meegeteld, op het moment van indienen. De andere ROM's hebben alleen de door subsidiënten gehonoreerde projecten meegerekend, op het moment dat de subsidies zijn *toegekend*. In de bovenstaande tabel zijn voor Oost NV, (net als voor de andere ROM's) alleen de gehonoreerde projecten opgenomen. Het is dus opvallend dat Oost NV zelfs de targets haalt als de 'enge' interpretatie van de meerjarenafspraken wordt gehanteerd. De niet gehonoreerde projecten waren in 2007-2009 goed voor € 70 miljoen, zodat Oost NV in haar eigen registratie tot een totaal van € 309 miljoen kwam in de periode 2007-2009. In de toekomst moet worden voorkomen dat er ruimte is voor interpretatieverschillen van de meerjarenafspraken.

Verklaringen Zoals in het bovenstaande al beschreven zijn de niveaus van de innovatie-impuls targets in de prestatieafspraken niet tot stand gekomen op basis van een onderling afgestemde analyse van de economische omvang van de regio's in termen van BBP of R&D-uitgaven. Eigen inschattingen van de ROM's en extrapolatie op basis van het verleden hebben ook meegespeeld. Gegeven het feit dat alle ROM's de targets (voor drie van de vier ruim) zullen gaan halen, zijn deze schattingen mogelijk aan de voorzichtige kant geweest.

Een verklaring waarom Oost NV zoveel meer heeft gerealiseerd zou kunnen zijn dat Oost NV meer subsidiemiddelen heeft ontvangen, maar dit is niet het geval. Wel is de O&I afdeling van Oost NV aanzienlijk groter dan van de andere ROM's en is deze naar eigen zeggen de laatste jaren omgevormd tot een 'projectenmachine', die zich bijna volledig richt op het maken van projectplannen voor innovatie projecten. Oost NV waarschuwt dat dit niet verder moet doorschieten omdat anders de kwaliteit van de projecten onder druk komt te staan; er moet juist tijd vrij worden gemaakt voor ontwikkeling van de pieken en het realiseren van crossovers tussen clusters. Dit geldt ook voor de andere ROM's.

Verschillen ROM's Het is belangrijk om te beseffen dat een vergelijking tussen de verschillende ROM's moeilijk is; de verschillen tussen (de O&I afdelingen van de) ROM's zijn groot:

- Zo is er een verschil in beschikbare subsidies. De innovatiesubsidies kunnen uit verschillende programma's komen. De subsidieregeling Pieken in de Delta uiteraard, maar ook b.v. Interreg, OP Zuid en EFRO. De omvang van de subsidiebedragen en de voorwaarden verschillen per regeling.
- De provinciale doelen en de activiteiten die de ROM's uitvoeren. De aansturing vanuit de provincies varieert per ROM. Voor sommige ROM's is de lijn van EZ bijna identiek aan die van de provincie, in sommige heeft de provincie meer eigen beleidslijnen. Zo heeft de provincie Limburg (in overleg met EZ) twee extra pieken aangewezen (Energy en Leisure), richt de O&I afdeling van de NOM zich ook op productiviteitsverbetering in het MKB en werken enkele ROM's ook mee aan de uitvoering van innovatie projecten in

in opdracht van (en betaald door) de projecttrekkende bedrijven.

- Ook is er een groot verschil tussen de hoogte en de ontwikkelingsfase/rijpheid van de verschillende pieken waarop de ROM's zich richten. Bepaalde pieken zijn veel rijper, 'hoger', en meer gericht op innovatie dan andere pieken. In dergelijke pieken is het dus gemakkelijker om projecten te ontwikkelen dan in pieken die eigenlijk meer 'heuveltjes' zijn.
- Tenslotte is er natuurlijk een groot verschil in de regionaal-economische structuur van de regio's. Die zijn in hoofdstuk 3 al toegelicht.

Rollen als makelen en schakelen zijn ook belangrijk, hiervoor zou volgens de ROM's meer waardering moeten zijn, ook als het niet direct tot projecten leidt. Het risico dat sommige inspanningen niet daadwerkelijk tot projecten leiden, is echter 'onderdeel van het spel'. Aan het honoreren in de voor een nieuwe periode te maken prestatieafspraken van een makel- en schakelfunctie kleven verder ook nadelen en ten opzichte van de huidige situatie waarin volledig op output wordt gestuurd (te realiseren investeringsvolume) zou dit een achteruitgang betekenen omdat dan toch weer inspanningen in plaats van prestaties worden gehonoreerd. Verder kan worden gesteld dat de makel- en schakelfunctie inherent is aan de functie van de ROM's op het vlak van O&I; zonder in enige mate deze functie te vervullen, zullen er ook weinig projectvoorstellen van de grond komen.

4.3 Efficiëntie

Geen afspraken Over efficiëntie zijn door het Ministerie van EZ en de ROM's geen prestatieafspraken gemaakt. De efficiëntie van uitvoering van kerntaken door de ROM's is echter wel een belangrijk onderdeel van deze evaluatie.

Fte's O&I De afdelingen O&I zijn relatief grote afdelingen binnen de ROM's. De onderstaande tabel laat de totale bezetting van de afdelingen O&I in de periode 2007-2009 zien¹⁹.

Tabel 4.4 Bezetting (in fte's) voor O&I per ROM, 2007-2010

Aantal fte's	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM	11,4	10,1	12,1	11,7	11,2
Oost NV	30,5	29,7	24,7	24,9	28,3
BOM	9,8	14,6	15,4	15,6	13,3
LIOF	13,5	10,6	11,4	14,3	11,8

*: prognose.

De gemiddelde bezetting in de periode 2007 – 2009 varieert tussen 28 (Oost NV) en 11 à 15 (NOM, BOM en LIOF).

¹⁹ Inclusief ondersteuning op de afdeling, maar exclusief algemene overhead (directie, evt. staf)

Kosten De gemiddelde totale kosten van de afdeling O&I (inclusief de toerekening van de algemene overheadkosten naar de afdelingen) varieert tussen de ROM's in een breedte tussen de 2 en 4 miljoen euro per jaar.

Tabel 4.5. Totale kosten (in € miljoen) O&I per ROM, 2007-2010

Kosten O&I	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM ²⁰	1,9	2,1	2,0	2,3	2,0
Oost NV	3,7	3,8	3,6	3,6	3,7
BOM	2,0	2,5	2,5	2,7	2,3
LIOF	2,5	2,4	2,3	2,7	2,4

*: prognose.

De gemiddelde jaarlijkse kosten voor het werkveld O&I waren voor Oost NV met € 3,7 mln het hoogst en voor de NOM met € 2,0 mln het laagst.

Efficiëntie Het is moeilijk de efficiëntie van de ROM's op een eerlijke manier met elkaar te vergelijken. Hierbij moet rekening worden gehouden met de verschillen tussen de ROM's (zie hoofdstuk 3). Het gaat om verschil in taken, beschikbare subsidiemiddelen, regionale verschillen, organisatie et cetera. De O&I-taak is in de ene regio/'piek' waarschijnlijk moeilijker te realiseren dan in de andere.

Toch wordt in het onderstaande een aantal indicatoren naast elkaar gezet, waarbij wij in de interpretatie trachten zo goed mogelijk rekening te houden met de uiteenlopende kenmerken van de respectievelijke ROM's en regio's.

Tabel 4.6. Totale kosten per fte voor het werkveld O&I per ROM, 2007-2010

Kosten per fte (x € 1.000)	2007	2008	2009	Gemiddeld 2007-2009
NOM	€ 167	€ 208	€ 165	€ 179
Oost NV	€ 121	€ 128	€ 146	€ 131
BOM	€ 204	€ 171	€ 162	€ 175
LIOF	€ 185	€ 226	€ 202	€ 203

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat Oost NV de laagste kosten per fte heeft. De andere ROM's, met name LIOF, zitten hoger qua kosten per fte.

Impuls per fte/€ Een andere indicator van efficiëntie is de gerealiseerde innovatie-impuls ten opzichte van de geleverde input. Dit kan zowel worden uitgedrukt per fte als per € mln aan kosten.

²⁰ Dit is exclusief financiële bijdragen van de NOM aan O&I projecten.

Tabel 4.7 Gemiddelde innovatie-impuls per fte O&I en per € mln, 2007-2009

ROM	Gemiddelde innovatie-impuls (in € mln per fte per jaar)	Gemiddelde innovatie-impuls (in € mln per bestede € mln)
NOM	1,5	8
Oost NV	2,8	22
BOM	3,7	21
LIOF	2,7	13

*: gemiddelde, gerealiseerde innovatie-impuls (in € miljoen) per 1 fte vaste bezetting of per bestede € 1 mln aan kerntaak O&I.

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat de BOM en Oost NV het, zowel uitgedrukt in innovatie-impuls per fte als uitgedrukt in impuls per besteed bedrag aan O&I, relatief goed doen, met LIOF daar wat betreft innovatie-impuls per fte direct achter. De NOM en ook LIOF hebben beide een lagere innovatie-impuls per aan O&I bestede euro.

Aantal projecten per fte Kijken we naar het aantal projecten, en dus niet naar de financiële omvang van de innovatie-impuls, dan ontstaat een ander beeld:

Tabel 4.8. Gemiddeld aantal projecten per fte 'O&I', 2007-2009

ROM	Gemiddeld aantal innovatie-projecten (per fte per jaar)
NOM	2,5
Oost NV	2,9
BOM	2,8
LIOF	3,0

In dit overzicht scoort LIOF het hoogst. Het aantal projecten per fte van Oost NV en BOM volgt echter op korte afstand. Deze tabel is relevant, want de projectomvang zegt niet alles over de inspanning die nodig is om het project rond te krijgen. Kleine projecten zijn in principe gemakkelijker te realiseren (minder partners, minder privaat geld nodig), maar per euro aan innovatie-impuls kunnen kleine projecten arbeidsintensiever zijn. De conclusie is dat de gemiddelde projectomvang (in euro's) bij de BOM en in wat mindere mate ook Oost NV relatief groot is in vergelijking met LIOF en vooral NOM. Dit kan (naast andere verschillen tussen de ROM's en de regio's) een belangrijke verklaring zijn voor de eerder genoemde verschillen.

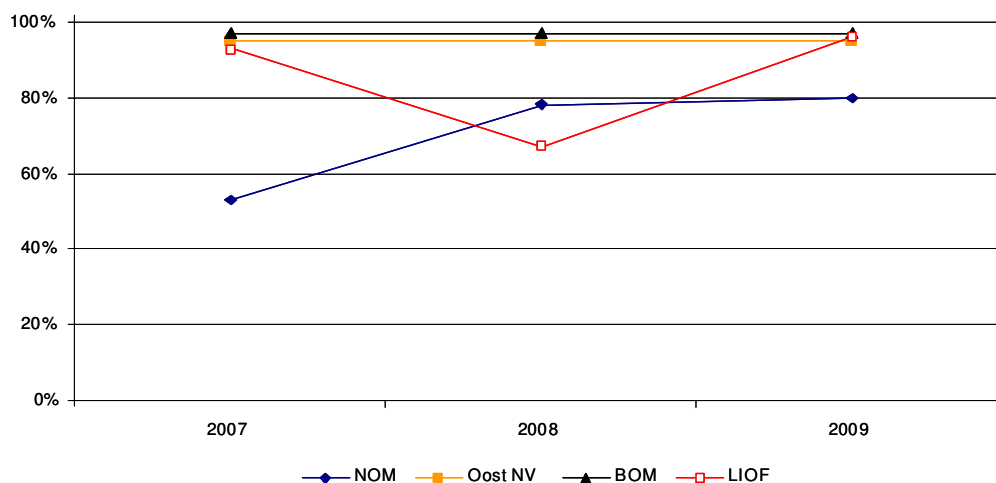
Percentage pieken Hoewel er niet in alle beschikkingen²¹ kwantitatieve afspraken over zijn gemaakt, zijn de O&I afdelingen van de ROM's blijkens hun meerjarenprogramma's wel gericht geweest op projecten die vallen binnen 'Pieken in de Delta'. In alle beschikkingen wordt ook verwe-

²¹ Bij de BOM staat in de beschikking dat de innovatie-impuls (de O&I projecten) binnen de pieken moeten vallen. Bij LIOF, Oost NV en NOM is in de beschikking het verzoek geformuleerd 'om zoveel mogelijk bij de nota 'Pieken in de Delta' aan te sluiten'.

zen naar de meerjarenprogramma's voor nadere uitwerking van de in de beschikkingen opgenomen afspraken. Het percentage van de O&I-projecten dat betrekking heeft op de pieken, is inmiddels voor alle ROM's hoog:

Figuur 4.1. Aandeel O&I projecten binnen de pieken 2007-2009

Aandeel pieken (%)



Oost NV en de BOM zitten structureel zeer hoog, en ook LIOF doet veel in de pieken. In 2008 was deze score lager. Er zijn toen ook veel projecten buiten de pieken gehonoreerd. Bij de NOM is na 2007 een duidelijke stijging ingezet.

Mening over pieken De BOM en Oost NV geven aan tevreden te zijn met de gekozen pieken in hun regio's en kunnen goed met de focus op deze pieken uit de voeten. De NOM en LIOF vinden de pieken daarentegen te beperkend. Zij zien, net als hun aandeelhoudende provincies, ook buiten de pieken kansen voor innovaties en het ontwikkelen van stuwende activiteiten. Die kansen willen ze graag kunnen blijven benutten.

4.4 Samenvatting en tussenconclusies

Effectiviteit Op het werkveld O&I hebben alle ROM's in de periode 2007-2009 beter gepresteerd dan was afgesproken in de meerjarenafspraken bij het realiseren van innovatie-impuls in hun werkgebied. BOM, Oost NV en LIOF zaten eind 2009 al ruim boven de doelen voor de periode t/m 2010 en de NOM zat er toen tegenaan. Alle betrokkenen zijn het er over eens dat het goed is om een kwantitatieve indicator te hebben, waarop kan worden afgerekend.

Tegelijkertijd vinden ook veel betrokkenen dat meer op achterliggende doelen zou moeten worden gericht, dus naar de *kwaliteit* van de projecten moet worden gekeken: welke impuls geeft een project aan de betreffende piek? Leidt een project tot vervolginvesteringen en is het een duurzaam innovatieproject in die zin dat het een samenwerking oplevert met een structureel karakter? Verder kan het zo zijn dat één complex, maar strategisch project

voor een regio in casu een piek per saldo een grotere meerwaarde heeft als een veel groter aantal min of meer 'standaard' projecten. Dit komt nu niet tot uiting in de gehanteerde prestatieafspraken.

Met behoud van de huidige kwantitatieve en op output gerichte prestatieafspraken op basis van de omvang van de innovatie-impuls, kan een uitwerking in de vorm van een balanced score card een manier zijn om ook mee te wegen dat één complex en strategisch project soms meer meerwaarde genereert dan een veel groter aantal 'standaard' projecten en dat sommige projecten op langere termijn meer opleveren en per saldo ook meer vervolginvesteringen uitlokken. Wel moet worden gewaakt voor een teveel aan bureaucratie. Bij het bepalen van de hoogte van de indicator moet rekening worden gehouden met de omvang van de O&I afdelingen, het regionaal-economische profiel van de regio en dan met name de omvang en het stadium van de pieken in de regio en de beschikbare subsidie-middelen.

Efficiëntie Het algemene beeld over de efficiëntie van de afdelingen O&I van de ROM's, is dat BOM en Oost NV relatief gunstig scoren gemeten naar innovatie-impuls per fte en gegenereerde innovatie-impuls per bestede € mln aan O&I. LIOF haalt het hoogste aantal innovatieprojecten per fte. De totale kosten per fte op het werkveld O&I lopen uiteen van circa € 145.000 tot net iets meer dan € 200.000 gemiddeld (dit zijn dus niet alleen personele kosten, maar alle gemaakte kosten inclusief bijvoorbeeld huisvesting, automatiseringskosten en out of pocket-kosten) omgeslagen per fte, waarbij met name BOM en ook Oost NV gunstig scoren. Dit niveau komt overeen met dat van een organisatie als Syntens, waar de totale kosten per fte in 2009 op circa € 148.000 lagen²². De totale kosten per fte van SenterNovem (inmiddels Agentschap NL) liggen hier duidelijk onder, waarbij aangetekend dat dit voor een deel zeker ook verklaarbaar is vanwege het type werk van deze organisatie in vergelijking tot dat van de ROM's: nog meer uitvoerend in de zin van administratief, minder medewerkers die op projectniveau adviseur zijn.

Overigens is in de interviews meerdere keren gewezen op de relatief hoge kosten- en loonniveaus van de ROM's. Daarbij geven gesprekspartners wel aan het begrijpelijk te vinden als kostenniveaus hoger liggen dan bij de overheid in de zin van rijk, provincie of gemeenten vanwege de 'brugfunctie' die de ROM's vervullen tussen overheid en bedrijfsleven²³

²² Op basis van het jaarverslag 2009 van Syntens.

²³ Er is hierover intensief contact tussen de ROM's en de aandeelhouders. Om deze reden wordt op dit punt in deze evaluatie niet verder ingegaan.

5 Investeringsbevordering: effectiviteit en efficiëntie

Introductie Het werkveld ‘investeringsbevordering’ (IB) is gericht op het behoud, de uitbreiding en het aantrekken van investeringen en werkgelegenheid in de regio. Het gaat hierbij in de regel om uitbreidingen van bestaande (internationale) bedrijven en het aantrekken van bedrijfsinvesteringen vanuit Nederland en het buitenland. De ROM’s bieden bedrijven ondersteuning bij heroverwegingstrajecten van de bedrijfsvestiging, capaciteitsuitbreidingen van bestaande bedrijven, de totstandkoming van nieuwe bedrijven op nieuwe bedrijventerreinen en herontwikkeling op bestaande terreinen. ROM’s werken voor het werkveld IB intensief samen met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) die verantwoordelijk is voor de acquisitie van buitenlandse bedrijven voor Nederland. De NFIA beschikt over een internationaal netwerk van NFIA-vestigingen die zorgdragen voor de toeleiding van buitenlandse investeringen naar Nederland. De ROM’s voeren voor het bevorderen van investeringen een breed palet aan activiteiten (reactief en proactief) uit. Voorbeelden daarvan zijn de begeleiding van factfinding-trips (van buitenlandse investeerders), netwerkbijeenkomsten, bedrijfsbezoeken, buitenlandse reizen, genereren van leads voor andere kerntaken binnen de ROM en beursbezoek. Tevens voeren de ROM’s, op verzoek van NFIA, het Investor Development programma uit dat erop gericht is om gevestigde bedrijven, die onderdeel uitmaken van een buitenlands concern, regionaal sterker te verankeren. Gerealiseerde investeringen waar NFIA en/of ROM’s een toegevoegde waarde hebben gehad voor het bedrijf worden vastgelegd in zogenaamde ‘confirmation letters’.

5.1 Ambities en doelstellingen

Afspraken In de afzonderlijke basisbeschikkingen 2007-2010, die het Ministerie van EZ sloot met de ROM’s, zijn de ambities en doelstellingen op het gebied van het werkveld IB opgenomen. Uit deze beschikkingen blijkt dat Oost NV ten opzichte van het beoogde investeringsvolume een relatief hoog werkgelegenheidsdoel heeft:

Tabel 5.1. Prestatieafspraken 2007-2010 voor investeringsbevordering ROM’s

Prestatieafspraken 2007-2010	NOM	Oost NV	BOM	LIOF
Investeringsvolume (€ mln)	800	300	224	700
Werkgelegenheid (fte)	3.500	7.000	1.688	2.000

Voor de NOM en Oost NV geldt dat het investeringsvolume bepaald wordt door investeringen in bedrijven die voor respectievelijk Noord-Nederland en Overijssel en Gelderland behouden worden (bij heroverwegingstrajecten dan wel capaciteitsuitbreiding), greenfield- (ontwikkeling op nieuwe terreinen) en brownfieldontwikkeling (herontwikkeling op bestaande terreinen). Voor de NOM en Oost NV gaat het om Nederlandse én buitenlandse bedrijven.

Voor de BOM en LIOF hebben de prestatieafspraken over het investeringsvolume uitsluitend betrekking op buitenlandse investeringen in respectievelijk de provincies Noord-Brabant en Limburg (nieuwe vestigingen en uitbreidingen van bestaande, reeds gevestigde buitenlandse bedrijven). In de basisbeschikkingen van het Ministerie van EZ zijn geen concrete prestatieafspraken gemaakt voor investeringsbevordering wat betreft het aandeel van de investeringen in de pieken. De ROM's rapporteren hier wel over.

Voor het programma Investor Development (ID) zijn tussen NFIA en ROM's werkafspraken en inspanningsverplichtingen vastgelegd in basisbeschikkingen die gericht zijn op de verankering van al gevestigde buitenlandse bedrijven en het signaleren van knelpunten in het vestigingsklimaat. Verder hebben sommige ROM's naast afspraken met het Ministerie van EZ afzonderlijke prestatieafspraken gemaakt met provinciale subsidiënten. Zo heeft de NOM afspraken gemaakt over het aantal bedrijfsbezoeken per provincie.

5.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit

Investerings De gerealiseerde investeringsvolumes van de ROM's zijn bekend voor de periode 2007-2009. Tevens is door de ROM's een prognose afgegeven voor 2010. De mate van doelrealisatie voor het werkveld IB, voor wat betreft de omvang van gerealiseerde investeringen, levert een verschillend beeld op voor de ROM's.

Tabel 5.2. Gerealiseerde investeringsvolumes voor investeringsbevordering ROM's

Investeringsvolume (€ mln)	Realisatie				Doel	
	2007	2008	2009	2010*	2007-2010*	2007-2010
NOM	1.382	85	2.537	400	4.404	800
Oost NV	143	165	99	75	482	300
BOM	51	115	44	30	240	224
LIOF	185	19	103	90	397	700

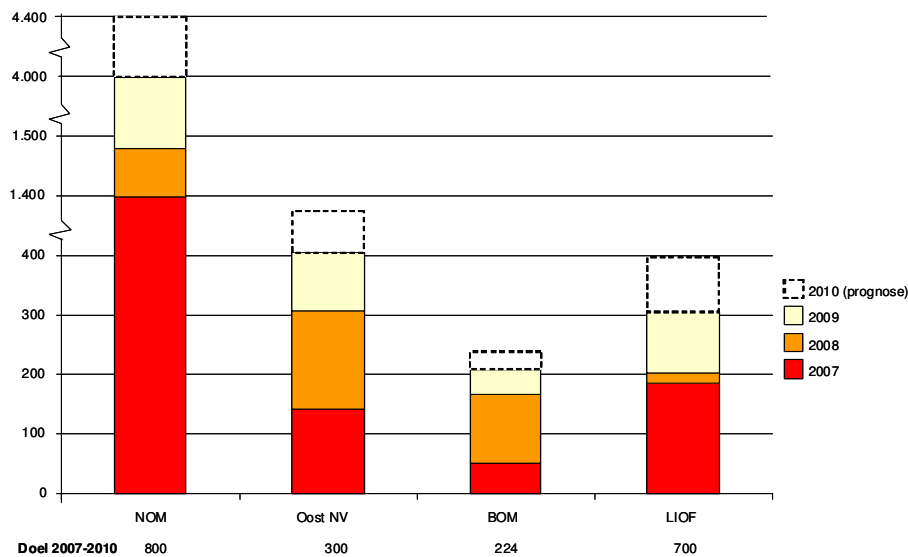
*: prognose

De NOM heeft in de periode 2007-2009 haar investeringsdoelstelling ruimschoots gehaald. De NOM realiseerde eind 2009 een investeringsvolume van € 4.005 mln (doel: € 800 mln). Het doelbereik is vooral te wijten aan de omvangrijke investeringen in twee nieuwe energiecentrales in de Eemshaven (van Nuon en RWE). Deze investeringen in 2007 en 2009 bedroegen respectievelijk € 1.300 mln en € 2.400 mln. Exclusief deze twee omvangrijke investeringen realiseerde de NOM in de periode 2007-2009 een investeringsvolume van € 305 mln. De NOM verwacht voor 2010 een investeringsimpuls van € 400 mln te realiseren. Het piekenaandeel in de door de NOM gerealiseerde investeringen (exclusief de energiecentrales) bedraagt naar verwachting minimaal 47%.

Eind 2009 realiseerde Oost NV al haar doelstellingen met een investeringsvolume van ruim € 400 mln (doel: € 300 mln). Voor 2010 verwacht Oost NV een investeringsvolume

van € 75 mln te realiseren. Het piekenaandeel in de door de Oost NV gerealiseerde investeringen bedraagt naar verwachting, voor de periode tot en met 2009, minimaal 70%²⁴. Naar verwachting zal de BOM eveneens haar financiële doelstelling voor investeringsbevordering overtreffen. Als de BOM in 2010 een investeringsvolume van € 30 mln realiseert, wordt de doelstelling voor de periode 2007-2010 van € 224 mln gehaald (t/m 2009: € 210 mln). Het piekenaandeel in de door BOM gerealiseerde investeringen, bedraagt 75%.

Figuur 5.1. Gerealiseerde investeringsvolumes voor investeringsbevordering ROM's
Investeringsvolume vanwege IB (in € mln)



In afwijking op de gemaakte prestatieafspraken (alleen buitenlandse investeringen) telt LIOF zowel buitenlandse als Nederlandse investeringen mee. LIOF zal voor de periode 2007-2010 haar doelstelling van € 700 miljoen niet halen. De realisatie van investeringsbevordering blijft in Limburg voor 2007 tot en met 2009 steken op ruim € 300 miljoen voor buitenlandse én Nederlandse investeringen. In 2010 verwacht LIOF nog een investeringsimpuls van € 90 miljoen te realiseren. Mocht echter daarnaast het definitieve besluit tot de bouw van een siliciumfabriek (zonne-energie sector) genomen worden dan is hiermee een investering van € 400 miljoen gemeoid. Daarmee zou LIOF haar investeringsdoelstelling wel realiseren, zij het dat dit een initiatief is van Nederlandse ondernemers zodat het project buiten de prestatieafspraken valt. Het piekenaandeel in door de LIOF gerealiseerde investeringen bedraagt naar verwachting minimaal 60% (periode 2007-2009).

Werk

De mate van doelrealisatie voor het werkveld IB voor wat betreft de omvang van gerealiseerde werkgelegenheid, levert het beeld op dat Oost NV de doelstelling waarschijnlijk niet gaat halen en dat BOM en LIOF hun prestatieafspraken op het vlak van werkgelegenheid wel realiseren. Het wel of niet realiseren van het werkgelegenheidsdoel voor de NOM is voor de NOM afhankelijk van de prestaties in 2010.

²⁴ Op basis van cijfers voor 2007 en 2009: respectievelijk 77% en 73%

Tabel 5.3. Gerealiseerde werkgelegenheid voor investeringsbevordering ROM's

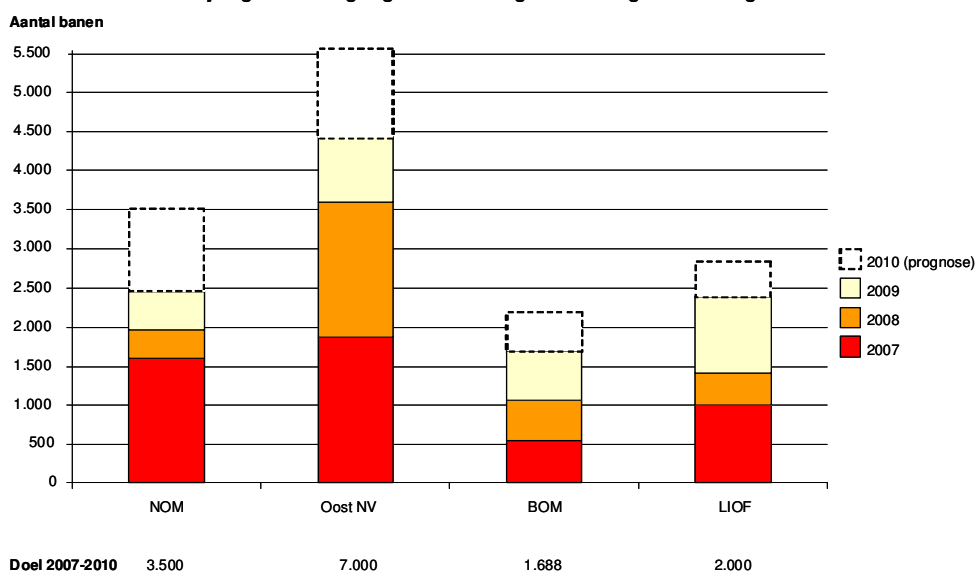
Gerealiseerde werkgelegenheid (in fte)	2007	2008	2009	2010 *	Realisatie (2007-2009)	Doel (2007-2010)
NOM	1.599	357	496	1.048	2.452	3.500
Oost NV	1.873	1.728	829	1.250	4.430	7.000
BOM	529	544	620	500	1.695	1.688
LIOF	1.000	400	985	450	2.385	2.000

* prognose

De NOM realiseerde tot en met 2009 een werkgelegenheidsimpuls voor investeringsbevordering van bijna 2.500 fte (70% van doelstelling). Dat is ca. 1.000 fte lager dan de doelstelling voor de periode 2007-2010 van 3.500 fte. De NOM verwacht in 2010 nog wel 'in de buurt te komen' van de doelstelling; dit zal eind 2010 moeten blijken. NOM geeft verder aan dat investeringen in toenemende mate kapitaalintensiever worden. Oftewel investeringenbedragen worden omvangrijker.

Oost NV realiseerde tot en met 2009 een werkgelegenheidsimpuls van ruim 4.400 fte. Dat is 63% van de te behalen doelstelling eind 2010. De verwachting is niet dat Oost NV haar resterende doelstelling voor 2010 van 2.570 fte nog gaat realiseren. In 2010 verwacht Oost NV 1.250 fte te realiseren.

Figuur 5.2. Gerealiseerde werkgelegenheid voor investeringsbevordering ROM's
Bijdrage aan werkgelegenheid vanwege investeringsbevordering



BOM en LIOF hebben hun werkgelegenheidsdoelstellingen tot en met 2009 wel behaald met respectievelijk 1.695 (doel: 1.688) en 2.385 fte (doel: 2.000).

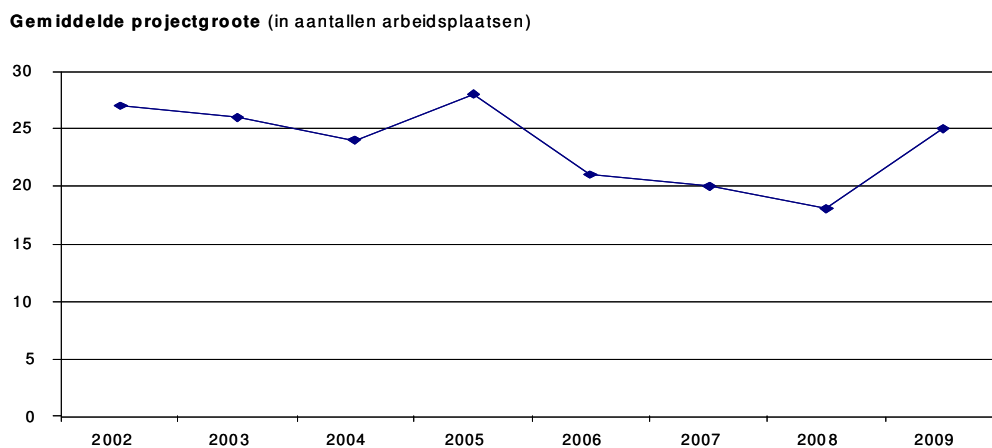
Het is verder goed te beseffen dat de gehanteerde prestatie-indicatoren voor de ROM's slechts kwantitatief van aard zijn en daarnaast maar deels de totale inspanning van de ROM's inzichtelijk maken. Zo is IB in enige mate een toeleidingskanaal voor andere kerntaken als 'ontwikkeling en innovatie' of voor 'participaties'. Verder blijft de kwaliteit van investeringen buiten beschouwing terwijl, afhankelijk van de regionale doelen, ROM's meer of minder inzetten op bijvoorbeeld de bevordering van R&D werkgelegenheid of juist van meer 'laagwaardige' werkgelegenheid. Verder is er, qua inspanningen door de ROM's, een groot verschil tussen het zogenaamde 'laaghangende' en 'hooghangende fruit' (met meer toegevoegde waarde voor de regio, maar moeilijk te acquireren), waarbij tevens de factor 'geluk/toeval' sterk meespeelt. En geldt verder dat het onderscheid tussen Nederlandse en buitenlandse investeringen soms arbitrair blijkt. Want, een bedrijf met 49% van de aandelen in buitenlandse handen is geen buitenlands bedrijf. Daarnaast is van belang dat deze aandelenverhouding wel eens wisselt (waardoor een bedrijf later wel als 'buitenlands' aangemerkt zou kunnen worden). Tot slot, kan het vóórkomen dat, ondanks de inspanningen van de ROM, een bedrijf zich uiteindelijk net buiten het werkgebied van de ROM huisvest (speelt vooral in grensgebieden, maar uiteraard ook binnen Nederland), waardoor het bedrijf niet meetelt in de geleverde prestaties.

- Verklaringen Er zijn diverse, uiteenlopende verklaringen voor het niet behalen van de investerings- en/of werkgelegenheidsdoelstellingen van de ROM's. Verklaringen voor het niet behalen van de investerings- en/of werkgelegenheidsdoelstellingen zijn met name:
- Investerings- en/of werkgelegenheidsdoelstellingen worden kapitaalintensiever, waarbij ook de gemiddelde omvang van projecten in termen van daaraan verbonden werkgelegenheid onder druk staat omdat arbeidsintensieve bedrijven geneigd zijn te kiezen voor lagelonenlanden. Deze trend was bij aanvang van de periode 2007-2010 echter al zichtbaar.
 - Er is in 2008, en vooral in 2009 (tot aan heden), een pauze opgetreden in de investeringsbesluiten als gevolg van de wereldwijde financiële en economische crisis. De economische situatie leidt tot uitstel van investeringsbesluiten.
 - De keuze van ROM's om soms bewust meer te mikken op meer kwalitatieve investeringen en werkgelegenheid die, gemiddeld genomen, beperkter van omvang zijn, maar die naar verwachting van relatief groot belang zijn voor de betreffende regio of piek.

Door enkele ROM's is verder aangegeven, dat de gemiddelde projectgrootte afneemt, met name doordat arbeidsintensieve projecten veelal naar lagelonenlanden trekken. Op basis van informatie van NFIA kan dit echter niet volledig worden bevestigd. Van 2002 tot 2008 is er weliswaar sprake van een dalende trend, maar daarna laat 2009 toch weer een hoger niveau zien. De gemiddelde projectgrootte, gemeten naar arbeidsplaatsen per project, schommelde in de periode 2002-2009 tussen 18 en 28 arbeidsplaatsen per investeringsproject. De constatering dat de gemiddelde projectomvang in termen van daaraan verbonden werkgelegenheid nog redelijk op niveau blijft, kan echter ook betekenen dat de ROM's per investeringsproject van een bepaalde omvang meer inspanningen hebben moeten leveren om deze naar de betreffende regio te halen.

De ontwikkeling van de gemiddelde projectgrootte in de periode 2002-2009 is navolgend weergegeven. De periode van de voorliggend evaluatie, 2007 tot en met 2009, geeft voor Nederland als geheel geen afname van de gemiddelde projectgrootte in termen van daaraan verbonden werkgelegenheid te zien.

Figuur 5.3. Gemiddelde projectgrootte (in aantallen arbeidsplaatsen) van projecten waarbij NFIA betrokken was, periode 2002 t/m 2009



Bron: NFIA.

Meer output

De geleverde prestaties van de ROM's op het gebied van investeringsbevordering worden niet volledig weerspiegeld door de gerealiseerde investerings- en werkgelegenheidsvolumes. De ROM's verrichten ten behoeve van de investeringsbevordering gezamenlijk jaarlijks minimaal 400 bedrijfsbezoeken voor bijvoorbeeld sterkere bedrijfsverankering in de regio, uitbreiding, verplaatsing of nieuwe huisvesting. Verder ondersteunen de ROM's jaarlijks minimaal 150 tot 200 factfinding-trips van buitenlandse investeerders. Verder beheer de ROM's ieder een omvangrijke portefeuille van potentiële, nieuwe investeerders, lead en projecten die mogelijk op termijn tot nieuwe investeringen en/of extra werkgelegenheid leiden. Ter bevordering van synergie en samenwerking binnen de ROM's zijn soms interne doelstellingen geformuleerd voor genereren van 'leads' voor de andere kerntaken.

Wat de aansturing van de ROM's op het gebied van investeringsbevordering betreft, is dit overigens geen pleidooi voor het hanteren van meer prestatie-indicatoren die betrekking hebben op te verrichten activiteiten. Het is dan te verkiezen om de keuze hoe bepaalde outcome doelen (in termen van investerings- en werkgelegenheidsvolumes) het beste gerealiseerd kunnen worden, te laten aan de professionals van de ROM's. Het is daarom niet wenselijk om afspraken te maken met de ROM's over, bijvoorbeeld, het aantal bedrijfsbezoeken of factfinding-trips en dergelijke. De ROM dient zelf te beoordelen, gelet op de doelstellingen en de beschikbare middelen in termen van financiën en menskracht, hoe zij haar doelen zo efficiënt mogelijk kan realiseren. Daarbij is het verder van belang dat de ROM optimaal gebruik maakt van het internationale netwerk en de activiteiten in het buitenland van NFIA en ook met lokale contactpersonen (met name de bedrijfscontactfuncti-

onarissen) van gemeenten. Ten aanzien van buitenlandse trips is het naar onze mening zaak dit gedoseerd en gericht te doen, om te voorkomen dat medewerkers van de ROM voor elke 'vage lead' in het vliegtuig stappen of altijd aanwezig zijn op internationale netwerkbijeenkomsten waar NFIA ook bij aanwezig is. In relatie tot de activiteiten van de gemeentelijke bedrijfscontactfunctionarissen ligt het wat ons betreft voor de hand dat deze de reguliere contacten met het reeds gevestigde bedrijfsleven onderhoudt en de ROM's erbij betrekken indien er speciale zaken spelen.

5.3 Efficiëntie

Normen? Voor de efficiëntie van de uitvoering van het werkveld IB zijn door het Ministerie van EZ en de ROM's geen prestatieafspraken gemaakt. Toch is efficiëntie van uitvoering van kerntaken door de ROM's een belangrijk onderdeel van deze evaluatie. Tegen deze achtergrond zijn de omvang van de formatie en de begroting (in relatie tot prestaties) belangrijke uitgangspunten om de efficiëntie van de uitvoering van taken op het werkveld IB door de ROM's in beeld te brengen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat voorzichtig met de interpretatie van deze verschillende gegevens per ROM moet worden omgegaan. Een relevant aandachtspunt is de mate van externe inhuur²⁵.

Fte's IB De NOM²⁶ en Oost NV hebben, gemiddeld genomen, de grootste bezetting gehad op het werkveld IB. In de periode 2007-2009 bedroeg de gemiddelde bezetting 12,0 fte per jaar. De gemiddelde bezetting op het werkveld IB bij de andere ROM's bedroeg 7 fte.

Tabel 5.4. Bezetting ROM's voor werkveld investeringsbevordering

Bezetting (in fte)	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM	12,0	11,7	12,3	12,2	12,0
Oost NV	12,7	11,8	11,6	12,1	12,0
BOM	7,1	7,1	6,9	6,9	7,0
LIOF	7,6	6,8	5,8	6,8	6,8

*: prognose

Kosten De NOM had de afgelopen jaren eveneens de omvangrijkste begroting voor het werkveld IB. Deze bedroeg in de periode 2007-2009 jaarlijks gemiddelde € 2,2 miljoen. De gemiddelde kosten in dezelfde periode voor de andere ROM's bedroeg € 1,1 tot 1,8 miljoen.

²⁵ Een ROM met relatief veel externe inhuur zal in principe gunstiger scoren wat betreft het kengetal output per fte eigen personeel, maar ongunstiger wat betreft totale ondernemingskosten per fte. Om te corrigeren voor al dan niet veel externe inhuur, is het dan het beste om te kijken naar de gerealiseerde output per geïnvesteerd mln €. Dit zullen wij hierna dan ook doen.

²⁶ De noordelijke provincies financieren jaarlijks 6 fte voor de NOM voor investeringsbevordering.

Tabel 5.5. Kosten (werkelijk) ROM's voor werkveld investeringsbevordering

Begroting (in € mln)	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Oost NV	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8
BOM	1,2	1,6	1,3	1,5	1,4
LIOF	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1

*: prognose

De jaarlijkse gemiddelde kosten per fte op het werkveld IB was voor Oost NV en LIOF respectievelijk ca. € 150.000 en bijna € 170.000. Voor NOM en BOM was de gemiddelde kosten per fte bezetting in dezelfde periode substantieel hoger en bedroeg respectievelijk € 183.000 en € 194.000. Deze verschillen zijn sterk afhankelijk van de uitgevoerde activiteiten (en hun kosten) door de ROM's. Tevens speelt het wel of niet inhuren van extern personeel hierbij een rol (Oost NV doet alles grotendeels zelf, terwijl andere ROM's soms meer extern inhuren).

Efficiëntie

Ondanks dat de ROM's geen efficiëntiedoelstellingen hadden voor de periode 2007-2010, is de mate van efficiëntie per ROM *indicatief* inzichtelijk te maken op basis van de prestatiegegevens, bezettingen en begrotingen voor het werkveld IB. Hierbij zijn de investeringsvolumes en de gerealiseerde werkgelegenheid per ROM gerelateerd aan de bezetting en begroting voor het werkveld IB (gerekend over een periode van 3 jaar: 2007 tot en met 2009). Een belangrijke kanttekening hierbij is, zoals ook eerder aan de orde is gesteld, dat het gerealiseerde investeringsvolumes van de NOM, Oost NV en LIOF Nederlandse én buitenlandse investeringen betreffen, terwijl voor de BOM alleen de buitenlandse investeringen worden meegeteld. Tegen deze achtergrond ontstaat het volgende inzicht in efficiëntie van de verschillende ROM's.

Tabel 5.6. Efficiëntie werkveld'investeringsbevordering per ROM, 2007-2009

Gemiddelde 2007-2009	investering* per fte	investering * per € 1 milj.	werk** per fte	werk** per € 1 milj.
NOM***	111	607	68	372
Oost NV	11	75	123	820
BOM	10	51	80	413
LIOF	15	90	118	701

*: gemiddelde, gerealiseerde investering (in € mln) per 1 fte bezetting of per € 1 mln begroting voor werkveld investeringsbevordering. **: gemiddelde, gerealiseerde werkgelegenheid (in fte) per 1 fte bezetting of per € 1 mln begroting voor het werkveld investeringsbevordering. ***: als gevolg van € 3,7 miljard aan investeringen in twee energiecentrales ontstaat voor de gemiddelde investeringen door de NOM een vertekend beeld. Indien hiervoor gecorrigeerd zou worden, bedraagt de gemiddelde investering per fte en € 1 mln kosten respectievelijk € 8 mln en € 46 mln.

Om te corrigeren voor al dan niet veel externe inhuren, is de meest zuivere vergelijking wat betreft efficiëntie zoals aangegeven de vergelijking op basis van gerealiseerde investe-

ringsimpuls en werkgelegenheid per geïnvesteerd miljoen €. Op het eerste criterium (investeringsimpuls per geïnvesteerd mln €) scoort LIOF dan het beste gevolgd door Oost NV (als voor de NOM wordt gekeken naar de score gecorrigeerd voor de twee energiecentrales) en wat gerealiseerde werkgelegenheid per geïnvesteerd mln € betreft scoort Oost NV dan het beste gevolgd door LIOF. Vanuit dit perspectief scoort de ROM met relatief beperkte externe inhuur dan relatief gunstig.

5.4 Samenvatting en tussenconclusies

Voor de effectiviteit van de ROM's voor op het werkveld investeringsbevordering zijn afspraken met het Ministerie van EZ vastgelegd in de Basisbeschikking 2007-2010. Hierin zijn per ROM's kwantitatieve prestatie-indicatoren opgenomen voor het te realiseren investeringsvolume en de werkgelegenheid.

Effectiviteit Op het werkveld IB hebben de NOM en Oost NV hun doelstellingen in termen van te realiseren investeringsvolumes (in het geval van NOM ruim) gehaald. De BOM zal dit naar verwachting ook doen en voor LIOF geldt dit niet. Het beeld is iets minder positief als wordt gekeken naar de mate waarin de doelen in termen van te realiseren werkgelegenheid zijn behaald. LIOF en BOM hebben hun werkgelegenheidsdoelstelling over de periode 2007-2009 inmiddels gehaald. De mate waarin NOM en Oost NV hun werkgelegenheidsdoel zullen bereiken, hangt af van de te realiseren prestaties in 2010. Oost NV verwacht, gelet op de prognose voor 2010, de doelstelling niet meer te halen waarbij aangetekend dat Oost NV ook veruit de hoogste werkgelegenheidsdoelstelling had. De NOM denkt in 2010 nog in de buurt te komen van het gestelde doel voor de periode 2007-2010.

De belangrijkste verklaring voor het eventueel niet behalen van de doelstellingen op het gebied van investeringsvolume en werkgelegenheid vormt de economische crisis, waardoor investeringsbeslissingen worden uitgesteld. Verder staat de gemiddelde omvang van projecten in termen van daaraan verbonden werkgelegenheid onder druk omdat arbeidsintensieve bedrijven steeds vaker de voorkeur geven aan lagelonenlanden. Uit gegevens van NFIA blijkt dat de ROM's er in slagen om de gemiddelde projectgrootte in termen van werkgelegenheid redelijk overeind te houden, wat erop duidt dat zij er in slagen om de afnemende werkgelegenheidspotentie van buitenlandse investeringen te compenseren.

Gerealiseerde investeringen zijn verder in de periode 2007-2009 voor de NOM, Oost NV, BOM en LIOF respectievelijk voor minimaal 47%, 70%, 75% en 60% op de Pieken gericht geweest.

Efficiëntie Voor efficiëntie van de ROM's voor het werkveld IB zijn geen prestatie-indicatoren met het Ministerie van EZ afgesproken. Hiervoor zijn diverse soorten efficiëntiekengetallen gepresenteerd, waarop de ROM's wisselend scoren. Op de vanuit het oogpunt van al dan niet veel externe inhuur meest zuivere kengetallen, namelijk geleverde prestaties (in termen van investeringsimpuls en werkgelegenheid) per geïnvesteerde miljoen €, scoort Oost NV

(als ROM met relatief beperkte externe inhuur) het beste. Dit kan een signaal zijn dat externe inhuur wel relatief duur is, maar niet noodzakelijkerwijs tot extra goede prestaties leidt. Omdat, zoals aangegeven, de ROM's behalve op het punt van externe inhuur ook op diverse andere aspecten verschillend zijn (met name de regionale uitgangspositie en ook de vraag of de ROM zich alleen op het buitenland richt of ook op Nederland), kan hierover geen definitieve conclusie worden getrokken.

Het is zaak dat de ROM's optimaal gebruik maken van het internationale netwerk en de activiteiten in het buitenland van NFIA, dit om te voorkomen dat te ongericht wordt geacquireerd in het buitenland. Verdere efficiëntiewinst is mogelijk indien de ROM's nog meer dan nu reeds het geval is afspraken maken met de lokale bedrijfscontactfunctionarissen over het onderhouden van de reguliere contacten met in de regio gevestigde bedrijven.

6 Participatiebedrijf: effectiviteit en efficiëntie

Introductie De activiteiten van de participatiebedrijven zijn met name gericht op het verstrekken van risicodragend vermogen aan het bedrijfsleven. De participatiebedrijven werken volgens het revolving fund-concept. De opbrengsten vanwege verkoop van deelnemingen worden in beginsel weer in het te beheren fonds gestort, zodat nieuwe participaties aangegaan kunnen worden. De participatiebedrijven nemen voor een beperkt aantal jaren deel in een bedrijf, doorgaans tussen 5 en 7 jaar. De participatiebedrijven nemen een onafhankelijke positie in binnen de ROM's, in die zin dat zij zelfstandig kunnen besluiten of zij in een bepaald bedrijf wel of niet participeren (met daarbij een toetsende rol voor een Investment Committee dan wel Raad van Commissarissen) waarbij naast beleidsmatige ook financiële overwegingen een rol spelen. Wat het laatste betreft, is het impliciete doel dat de participatiebedrijven de inflatie weten te compenseren, dus dat de omvang van de voor participaties beschikbare middelen voor inflatie gecorrigeerd in stand blijft.

6.1 Ambities en doelstellingen

Voor het werkveld participaties geldt dat er tussen de subsidiënten en de ROM's geen prestatie-indicatoren zijn vastgelegd in beschikkingen. Dit betekent niet dat er geen doelen zijn geformuleerd door de ROM's. Deze doelen zijn vastgelegd in de respectievelijke meerjarenplannen voor de periode 2007-2010.

Het participatiebedrijf is een bijzonder onderdeel van de ROM's in die zin dat de werkzaamheden niet door middel van een subsidie door de overheid in casu de aandeelhouders worden gefinancierd.

NOM De NOM heeft de volgende doelen vastgelegd voor de periode 2007-2010²⁷:

- De NOM streeft er naar in de totale periode een bedrag van € 80 mln uit te zetten.
- Daarvan zal tenminste 80% worden uitgezet bij startende, doorstartende en/of technologiegebonden bedrijven.
- In 2010 zal het aandeel in de pieken en speerpunten tenminste zijn uitgegroeid tot 60% van de totale portefeuille. De projectinstroom is aan het eind van de periode voor circa 80% gerelateerd aan pieken en sectoren.

De laatste doelstelling laat zien dat de NOM wat betreft het aandeel pieken en speerpunten een ontwikkeling doormaakt van aanvankelijk nog weinig piekengericht naar steeds meer gericht op de pieken. Dit weerspiegelt de omstandigheid dat in het noorden de benoemde pieken zeker bij aanvang van de periode 2007-2010 relatief nog weinig ontwikkeld waren, met uitzondering van de activiteiten in het verband van Energy Valley.

²⁷ NOM, *Meerjarenplan 2007-2010*, p. 10.

De NOM heeft verder toegelicht dat de organisatie niet (meer) alleen kwantitatieve doelen najaagt, maar sinds 2009 heeft gekozen ook steeds meer te gaan voor de kwaliteit van de portefeuille. Consequenties daarvan zijn onder meer dat de NOM bij haar participatieactiviteiten meer accent wil leggen op kleinschalige participaties, herfinancieringen van bestaande participaties en betrokkenheid bij MBO's en MBI's (management buy-out resp. management buy-in). Daarnaast maakt de NOM een blijvende keuze voor de doelgroep van jonge starters en/of innovatieve bedrijven.

Oost NV In het meerjarenplan 2007-2010 van Oost NV is de volgende doelstelling geformuleerd ten aanzien van risicodragende bedrijfsfinancieringen²⁸:

- Zoals ook in het Businessplan Oost NV 2007-2010 is vastgelegd, stelt PPM Oost zich ten doel een investeringsimpuls van € 75 tot € 100 mln te realiseren in de periode 2007-2010.

In beleidsmatig opzicht geeft Oost NV aan dat voor PPM Oost geldt, dat zij een bijdrage wil leveren aan “het bevorderen van het economisch ontwikkelingsproces in de provincies Gelderland en Overijssel door het deelnemen in en financieren van kansrijke bedrijven die zowel bijdragen aan de versterking van de economische structuur van de regio als aan een rendabele portefeuille. Bij het deelnemen in bedrijven wordt beleidsmatig primair aangesloten bij de EZ-nota ‘Pieken in de Delta’ en de nota Kennisbeleid Oost-Nederland²⁹. Als gevolg daarvan richt PPM Oost zich primair op bedrijven die werkzaam zijn in één van de drie Oost-Nederlandse ‘valleys’: Food Valley, Health Valley en Technology Valley. PPM Oost richt zich hier echter niet exclusief op. In enige mate wil zij ook actief zijn richting kennisintensieve industriële bedrijven, innovatieve logistieke ondernemingen en bedrijven die zich richten op infrastructuur voor ondernemingen en zij wil betrokken zijn bij MBO's en MBI's (management buy outs en management buy in) bij familiebedrijven in Gelderland en Overijssel.

Oost NV heeft in aanvulling op de hiervoor geformuleerde doelstelling ten aanzien van de investeringsimpuls, ook als doel geformuleerd dat het aantal participaties zou moeten stijgen naar 95.

BOM De BOM heeft bij aanvang van de periode 2007-2010 de volgende doelen vastgelegd voor deze periode als geheel:

- 24 nieuwe participaties en vervolginvesteringen met een geïnvesteerd vermogen van € 12 mln.
- Verhogen van het aandeel startersfinanciering naar 40%.

²⁸ Oost NV, *Meerjarenplan 2007-2010: activiteitenplan 2007*, p. 22.

²⁹ Provincies Gelderland en Overijssel, *Kennisbeleid Oost-Nederland, ‘Visie Triangle’: benutten en combineren van kennis en kansen in voeding, gezondheid en technologie*, februari 2004.

Ter toelichting op het tweede doel stelt de BOM in haar meerjarenbeleidsplan 2007-2010³⁰, dat het percentage starters op dat moment (in 2007) op 30% ligt. Niet alleen is er het streven om meer aan startersfinanciering te doen, maar er is ook besloten om een groter accent te leggen op sectoren en thema's die aansluiten bij de nota Pieken in de Delta en die zijn genoemd in het provinciale Actieprogramma Innovatie.

Tijdens de periode 2007-2010 zijn de hiervoor verwoorde doelstellingen aangescherpt, ook als gevolg van een extra kapitaalinjectie van € 10 mln van de provincie Noord-Brabant voor het participatiebedrijf³¹ en een injectie van € 6 mln van het ministerie van Economische Zaken. Inmiddels wordt gestreefd naar in totaal 30 nieuwe participaties en vervolginvesteringen met een totaal geïnvesteerd vermogen van € 17 mln. Met de kapitaalinjectie is de BOM voor wat betreft haar participatiebedrijf vergelijkbaar geworden qua grootte met Oost NV.

LIOF Bij aanvang van de periode 2007-2010 heeft LIOF de doelstellingen ten aanzien van haar participatieactiviteiten als volgt gekwantificeerd³²:

- Er wordt gestreefd naar een totaal uitzetvolume van € 36 mln.
- Dit uitzetvolume wordt gerealiseerd met nieuwe participaties, financiering van uitbreidingen en startersfinanciering.
- De doelstelling ten aanzien van participaties en uitbreidingen samen bedraagt € 30 mln en voor startersfinanciering € 6 mln.

LIOF verstrekt verder innovatieleningen.

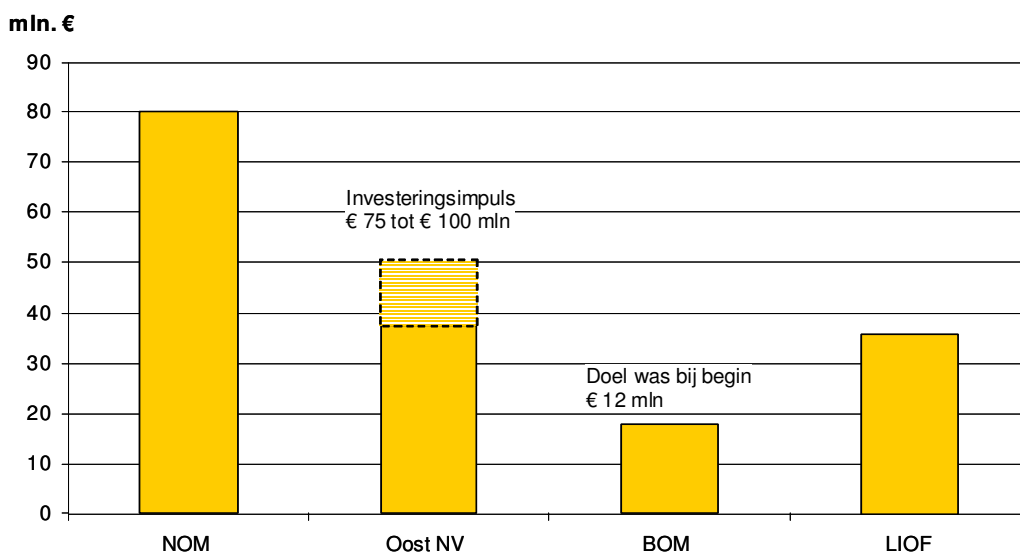
Overzicht Uit de hiervoor gegeven beschrijvingen van de doelen en ambities, blijkt dat deze sterk uiteen lopen. Navolgend worden deze doelen gepresenteerd, waarbij nogmaals dient te worden opgemerkt dat deze doelen niet zijn vastgelegd in prestatieovereenkomsten tussen de ROM's enerzijds en het ministerie van Economische Zaken anderzijds:

³⁰ BOM, *De BOM gaat pieken! Meerjarenbeleidsplan 2007-2010*, november 2007, p. 26.

³¹ Provincie Noord-Brabant, *Brabantse Ontwikkelings Maatschappij: informatieve notitie over actuele ontwikkelingen en geldstromen*, DIS-nr. 1653006, 26 maart 2010.

³² LIOF, *Activiteitenplan 2007 NV Industriebank LIOF*, 1 december 2006.

Figuur 6.1. Doelstellingen ten aanzien van uit te zetten vermogen in periode 2007-2010



6.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit

NOM

De NOM lijkt haar doelstellingen niet helemaal te gaan realiseren, waarbij een en ander nog afhankelijk is van hoe het jaar 2010 zal eindigen. Van de kwantitatieve doelstelling om in de periode 2007-2010 € 80 mln uit te zetten, is tot en met medio 2010 ruim € 50 mln gerealiseerd. De NOM verwacht in de tweede helft van 2010 nog circa € 10 tot 15 mln uit te zetten. Het aandeel van de participaties in de portefeuille dat betrekking heeft op de thema's van de pieken neemt weliswaar toe, maar blijft (peildatum ultimo 2009) duidelijk onder de geambieerde 60%:

- 2007: aandeel pieken bedraagt circa 25%.
- 2008: idem 27%.
- 2009: idem 34%.
- De NOM geeft aan dat het aandeel pieken medio 2010 hoger is dan 40%.

De NOM heeft een lange weg te gaan om vanuit de startsituatie in 2007 te komen op het streefniveau wat betreft het aandeel pieken. De ijle economische structuur en de omstandigheid dat het ontwikkelen van (nieuwe) bedrijvigheid rondom de pieken een opgave is die tijd kost, dragen er aan bij dat het streefniveau nog niet gerealiseerd is.

Oost NV

Oost NV heeft in de periode 2007 t/m 2009 in totaal € 36,9 mln risicodragend geïnvesteerd, als volgt gespreid over de jaren: € 10,7 mln in 2007, € 12,8 mln in 2008 en € 13,4 mln in 2009. Bij een multiplier van 2 betekent dit een investeringsimpuls van € 74 mln. Daarmee heeft PPM Oost de door haar zelf geformuleerde minimumdoelstelling al behaald (de doelstelling bedraagt € 75 tot € 100 mln). De totale omvang van de portefeuille van Oost NV bedroeg eind 2009 circa € 50 mln. Ervan uitgaande dat in 2010 ook circa € 10 tot € 13,5 mln zal worden weggezet, komt het totaal uitgezette risicodragende vermogen dan uit op circa € 50 mln, zodat bij een multiplier van 2 de hieraan gerelateerde in-

vesteringsimpuls uitkomt op minimaal circa € 100 mln.

Het aandeel van de pieken (voeding, technologie en gezondheid) in de totale portefeuille bedraagt rond de 80 tot 85% voor elk van de jaren in de periode 2007-2009. Van de in totaal 91 lopende participaties (ultimo 2009) betreffen er 55 technologie, 6 voeding, 16 health en 14 overig.

BOM

De BOM heeft de voor de periode 2007-2010 geformuleerde doelen op het vlak van risicodragende financiering gerealiseerd wat betreft aantallen nieuwe participaties:

- Er zijn tot op heden circa 30 nieuwe participaties gepleegd en daarnaast zijn er in de periode tot en met medio 2010 nog 11 vervolginvesteringen gepleegd in bedrijven waarin de BOM al participeerde. De BOM haalt daarmee haar doelstelling om in de periode 2007-2010 in totaal 30 nieuwe participaties en vervolginvesteringen te plegen (was aanvankelijk 24 nieuwe en volgparticipaties).
- Het totale geïnvesteerde vermogen is opgelopen tot circa € 26,5 mln ultimo 2009, waarvan € 21,2 mln in aandelenparticipaties en de overige € 5,3 mln in leningen. De doelstelling voor de BOM luidde dat over de periode 2007-2010 in totaal € 17 mln nieuwe en volgparticipaties aangegaan moeten worden (was aanvankelijk € 12 mln). Op basis van het jaarverslag 2009 kan worden geconcludeerd dat in de jaren 2007 tot en met 2009 in totaal voor € 13,3 aan nieuwe participaties en vervolginvesteringen is aangegaan. Met een prognose van € 4 mln voor 2010 komt BOM over de gehele periode 2007-2010 uit op € 17,3 mln (nieuwe participaties en vervolginvesteringen). Als deze prognose uitkomt, dan haalt de BOM deze doelstelling.
- Het percentage starters en seed capital bedroeg in 2007, 2008 en 2009 respectievelijk 36%, 33% en 75% en de prognose voor 2010 is 40% (opgave BOM)³³. Hiermee wordt de doelstelling van een aandeel startersfinanciering van 40% gerealiseerd.

Het percentage 'pieken' in het aantal nieuwe participaties in de periode 2007 t/m 2010 bedraagt circa 90% en minimaal 66% als gekeken wordt naar alle participaties inclusief de vervolginvesteringen³⁴.

LIOF

LIOF heeft haar doelen voor nieuwe participaties en uitbreidingen ruimschoots gerealiseerd (samen € 30 mln uitzetvolume), maar ten aanzien van de startersfinanciering valt nog te bezien of dit ook het geval is (het doel was daar een uitzetvolume van € 6 mln)

- In de periode 2007-2009 is LIOF voor € 28,4 mln aan nieuwe participaties aangegaan en daarnaast is er voor € 12,6 mln aan uitbreidingsfinancieringen verstrekt³⁵.

³³ Deze cijfers wijken licht af van in het jaarverslag 2009 gepresenteerde cijfers (daar is het aandeel startersfinanciering over 2007 43% en over 2009 70%).

³⁴ In 2007 waren er 9 nieuwe participaties (in bedrijven waar de BOM nog niet in participeerde), alle piekengerelateerd, en voor de jaren daarna golden de volgende aantallen: 7 van de 7 nieuwe participaties piekengerelateerd in 2008, in 2009 5 van de 6 en in 2010 tot dusver 6 van de 8.

³⁵ Volgens jaarverslagen zijn deze bedragen respectievelijk € 26,7 en € 14 mln.

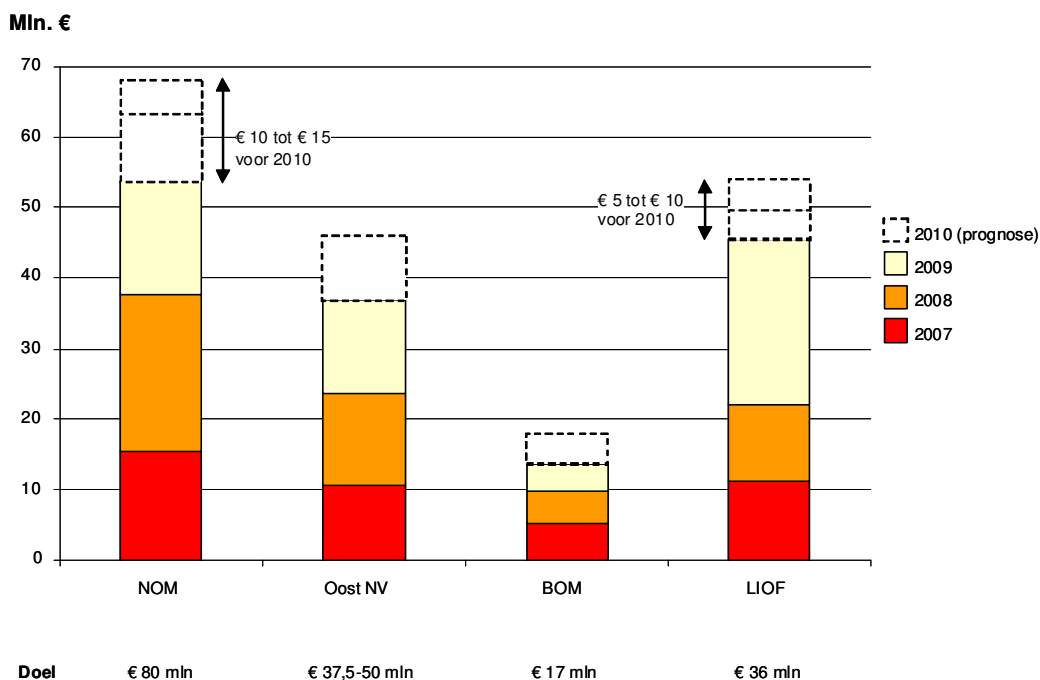
- Daarnaast was er de startersfinanciering. Deze had over de periode 2007-2009 een omvang van in totaal € 3,9 mln.
- Daarnaast is er voor € 1,25 mln aan innovatieleningen verstrekt.

De financieringsactiviteiten hebben voor een groot deel betrekking op de pieken. Het aandeel 'overig', dus niet piekengerelateerd, is alleen substantieel wat betreft de nieuwe participaties (met € 7,5 mln uitzetvolume buiten de pieken in de periode 2007-2009 gaat het dan om circa 26%). De uitbreidings- en startersfinanciering richt zich vrijwel exclusief op de pieken.

Overzicht

Drie van de vier ROM's lijken hun doelstellingen voor de periode 2007-2009 voor wat betreft de participatieactiviteiten te realiseren, waarbij nogmaals aangetekend dat deze doelstellingen niet zijn vastgelegd in een beschikking met het ministerie van Economische Zaken of de andere subsidiënten. De ROM die de door haar zelf geformuleerde doelstelling waarschijnlijk niet haalt, namelijk de NOM, komt op basis van eigen inschattingen over 2010 uit op circa 75% tot ruim 80% van de doelstelling. De door de NOM geformuleerde doelstelling is overigens gemeten naar het uitzetvolume veruit het hoogst van alle ROM's. Opvallend is dat de doelstelling van de BOM relatief laag is, met als verklaring dat de BOM in ieder geval tot en met 2009 over een minder hoog vermogen voor participaties kon beschikken. Hierna wordt de omvang van de tot dusver verrichte participaties weergegeven, afgezet tegen de door de ROM's geformuleerde doelen voor de periode 2007-2010:

Figuur 6.2. Omvang nieuwe participaties, inclusief vervolginvesteringen, 2007-2010



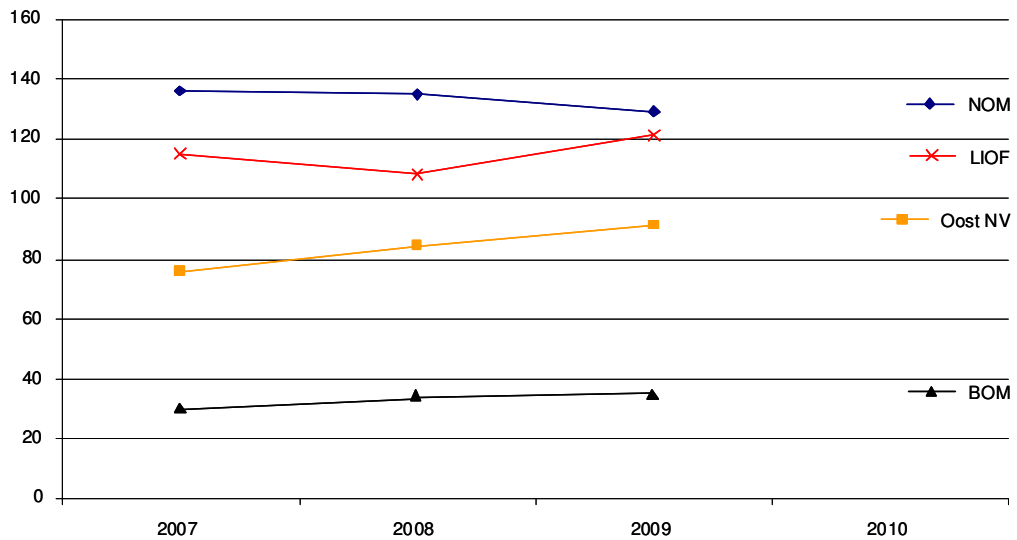
Participaties

De omvang van de participatieportefeuille loopt momenteel uiteen bijna 40 voor de BOM,

tot ongeveer 130 voor NOM en LIOF.

Figuur 6.3. Aantal participaties, periode 2007-2009 (per jaar)

Aantal participaties per jaar, periode 2007 t/m 2009I

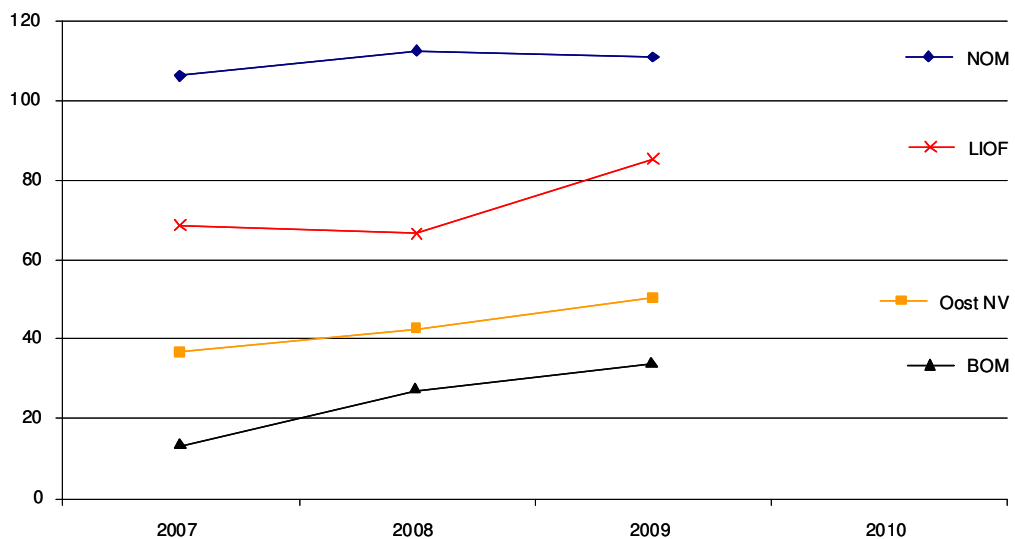


Nota bene: de weergegeven aantallen participaties voor 2010 zijn uiteraard voorspellingen, gebaseerd op inschattingen hieromtrent van de betreffende ROM. Dit geldt ook voor de in figuur 6.4 opgenomen inschattingen van het geïnvesteerd vermogen in 2010.

Gemeten naar geïnvesteerd vermogen, heeft de NOM op dit moment het grootste participatiebedrijf:

Figuur 6.4. Totaal geïnvesteerd vermogen, periode 2007-2009 (in mln. €)

Mln. €



Het totaal geïnvesteerd vermogen bedraagt voor de NOM circa € 110 mln (meetdatum 2009). Het geïnvesteerd vermogen van de BOM is het kleinst, hoewel toegenomen van € 16,0 mln in 2007 naar € 25,6 mln ultimo 2009.

Pieken Het beeld van het aandeel pieken in de participatieportefeuille van de ROM's is wisselend. Voor de NOM betreft dit inmiddels circa één op de drie participaties, waarbij het aandeel is gestegen van circa 25% in 2007 naar rond 34% ultimo 2009 en momenteel meer dan 40%. Voor LIOF liggen de percentages veel hoger. In de periode 2007-2009 was tussen 70% en ruim 90% van alle nieuwe participaties piekengerelateerd. Bij Oost NV is het percentage 'pieken' in de participatieportefeuille gestegen van 79% in 2007 naar rond 85% ultimo 2009. Voor de BOM geldt dat het percentage pieken in de nieuwe participaties bijna 70% bedraagt. Door de NOM wordt aangegeven, dat het lastig is om in het noorden exclusief binnen de pieken te werken omdat de 'economie in het algemeen en ook rondom de meeste pieken te ijl is'. Voor andere ROM's ligt dit anders. Zo geven Oost NV en BOM aan dat de gekozen pieken 'prima werkbaar zijn'.

Categorie Het zwaartepunt in de portefeuille betreft seed capital en (door)starters. Opvallend is dat bij de NOM een relatief hoog aandeel expansiefinancieringen aan de orde is. Deze categorie financiering is over het algemeen voorzien van een minder hoog risicoprofiel:

Tabel 6.1. Uitsplitsing portefeuille naar type investering (met name ontwikkelingsfase bedrijf), ultimo 2009

Portefeuille	NOM	Oost NV	BOM	LIOF
Aantal participaties	129	91	39	121
Seed	48%	64%	circa 40% ³⁶	60%
Starter				
Doorstarter		12%	60%	30%
Expansie	33%	13%		
Turnaround	5%	0		10%
MBO/opvolging	14%	11%		

6.3 Efficiëntie

De personele omvang van de vier participatiebedrijven ontloopt elkaar niet veel, met dien verstande dat de formatie van het participatiebedrijf van de BOM relatief beperkt is ten opzichte van de andere participatiebedrijven. Voor drie van de vier ROM's geldt dat de formatie in 2010 tussen 10,5 en 15,4 fte ligt, alleen voor BOM geldt dat de formatie in 2010 6,6 fte bedraagt:

³⁶ Het percentage starters in het totaal aantal participaties dat de BOM aangaat bedraagt in 2007, 2008 en 2009 respectievelijk 36%, 33% en 75% en voor 2010 naar verwachting 40% conform opgave BOM.

Tabel 6.2. Omvang formatie participatiebedrijven ROM's (in fte)

Formatie (fte)	NOM	Oost NV	BOM	LIOF
2007	10,6	11,0	4,6	9,5
2008	10,9	11,6	7,0	9,3
2009	10,1	14,2	6,6	9,3
2010	11,6	15,4	6,6	10,5

Bron: opgave door ROM's.

De relatief beperkte personele omvang van de BOM weerspiegelt de naar verhouding beperkte participatieactiviteiten van deze ROM.

Om beter zicht te krijgen op de efficiëntie waarmee de ROM's hun taken uitvoeren, kan de personele omvang worden gerelateerd aan de omvang van de jaarlijks gerealiseerde nieuwe participaties.

Tabel 6.3. Uitgezet volume per fte (in mln €)

Uitgezet volume per fte (in mln €)	NOM	Oost NV	BOM	LIOF
2007	1,45	0,97	1,13	1,16
2008	2,05	1,10	0,66	1,56
2009	1,6	0,9	0,56	2,61
2010*				

* Jaar 2010 is nog niet afgerond.

Als de omvang van de verstrekte risicodragende financiering wordt afgezet tegen de formatie, blijkt deze per fte gemiddeld tussen € 0,6 mln en net iets meer dan € 2 mln per jaar te liggen. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen is dat er in enige mate sprake is van schaalvoordelen omdat de qua formatie en investeringsomvang kleinste ROM (i.c. BOM) een relatief laag investeringsvolume per fte realiseert en dat PPM Oost als één na kleinste participatiebedrijf ook relatief laag scoort op dit punt.

Een andere indicatie voor de efficiëntie waarmee de participatietaken worden uitgevoerd, betreft de verhouding tussen direct productief personeel en overhead.

Tabel 6.4. Omvang formatie participatiebedrijven ROM's, met uitsplitsing naar direct en indirect

Formatie (fte)	NOM		Oost NV		BOM		LIOF	
	direct	indirect	direct	indirect	direct	indirect	direct	indirect
2007	9,6	1,0	8	3	3,6	1,0	7,9	1,6
2008	9,9	1,0	8,8	2,8	6,6	1,0	7,9	1,4
2009	9,1	1,0	11,6	2,6	5,6	1,0	7,5	1,4
2010	10,6	1,0	12,1	3,3	3,8	1,0*	8,9	1,6

Bron: opgave door ROM's.

* Nog niet ingevuld, vacature.

Bij de interpretatie van de verhouding tussen de hiervoor gepresenteerde verhouding van direct en indirect productief personeel moet idealiter ook de toerekening van de centrale overhead door de respectievelijk participatiebedrijven worden meegewogen. De mate waarin deze centrale overhead toegerekend wordt aan de participatiebedrijven is echter niet volledig in beeld.

Op basis van een discussiebijeenkomst met de hoofden van de vier participatiebedrijven, is het aantal participaties in beheer per investment manager genoemd als een bruikbare indicator voor efficiëntie. Deze indicator wijkt af van het aantal participaties per direct productieve fte's omdat niet alle direct productieve fte's ook investment manager blijken te zijn. Voor LIOF, NOM en PPM Oost geldt dat in de periode 2007 t/m 2009 een investment manager gemiddeld tussen 12 en 20 participaties beheert. Voor PPM Oost en LIOF lag dit op circa 12 à 14 en voor NOM op circa 17 à 20. Voor NOM kan ter verklaring van het relatief hoge aantal participaties per investment manager meespelen, dat de NOM relatief veel expansiefinancieringen doet. Bij de BOM ligt dit lager, namelijk op circa 7 participaties per investmentmanager. Dit wordt in het laatste jaar mede veroorzaakt door de extra gelden (16 mln euro) die aan de BOM beschikbaar zijn gesteld, waardoor deze investment managers een extra inspanning moeten leveren om nieuwe participaties te vinden en te beoordelen zonder dat deze onmiddellijk tot daadwerkelijke participaties leiden.

6.4 Samenvatting en tussenconclusies

Effectiviteit Ten aanzien van de participatieactiviteiten concluderen wij dat de omvang van de door de ROM's geformuleerde doelstellingen sterk uiteenlopen en dat deze niet onmiddellijk verklaard kunnen worden door factoren als de economische omvang van de betreffende regio. De doelstellingen voor de gehele periode lopen uiteen van € 17 mln voor de BOM tot € 80 mln voor de NOM. De economische omvang van het noorden (en ook van Limburg) is echter duidelijk kleiner dan die van Brabant en vooral Gelderland en Overijssel samen. Ook de omvang van de participatieactiviteiten in relatie tot de beschikbare formatie vertoont geen eenduidig en consistent patroon. Verder valt op dat het grootste participatiebedrijf wat geïnvesteerd vermogen en aantallen participaties betreft ook gemeten in uitgezet volume per fte hoog scoort en dat de BOM als kleinste participatiebedrijf gemeten naar aantal participaties zich dan aan de onderkant van het spectrum bevindt. Dit kan een aanwijzing zijn dat er in enige mate sprake is van schaalvoor- en nadelen.

De ROM's formuleren allemaal een doelstelling in termen van jaarlijks en over de gehele periode uit te zetten risicodragend vermogen. Indien de door de ROM's geformuleerde doelen als uitgangspunt worden genomen, dan blijkt dat LIOF en Oost NV hun doelen realiseren en dat dit voor de BOM naar verwachting ook zo is. De NOM realiseert naar verwachting 75% tot 80% van haar doelstelling, die zoals aangegeven (veruit) het hoogst is.

Efficiëntie Een analyse van de doelmatigheid waarmee de ROM's hun participatietaken uitvoeren, leidt niet tot eenduidige conclusies. Wel zijn er aanwijzingen dat een efficiënt participatie-

bedrijf een zekere omvang dient te hebben, waarbij een en ander ook afhankelijk zal zijn van het gekozen risicoprofiel (bij een minder hoog risicoprofiel kan het aantal participaties per medewerker en investment manager hoger liggen).

Tot slot is duidelijk dat de ROM's in belangrijke mate gericht zijn op de pieken in hun gebied. De NOM is wat dit betreft een uitzondering. Daar ligt het percentage pieken binnen de aangegane financiële verplichtingen rond 34% ligt ultimo 2009 en momenteel op ruim 40% (waarbij dus wel sprake is van een stijging ten opzichte van 2007, toen dit percentage op 25% lag). Voor de overige ROM's geldt dat de portefeuille voor (meer dan) driekwart gericht is op de pieken. Ook blijkt duidelijk dat het aandeel seed capital en financiering van (door-)starters dominant is in de investeringsportefeuilles, waarbij ook hier voor de NOM geldt dat daar de overige activiteiten relatief zwaar vertegenwoordigd zijn. Bij de NOM heeft op dit moment circa één op de drie participaties het karakter van uitbreidingsfinancieringen (die relatief minder risicovol zijn dan financieringen van starters, doorstarters of initiatieven in de seed-fase).

7 Bedrijfsomgeving: effectiviteit en efficiëntie

7.1 Ambities en doelstellingen

NOM De vier ROM's geven op verschillende wijze invulling aan het werkveld Bedrijfsomgeving/Bedrijventerreinen (BO/BT). De NOM neemt hierbij een bijzondere positie in; zij heeft tot 2010 geen activiteiten op dit gebied ontplooid en er zijn dan ook geen prestatie-indicatoren voor BO/BT bepaald. Overigens geeft de NOM aan de taken op dit werkveld wel te willen oppakken, mede omdat er een herstructureringsopgave ligt voor het Noorden waaraan in (te) beperkte mate wordt gewerkt. Sinds dit jaar is de NOM actief met het thema gebiedsontwikkeling. In haar activiteitenplan voor 2010 stelt de NOM hierover:

De vierde kerntaak

Reeds enige tijd wordt een toenemend beroep op de NOM gedaan betreffende expertise op het gebied van gebiedsontwikkeling. Partijen vragen de NOM mee te denken over en het voortouw te nemen bij grote ruimtelijk economische projecten in Noord-Nederland. De vragen aan de NOM strekken zich uit van een masterplan voor strategische gebiedsontwikkeling tot specifieke advisering en uitvoering van financieringstrajecten en de vraag hoe marktpartijen daarin effectief betrokken kunnen worden. Om in deze groeiende behoefte te voorzien is besloten een volledige fte vrij te maken.

Bron: NOM Jaarplan 2010

In de hiernavolgende analyse van effectiviteit en efficiëntie wordt tegen deze achtergrond de NOM buiten beschouwing gelaten.

BOM De BOM houdt zich bezig met de herstructurering van bedrijventerreinen en met (het opzetten van) parkmanagement, niet met de ontwikkeling van nieuwe terreinen. Als doel stelt de BOM in haar *Meerjarenactiviteitenplan 2007-2010*: "De BOM levert een bijdrage aan de kwaliteit van het fysieke vestigingsklimaat in Noord-Brabant door de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen te stimuleren en uit te voeren." Kernactiviteiten die zij op dit gebied uitvoert hebben betrekking op het fungeren als "kennis- en expertisecentrum voor herstructureringsvraagstukken", project- en procesmanagement ("regisseren van herstructureringsplannen voor verouderde bedrijventerreinen") en financiële participatie. De BOM zorgt voor het opstellen van verschillende overeenkomsten (intentie-, samenwerkings-, participatie-, garantieovereenkomsten). De participatieactiviteiten zijn ondergebracht bij de Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB) met als aandeelhouders de provincie Noord-Brabant en de BOM³⁷. BHB werkt voor rekening en risico van de provincie Noord-Brabant. Bij de start was voorzien dat provincie Noord-Brabant, via de BHB, in de periode 2006-2015 gefaseerd € 30 miljoen investeert. In de perio-

³⁷ De participaties/investeringen door de BHB en in Limburg de LHB worden niet in deze evaluatie beschouwd, omdat het Ministerie van EZ hiermee geen bemoeienis heeft.

de 2008-2011 is daar € 20 miljoen aan toegevoegd. De BOM voert het procesmanagement van deze extra 'herstructureringsimpuls'. De BOM houdt zich zowel bezig met Top(per)projecten als met locaties die voortkomen uit het afsprakenkader met de provincie Noord-Brabant. De BOM oriënteert zich met regio's, gemeenten en provincie om bij te dragen aan (de uitvoering van) regionale samenwerking op het gebied van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. Er wordt in dit kader door de BOM een (landelijke) pilot gedaan in het Land van Heusden en Altena.

LIOF De activiteiten van LIOF binnen op het werkveld BO/BT omvatten zowel herstructurering als ontwikkeling van nieuwe terreinen en parkmanagement (duurzaam beheer). Sinds eind jaren '90 zijn deze activiteiten in een aparte BV (LB) ondergebracht vanuit profilerings-, juridische en financiële overwegingen. LB ondersteunt kleinere gemeenten die beperkte kennis hebben van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen, maar ook bij regionale bedrijventerreinen. In samenwerking met gemeenten onderzoekt LB dan de haalbaarheid, ontwikkelt ze plannen en regelt ze financiering. Bij een ondertekend masterplan houdt de betrokkenheid echter niet op. Vervolgens wordt een businessplan gemaakt en worden contracten opgesteld en getekend, ook met marktpartijen. 'Leidraad' zijn volgens het *Activiteitenplan 2010* van LIOF de Topprojecten van EZ, het provinciaal coalitieprogramma en het programma *Werklocaties* van de provincie Limburg. In de komende jaren wil LIOF zich meer met integrale gebiedsontwikkeling gaan richten, mede met het oog op de mogelijkheden die dit biedt voor financiële verevening. LIOF is betrokken bij de herstructurering en het opzetten van parkmanagement in Parkstad. VROM heeft hiervoor 200.000 euro beschikbaar gesteld in het kader van het programma *Mooi Nederland*. Vanaf 2010 houdt de Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (LHB) zich bezig met financiële participatie in herstructureringsprojecten. Evenals bij de BHB in Noord-Brabant zijn de provincie en de ROM hiervan de twee aandeelhouders.

Oost NV Oost NV houdt zich op het werkveld Bedrijfsomgeving bezig met het opzetten van herstructureringsprojecten en parkmanagement (duurzaam beheer), breedbandinfrastructuur en - in afnemende mate - met de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen. De verminderde inzet op nieuwe terreinen is mede ingegeven door de adviezen van de Commissie Noordanus en het gewijzigde beleid van de subsidiënten. De provincie Overijssel heeft besloten om zelf een herstructureringsmaatschappij (HMO, Herstructureringsmaatschappij Overijssel) op te richten. In tegenstelling tot Noord-Brabant en Limburg heeft Oost NV hierin geen rol. Oost NV is mede hierdoor momenteel op BO/BT-gebied actiever in Gelderland dan in Overijssel.

7.2 Mate van doelrealisatie en effectiviteit

Prestatie-indicatoren De basisbeschikkingen voor de ROM's voor BO/BT wijken van elkaar af. Zoals eerder gesteld zijn voor de NOM geen prestatieafspraken gemaakt. In de basisbeschikking voor LIOF en Oost NV zijn wel prestatie-indicatoren opgenomen (zie schema 7.2). EZ stelt voor de herstructureringsactiviteiten van de BOM geen middelen ter beschikking, er zijn derhalve

ook geen prestatieafspraken met EZ gemaakt. Met de provincie Noord-Brabant zijn wel prestatiedoelen bepaald, De provincie heeft in 2009 besloten de herstructureringsinspanningen te intensiveren, waarvoor de BOM en BHB middelen ter beschikking hebben gekregen. In het *Activiteitenplan 2010* is in dit kader de oorspronkelijke doelstelling uit 2007 verzaamd naar plannen voor 57 projecten in 2011, 1.000 ha daadwerkelijk gerealiseerd voor 2011 en 1.795 ha in 2015.

Tabel 7.1. Prestatie-indicatoren en gerealiseerd werkveld BO/BT

ROM	nieuwe terreinen		herstructurering	
	prestatie-indicator 2007-2010	gerealiseerd eind 2009	prestatie-indicator 2007-2010	gerealiseerd eind 2009
Oost NV*	9 masterplannen met 860 ha	319 ha	2.565 ha	30 masterplannen met 2.400 ha
BOM	-	-	57 plannen met 1.000 ha (2011)	48 plannen met 542 ha
LIOF***	3 masterplannen en 415 ha	2 masterplannen met 238 ha	8 masterplannen en 320 ha**	6 masterplannen en 584 ha

* In het geval van Oost NV is er discussie over de prestatie-indicator masterplannen, deze worden door Oost NV ook niet gemeten.

** In de beschikking staat 320 ha als prestatie-indicator, maar LIOF hanteert 817 ha als target.

*** LIOF verwacht eind 2010 in totaal 235 ha nieuw bedrijventerrein ontwikkeld te hebben, 634 ha geherstructureerd en 8 masterplannen voor herstructurering.

Prestatie-indicator en opgave De prestatie-indicatoren/doelstellingen voor herstructurering lopen uiteen van 320 ha (LIOF hanteert de facto 817 ha als doelstelling) tot 1.000 ha (2011) voor de BOM en 2.565 ha voor Oost NV. Deze verhouding tussen de hoogte van de indicatoren is niet gelijk aan die van de provinciale herstructureringsopgaven (zie ook hoofdstuk 3). Limburg heeft 2.090 ha verouderd bedrijventerrein, Overijssel en Gelderland samen 4.790 ha en Noord-Brabant 4.760 ha. Op basis van de opgave zou de hoogte van de prestatie-indicatoren voor Oost NV en BOM vergelijkbaar moeten zijn, en zou de prestatie-indicator van LIOF daar ongeveer 40 procent van moeten bedragen.³⁸

Realisatie De BOM ligt op koers om de herstructureringsdoelstellingen te halen. Van een aantal verder gevorderde plannen is de verwachting dat die in de loop van 2010/2011 vastgesteld worden. De BOM heeft momenteel ruim 100 projecten lopen op 30 bedrijventerreinen. LIOF heeft de doelstellingen voor de herstructureringstaak al gehaald en Oost NV is een eind op weg. Als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe terreinen, blijft zowel LIOF als Oost NV achter bij de afgesproken prestatie-indicatoren. Voor Oost NV is dit conform de afspraken met de subsidiënten over het gewijzigde beleid

³⁸ Bij het bepalen van nieuwe doelen/prestatie-indicatoren moet worden aangesloten bij de afspraken die tussen IPO, VNG en rijk zijn vastgelegd in het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*. Hierin staat onder meer de ruimtelijke planningsopgave per provincie en een verdeling van rijks-gelden per provincie. In totaal moet in Nederland 6.500 ha worden geherstructureerd in de periode 2009-2013.

Meerjarige betrokkenheid Herstructurering en realisatie van nieuwe terreinen blijken complexe, langdurige processen, getuige ook het feit dat veel projecten gedurende de hele evaluatieperiode terugkomen in de jaarverslagen en activiteitenplannen. De ROM's en een aantal gesprekspartners geven in dit kader aan dat (ook) langdurige betrokkenheid bij herstructurering nodig is om de voortgang te waarborgen. De rol van de ROM's is om als aanjager te fungeren en kennis en expertise in te brengen hoe dergelijke processen aan te pakken. Gemeenten en ondernemers zijn echter de echte probleemeigenaar; zij moeten worden geëngageerd en op een zeker moment de leiding nemen in het proces. Als de herstructurering loopt en het duurzaam beheer is opgezet, moet de rol van ROM minder prominent worden en zich beperken tot 'vinger aan de pols houden' en op gezette momenten adviseren en kennis inbrengen.

Enquête onder gemeenten

Aanvullend op de enquête onder bedrijven en instellingen is een gerichte enquête gehouden onder gemeenten om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de ROM's op het werkveld BO/BT. Er zijn 82 gemeenten benaderd in Overijssel, Gelderland, Limburg en Noord-Brabant die met de ROM's te maken hebben (gehad). De respons was met 39 (48%) zeer hoog. De uitkomsten zijn op hoofdlijnen:

- De ondersteuning van de ROM's is divers, waarbij de voornaamste activiteiten project/procesmanagement en inhoudelijke advisering betreffen.
- De ROM's zijn in de geënquêteerde gemeenten vooral betrokken bij herstructurering (procesmanagement, participatie, advies) en opzetten van parkmanagement.
- In een groot deel van de gevallen was het project zonder steun van ROM's niet van start gegaan of de subsidie niet binnengehaald (28 procent), later gestart (21 procent) of had het (veel) meer moeite gekost (33 procent).
- 23 van de 39 respondenten (60 procent) zijn (zeer) tevreden met de inzet van de ROM's. Acht respondenten antwoorden 'neutraal', niemand heeft '(zeer) ontevreden' ingevuld.
- De ROM's worden goed beoordeeld op zaken als 'kennis van zaken', 'klantvriendelijkheid' en 'afiniteit bedrijfsleven'. Punten die (enige) aandacht behoeven zijn slagvaardigheid, innovativiteit en resultaatgerichtheid.
- 16 respondenten geven aan dat een andere organisatie de rol van de ROM's op het gebied van BO/BT zou kunnen overnemen. Als alternatieven worden provincies, gemeenten, kamers van koophandel, ondernemersverenigingen en adviesbureaus genoemd. 14 Respondenten zien geen alternatieve organisatie.
- 20 respondenten achten extra inzet niet nodig, 9 geven aan dat dat wel wenselijk is, waarbij men vooral denkt aan acquisitie van bedrijven en financiële bijdragen/participatie.
- 29 Respondenten (70 procent) stellen dat ze in de toekomst weer van de diensten van de ROM's gebruik zullen maken op BO/BT-gebied, met name voor het opzetten en leiden van herstructureringsprojecten, bijeenkomsten en voor advisering en inbrengen van kennis.

Overige De BOM, LIOF en Oost NV geven aan dat een (groot) deel van hun activiteiten op BO/BT-activiteitengebied geen relatie hebben met de prestatie-indicatoren. De ROM's fungeren tevens als kennis- en expertisecentrum en als instantie waar organisaties kunnen aan-

kloppen om advies. Hiervoor zijn geen prestatieafspraken gemaakt, maar deze taken vragen wel een deel van de menskracht en middelen. De BOM neemt deze activiteiten wel op in de jaarlijkse activiteitenplanning. De BOM die de kennisfunctie in de laatste jaren intensief heeft ontwikkeld door het organiseren van bijeenkomsten, workshops en masterclasses en het uitbrengen van publicaties, raamt dit bijvoorbeeld op 20 à 25 procent. De kennis, expertise en effectiviteit van de BOM op dit gebied wordt door verschillende partijen - binnen en buiten Brabant - als een sterk punt genoemd. Oost NV reserveert binnen BO/BT minimaal 10 à 15 procent van de capaciteit om te investeren in nieuwe kennis en ontwikkeling van instrumenten (structureel beheer, jaarlijks congres, jaarlijks kennisdossier, masterclasses, draaiboek parkmanagement e.d.).

Vergelijkbaarheid Bij de vergelijking van de prestaties van de ROM's op het werkveld BO/BT moet met een aantal factoren rekening worden gehouden. In de eerste plaats heeft de NOM zoals gezegd deze taak niet opgepakt zoals de andere ROM's (met de aantekening dat inmiddels is besloten op dit werkveld één fte actief te laten zijn). De BOM heeft geen opdracht voor de ontwikkeling van nieuwe terreinen. In de derde plaats worden de prestatie-indicatoren bij de BOM, LIOF en Oost NV anders geïnterpreteerd en geoperationaliseerd, mede ook omdat de teksten hierover in de meerjarenbeschikkingen niet geheel gelijklopend zijn. Bij de BOM wordt een plan/hectare geteld op het moment dat het uitvoeringsgereed is, met andere woorden als de aannemer aan de slag kan. Bij Oost NV wordt een masterplan als 'prestatie' gerekend als de subsidie is geregeld.³⁹ LIOF geeft aan de hectares pas te rekenen als de herstructurering daadwerkelijk is afgerond. Hiermee gaat LIOF verder dan zoals in de beschikking staat: het meetpunt ligt dan bij het aantal hectares dat planologisch of plant technisch is voorbereid, met een masterplan waaruit commitment blijkt van betrokken partijen dat de realisatie van het aantal hectares inderdaad in gang is gezet. Daarnaast is niet helemaal helder en eenduidig wanneer een hectare op een bedrijventerrein wel of niet kan worden meegerekend. Het commitment ten aanzien van een masterplan dient, conform de beschikking, bij Oost NV blijken uit een collegebesluit en bij LIOF uit het feit dat het masterplan door zowel publieke als private partijen is ondertekend.

7.3 Efficiëntie

Fte De omvang in menskracht van de afdelingen BO/BT (2009) van de vier ROM's loopt uiteen van 1,0 fte bij de NOM (gebiedsontwikkeling) tot 8,1 bij de BOM. LIOF heeft een constant aantal mensen aan het werk bij BO/BT, bij de BOM is dit aantal toegenomen door de verzwaarde opdracht, bij Oost NV is in 2010 sprake van een begrote toename van het aantal fte's tot 6,7 als gevolg van een extra project in opdracht van de provincie Gelderland.

³⁹ De subsidiënten en Oost NV achten de indicator "door B&W goedgekeurde masterplannen" onwerkbaar. Daarnaast is er een koerswijziging in het beleid om meer de nadruk te leggen op herstructurering, mede als gevolg van de Commissie Noordanus. Over de aanpassing van de prestatie-indicatoren op deze aspecten (niet meer beoordelen op aantal masterplannen en groter accent op herstructurering) is overeenstemming bereikt met de subsidiënten.

Tabel 7.2. Bezetting (in fte's) BO/BT per ROM, 2007-2010

Aantal fte's	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM	-	-	-	1,0	0,25
Oost NV	7,1	5,1	5,9	6,7	6,0
BOM	4,4	9,1	8,1	8,1	7,4
LIOF	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6

* Prognose.

Kosten De kosten van het werkveld BO/BT van de NOM zijn tot en met 2009 nihil, bij LIOF is dat in 2009 bijna 730.000 euro, de kosten van Oost NV en de BOM zijn in dat jaar respectievelijk 1,0 en 1,1 miljoen euro.

Tabel 7.3. Omzet/begroting (in € miljoen) BO/BT per ROM, 2007-2010

Omzet	2007	2008	2009	2010*	Gemiddeld 2007-2009
NOM	-	-	-	<i>nb</i>	-
Oost NV	1.084.000	979.000	1.031.000	940.000	1.031.333
BOM	742.336	1.142.848	1.138.067	1.220.000	1.007.750
LIOF	541.000	581.000	728.000**	725.000	616.667

* Begroting

** Voor 2009

Efficiëntie De efficiëntie van de ROM's bepalen aan de hand van kosten, aantal projecten of geherstructureerd areaal per fte biedt weinig beleidsinformatie. In de eerste plaats omdat, zoals eerder geschetst, de prestatie-indicatoren op een andere wijze worden geïnterpreteerd. In de tweede plaats omdat soms een klein herstructureringsproject van 25 ha evenveel moeite of misschien zelfs meer menskracht, geld en moeite kost dan een project van 100 ha. In de derde plaats vullen de ROM's het werkveld BO/BT zeer gedifferentieerd in. De BOM bijvoorbeeld besteedt 20 à 25 procent van de kosten aan de kennisfunctie en LIOF geeft aan dat de helft van de activiteiten niet in relatie staat tot de overeengekomen prestatie-indicatoren. Dit geconstateerd hebbende, valt wel een aantal zaken op. De kosten en het totaal aantal fte's liggen bij de BOM enigszins hoger dan bij LIOF en Oost NV. In vergelijking met Oost NV gaat de BOM een stap verder voordat een hectare of masterplan wordt 'geteld' en LIOF stelt de hectares pas te tellen als de aannemer klaar is, wat niet volledig overeenkomt met de letterlijke tekst hierover in de meerjarenbeschikking. Voor een deel worden de relatief hoge kosten van de BOM verklaard door de genoemde kennisfunctie van de BOM, daarnaast voert de BOM procesmanagementtaken uit voor de BHB. Op basis van cijfers, jaarverslagen en activiteitenplannen zijn de verschillen niet te verklaren omdat de inzet van menskracht en middelen hierin niet is onderverdeeld naar activiteiten.

7.4 Samenvatting en tussenconclusies

Effectiviteit De invulling van het werkveld BO/BT, de afgesproken/gehanteerde prestatie-indicatoren

en de wijze waarop deze precies worden geïnterpreteerd lopen uiteen tussen de vier ROM's. De NOM deed tot voor kort niets op dit werkveld. Als gevolg van de verzwaarde opdracht en de extra gelden van de provincie Noord-Brabant pakt de BOM de herstructurering van bedrijventerreinen voortvarend op. De aansturing van de BOM op BT-gebied ligt bij de provincie en niet bij het rijk, waarmee ook geen prestatie-indicatoren zijn afgesproken. De BOM besteedt veel aandacht aan de 'kenniscentrumfunctie', evenals onder meer Oost NV, en voert taken uit voor de BHB, hetgeen voor een deel de (enigszins) grotere omvang van de afdeling verklaart. Voor Oost NV geldt dat ze in Gelderland zeer actief is met herstructurering en in Overijssel in mindere mate. De prestatieafspraken met Oost NV is hoog in vergelijking met de andere ROM's, maar door een andere wijze van meten zijn hier in beperkte mate zinvolle conclusies aan te verbinden. LIOF heeft bijvoorbeeld een lagere doelstelling, maar rekent de hectares pas als de herstructurering is afgerond. Parkmanagement, regionale aanpak/afstemming en gebiedsontwikkeling zijn werkgebieden waarop alle vier de ROM's zich meer hebben toegelegd, dan wel aan het toeleggen zijn.

Voor de toekomst is het zaak dat de resterende verschillen in formuleringen en interpretaties van na te streven doelen op het werkveld BO/BT worden opgelost. Hierbij moet ook aandacht worden besteed aan het gegeven dat er ten aanzien van herstructurering van bedrijventerreinen sprake is van gradaties van ingrijpendheid (in opklimmende volgorde gaat het dan om facelift, revitalisering, herstructurering en transformatie van terreinen), waar bij voorkeur in de formulering van de prestatie-indicatoren rekening gehouden dient te worden. Op het werkveld BO/BT zullen de inspanningen van de ROM's in de komende periode (nog meer) moeten aansluiten bij de afspraken die IPO, VNG en rijk hebben gemaakt in het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*. Ook dient voor de komende periode duidelijkheid te worden gecreëerd over de inzet van de ROM's voor wat betreft stimuleren van parkmanagement, gebiedsontwikkeling het invullen van een kennisfunctie.

De BOM, LIOF en Oost NV liggen op koers in het behalen van de gestelde prestatiedoelen voor herstructurering of hebben de gestelde doelen al behaald. Ten aanzien van de ontwikkeling van nieuwe terreinen blijven LIOF en Oost NV achter bij de prestatie-indicatoren, bij Oost NV is dit conform het gewijzigde beleid.

De gemeenten oordelen ronduit positief over de ROM's op het werkveld BO/BT. Met name maken zij gebruik van de ROM's voor inbreng van kennis en het bieden van ondersteuning bij project- en procesmanagement. Zij geven aan dat projecten zonder de ROM's vaak niet of later tot stand komen of dat het anders veel meer moeite had gekost.

Efficiëntie

Als gevolg van verschillen in de uitleg van de prestatie-indicatoren en uiteenlopende omstandigheden en accenten van de ROM's is het niet mogelijk een hard oordeel te geven over de efficiëntie van de taakuitvoering op dit werkveld. Mede hierdoor is er ook geen relatie tussen omvang van de herstructureringsopgaven en de mensen en middelen die de ROM's hier op inzetten. De mate waarin de prestaties in verhouding staan tot de geleverde inspanningen is mede door verschillen in taakopvatting en meetwijze niet te beoordelen.

8 Beoordeling ROM's door bedrijven uit hun doelgroep

Preambule t.a.v. enquête

Het potentiële probleem van het vergelijken van 'appels met peren' is in deze evaluatie het grootst waar het de uitkomsten van de enquête onder bedrijven en instellingen betreft. Dit hangt samen met het gegeven dat NOM en LIOF een breder samengesteld adressenbestand hebben aangeleverd als basis om te enquêteren, terwijl BOM en Oost NV een aselechte populatie bedrijven hebben aangeleverd waarin bedrijven oververtegenwoordigd zijn die daadwerkelijk ondersteund zijn door de betreffende ROM. Om de uitkomsten van de enquête toch op een faire manier te presenteren, presenteren wij in principe alleen uitkomsten voor alle ROM's samen en daar waar wij dit niet doen, presenteren wij alleen de uitkomsten voor ROM's afzonderlijk van die bedrijven waarvoor geldt: (1) dat zij bekend zijn met de ROM in hun gebied, (2) door deze ROM daadwerkelijk ondersteund zijn en (3) waarvan de aanvraag voor ondersteuning gehonoreerd is. Ondanks de uiteenlopende wijze van aanleveren van adressenbestanden, wordt dan toch een faire vergelijking gemaakt.

Met een schriftelijke enquête via internet zijn bedrijven uit de doelgroepen van de ROM's gevraagd naar hun samenwerking, ervaring en beoordeling met/van de vier ROM's. De belangrijkste aspecten van de enquête zijn: dienstverlening van de ROM's betrokkenheid, tevredenheid en rol van de ROM's.

8.1 Steekproef en respons

Adressen	LIOF en NOM hebben zoals aangegeven het complete adressenbestand van de organisatie aangeleverd als basis voor de enquête. Op basis hiervan is voor beide ROM's een aselechte steekproef gekozen van 600 contacten. Na een controle op dubbele adressen en een selectie van bedrijven en kennisinstellingen bleven in beide selecties 512 contacten over. De regionale ontwikkelingsmaatschappijen Oost NV en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij hebben ervoor gekozen zelf een aselechte steekproef van contacten aan te leveren. Na correcties op dubbele adressen en een selectie van alleen de bedrijven en kennisinstellingen bleven er voor de BOM 171 bruikbare contacten over en voor Oost NV 206 contacten.
Vergelijken	Door het verschillend aanleveren van de adressenbestanden is de vergelijkbaarheid van de enquête uitkomsten per ROM niet optimaal. Zoals in de preambule bij dit hoofdstuk aangegeven, rapporteren wij daarom primair op het niveau van de vier ROM's gezamenlijk en waar wij dit niet doen, zullen wij de resultaten alleen uitsplitsen naar ROM voor de groep van bedrijven waarvoor geldt: (1) dat zij bekend zijn met de ROM in hun gebied, (2) door deze ROM daadwerkelijk ondersteund zijn en (3) waarvan de aanvraag voor ondersteuning gehonoreerd is. Omdat hierdoor echter de omvang van de dan per regio resterende populaties wordt verkleind, moet dan voorzichtig worden omgegaan met vergelijkingen tussen de ROM's onderling.
Verbreiding	Naast de door de ROM's aangeleverde adressen van bedrijven, heeft er een verbreding

plaatsgevonden naar bedrijven die geen contact hebben gehad met de ROM. Voor deze verbreding is gekozen om ook de beelden te toetsen van de bedrijven en organisaties die wel tot de doelgroep van de ROM's behoren, maar niet of nauwelijks in contact zijn geweest met een van de ROM's. Voor de verbredingslag is gebruik gemaakt van adressen van het NVP en SenterNovem (tegenwoordig Agentschap NL). Uiteindelijk zijn er 135 personen benaderd in het kader van de verbredingslag. Deze groep respondenten zal in de tabellen als 'overig' aangeduid worden.

De enquête is online verstuurd met een begeleidende brief van het Ministerie van Economische Zaken. Alle contacten hebben minimaal één keer een reminder ontvangen indien ze de enquête niet hadden ingevuld. De contacten van BOM hebben tweemaal een reminder ontvangen in verband met het achterblijven van de respons ten opzichte van de andere ROM's. De uiteindelijke respons uitgesplitst naar ROM was als volgt:

Tabel 8.1. Aantal verstuurd enquêtes, respondenten en % respons

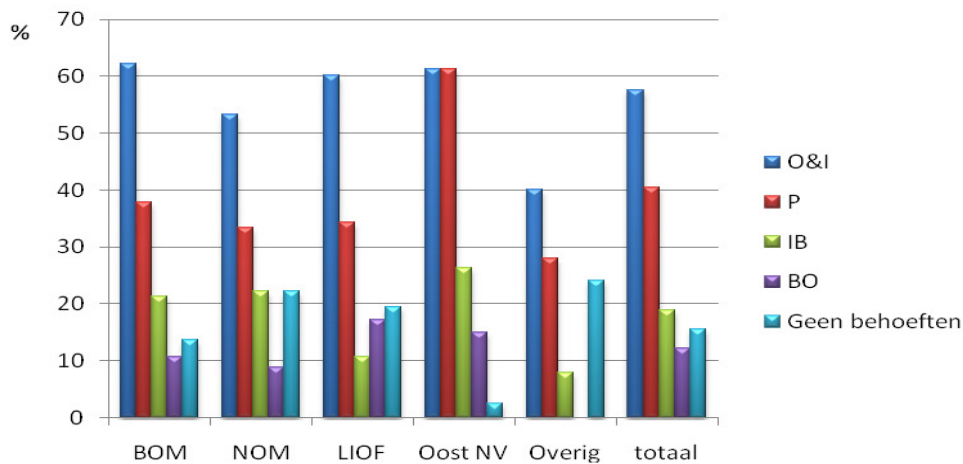
Regio	Aantal verstuurd enquêtes	Aantal respondenten	Respons
BOM	171	66	38,6%
NOM	512	90	17,6%
LIOF	512	93	18,2%
Oost NV	206	80	38,8%
Overig	135	25	18,5%
Totaal	1.536	354	23,0%

Representatief De respons op de uitgezette enquête is voor een raadpleging onder bedrijven goed met 23% gemiddeld. De respons is naar onze mening voldoende om een representatief beeld te kunnen schetsen van de (eigenschappen, opvattingen, oordelen van de) door de ROM's bediende doelgroep als geheel. De respons is gegenereerd uit bestanden die door de ROM's zijn aangeleverd en daarom is er geen representativiteit wat betreft bekendheid met de ROM's. Dit blijkt ook. Bijna alle 354 respondenten zijn bekend met de ROM's (96%) en dit mag niet verwacht worden van de gehele doelgroep die de ROM's (willen) bedienen. Daarnaast heeft van de respondenten 90% wel eens contact gehad met de ROM's. Van de bedrijven die contact hadden met de ROM's diende 50% een aanvraag in; waarvan circa 85% werd toegewezen.

8.2 Behoeften van bedrijven en feitelijk beroep op ROM's

Behoeften Bedrijven kunnen diverse ondersteuningsbehoeften hebben op het gebied van innovatie, financiering, bedrijfsverplaatsing en –uitbreiding en bedrijfshuisvesting. Op de vraag of het bedrijf in de afgelopen periode van 3 jaar behoefte heeft gehad aan externe hulp bij vragen op de vier werkvelden van de ROM's (ontwikkeling en innovatie, risicodragende financiering/participatie, investeringsbevordering en bedrijfsomgeving/bedrijventerreinen) geeft 80% van de responderende bedrijven aan dat dit het geval is geweest.

Figuur 8.1 Ondersteuningsbehoeften van bedrijven (N=287)



Bron: enquête Decisio.

De bedrijven geven aan dat de grootste behoefte bestaat aan externe ondersteuning op het gebied van innovatie, in de vorm van met name stimuleren en helpen opzetten van projecten en ondersteunen bij het vinden van subsidie voor innovatieprojecten. Voor bijna 60% van de bedrijven is dit de belangrijkste behoefte geweest (206 van de in totaal 354 responderende bedrijven). Voor 40% van de bedrijven lag dit op het vlak van participaties en risicodragende financieringen.

Dit totaalbeeld wijkt per ROM-werkgebied niet sterk af. Enige sterke afwijking is de grote behoefte van bedrijven in de provincies Overijssel en Gelderland (werkgebied van Oost NV) voor ondersteuning bij financieringen/participaties. Dit gold in het werkgebied voor 60% van de ondervraagde bedrijven, terwijl dit in de andere werkgebieden schommelde tussen de 30% en 40%.

Externe hulp Daar waar bedrijven een ondersteuningsbehoefte hebben, hoeft dit *niet* te betekenen dat bedrijven daarvoor ook daadwerkelijk externe hulp inschakelen. Circa 25% onderneemt geen verdere actie, maar zo'n 75% van de bedrijven met een ondersteuningsbehoefte heeft ook daadwerkelijk externe hulp ingeschakeld voor een vraag op het gebied van innovatie, financiering, bedrijfsverplaatsing, -uitbreiding of -huisvesting. Van de ondervraagde bedrijven hebben 255 bedrijven (bijna 75%) beroep gedaan op een ROM.

Het merendeel van deze bedrijven (25%) is actief op het gebied van technologie (high tech, sensor) en life sciences, medische technologie en health (18%). Ook de servicesector (diensten) (14%) en food, nutrition en agribusiness (11%) scoren hoog.

Tabel 8.2. Bedrijfssector ondervraagde bedrijven

Sector/branche	BOM	NOM	LIOF	Oost NV	Overig	Totaal
Food & nutrition, agribusiness	15%	12%	0%	17%	14%	11%
Technologie, high tech systemen,, sensortechn.	43%	12%	22%	25%	29%	25%
Life sciences, medische technologie, health	9%	8%	16%	31%	36%	18%
Procesindustrie, maintenance	0%	7%	3%	1%	0%	3%
Logistiek en distributie	4%	3%	5%	3%	0%	4%
Toerisme	0%	2%	3%	0%	0%	1%
Bio-energie, energie	2%	12%	2%	0%	0%	4%
Water	0%	3%	0%	0%	0%	1%
Chemie	0%	8%	5%	1%	7%	4%
Maritiem	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Diensten, servicesector	11%	14%	23%	10%	0%	14%
Anders	13%	19%	22%	13%	14%	16%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Het blijkt dat zowel grote als kleine en middelgrote bedrijven een beroep doen op de ROM's voor ondersteuning. Duidelijk is daarbij wel dat vooral omvangrijke bedrijven met meer dan 100 werknemers meer dan gemiddeld de ROM's weten te vinden voor ondersteuning:

Tabel 8.3. Bedrijfs grootte ondervraagde bedrijven

	BOM	NOM	LIOF	Oost NV	Overig	Totaal
Minder dan 5 werknemers	15%	10%	19%	18%	14%	16%
5 tot 10 werknemers	9%	12%	6%	18%	36%	13%
10 tot 25 werknemers	17%	10%	16%	21%	14%	16%
25-50 werknemers	17%	14%	11%	6%	7%	11%
50-100 werknemers	11%	22%	8%	10%	14%	13%
Meer dan 100 werknemers	30%	32%	41%	28%	14%	32%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

8.3 Complexiteit van behoeften van bedrijven en synergie tussen werkvelden

Synergie

Er is de afgelopen jaren meer aandacht voor de synergie tussen de vier werkvelden van de ROM's en de vraag hoe deze optimaal benut kan worden, zo blijkt met name uit de gevoerde gesprekken. Als gekeken wordt naar de complexiteit van de behoeften van bedrijven die in de doelgroep vallen van de ROM's, dan blijkt dat de synergie tussen de werkvelden O&I en participatie het grootst is, maar dat ook de samenhang sterk van IB met O&I en participatie en eveneens tussen BO/BT enerzijds en de andere drie werkvelden anderzijds.

Navolgende tabellen illustreren dit:

Tabel 8.4. Werkvelden van de ROM's waarop bedrijven aangeven behoefte aan externe hulp te hebben en mate waarin de behoeften per werkveld met elkaar samenhangen

	O&I	PB	IB	BO/BT
O&I	100%	68%	50%	52%
PB	48%	100%	48%	45%
IB	16%	23%	100%	34%
BO/BT	11%	14%	22%	100%
Aantal bedrijven (n)	206	145	68	44

Bron: enquête Decisio.

Leeswijzer: van alle 206 bedrijven die in onze enquête aangaven behoefte te hebben aan externe hulp op het terrein van O&I, heeft 48% ook behoefte aan externe ondersteuning op het gebied van PB, 16% op het gebied van IB en 11% wat betreft BO/BT.

Tabel 8.5. Werkvelden van de ROM's waarop bedrijven externe hulp hebben aangevraagd en mate waarin de behoeften per werkveld met elkaar samenhangen

	O&I	PB	IB	BO/BT
O&I	100%	61%	43%	42%
PB	37%	100%	43%	22%
IB	11%	18%	100%	42%
BO/BT	8%	7%	33%	100%
Aantal bedrijven (n)	186	114	46	36

Bron: enquête Decisio. Leeswijzer zoals bij voorgaande tabel.

De synergie tussen het participatiebedrijf enerzijds en IB en BO/BT lijkt relatief 'dun'. Hetzelfde blijkt wat betreft de samenhang tussen O&I enerzijds en IB en BO/BT anderzijds. Dit dan met name vanuit het perspectief van het participatiebedrijf en O&I. Bedrijven die zich melden voor ondersteuning op de werkvelden IB en BO/BT, hebben vaak ook behoeften op (alle) andere terreinen.

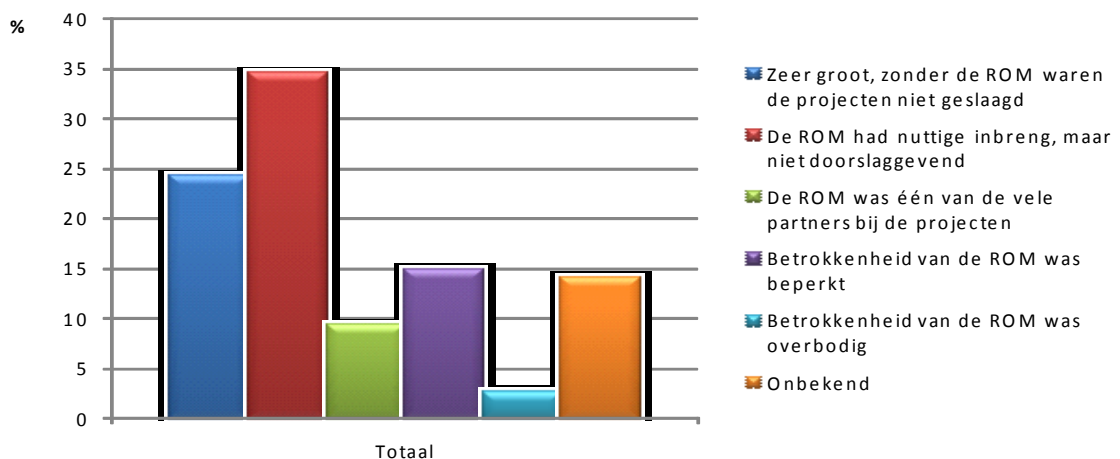
Om de synergie tussen de vier werkvelden optimaal te benutten en zo goed mogelijk in te spelen op de complexe behoeften van een deel van de te bedienen bedrijven, werken LIOF en Oost NV sinds enige tijd met een zogenoemde informele 'matrixstructuur'. De organisatie is dan niet meer alleen gericht op de vier werkvelden, maar ook op de voor deze regio's relevante pieken. Ook de NOM is in 2009 gestart met een dergelijke organisatiewijze. Deze wijze van werken zal er niet alleen aan bijdragen dat de aanwezige samenhang in de behoeften van bedrijven beter wordt onderkend, maar ook dat de inzet van de ROM's nog beter aansluit bij de behoeften van de pieken in hun regio.

8.4 Toegevoegde waarde ROM's en tevredenheid over ondersteuning

Betrokkenheid Zo'n 60% van de bedrijven die gebruik maken van de diensten van de ROM's geeft aan dat de betrokkenheid van de ROM's nuttig dan wel zeer groot/essentieel was. Een kwart van al deze bedrijven geeft zelfs aan dat het project zonder de betrokkenheid van de ROM niet geslaagd zou zijn (de resterende 35% van deze 60% kwalificeert de betrokkenheid van de

ROM dus als 'nuttig maar niet essentieel'). Slechts een zeer klein deel van de bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van de ROM geeft aan dat de betrokkenheid van de ROM 'overbodig' was en een klein deel (15%) dat de betrokkenheid beperkt is geweest:

Figuur 8.2. Betrokkenheid van ROM's bij projecten van bedrijven

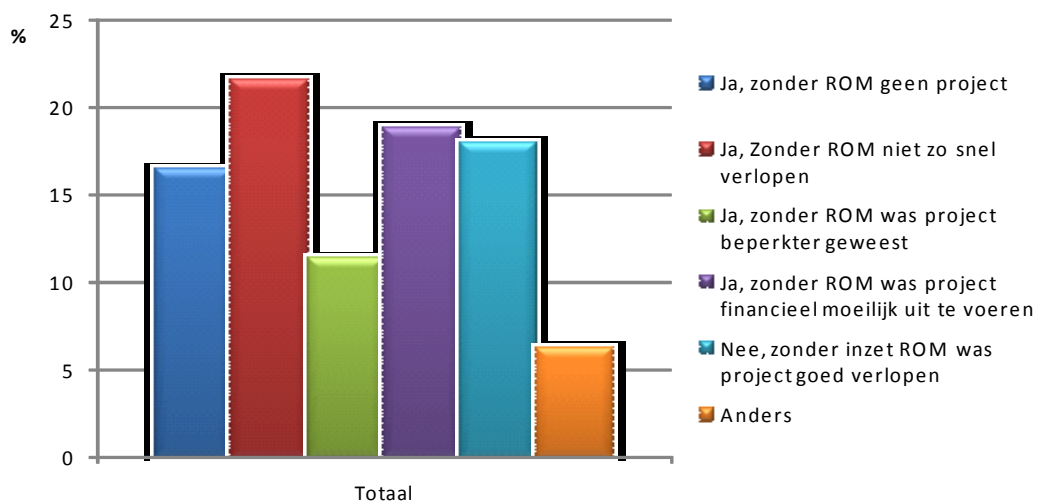


Bron: enquête Decisio.

Impact ROM

Niet alleen geven veruit de meeste bedrijven die ondersteund zijn door de ROM aan dat de betrokkenheid (zeer) belangrijk is geweest, zij geven ook in grote aantallen aan dat indien de ROM niet zou hebben ondersteund het betreffende project niet of minder snel of minder goed zou zijn verlopen:

Figuur 8.3. Door bedrijven genoemde impact van de ondersteuning door de ROM



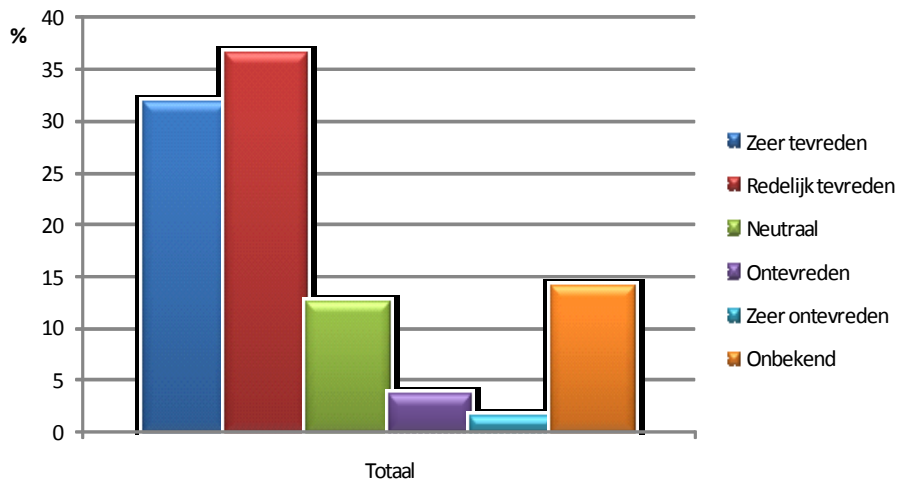
Bron: enquête Decisio.

Bedrijven geven met name vaak aan dat de ondersteuning door de ROM leidt tot een versnelling van de opzet en mogelijk ook uitvoering van het project (circa 22%). Daarnaast

geeft zo'n 16% van de bedrijven aan dat er zonder ROM geen project zou zijn geweest. De toegevoegde waarde van de ROM blijkt voor een deel ook uit het financieel beter haalbaar maken van het project (circa 18% noemt dit als impact van de ondersteuning door de ROM) of dat het project in algemene zin 'minder goed' zou zijn verlopen (circa 17%).

Tevredenheid Bedrijven die ondersteund zijn door de ROM zijn over het algemeen ook (zeer) tevreden over de ROM. Bijna één op de drie van deze bedrijven is zeer tevreden over de rol van de ROM. Relatief weinig tot geen bedrijven zijn (zeer) ontevreden over de rol van de ROM's en de wijze waarop de ROM's dit invulden bij de projectuitvoering. Meerdere redenen (zoals actieve ondersteuning, degelijk, goed netwerk, korte lijnen, snel handelen, afspraken nakomen, betrokken, meedenken) stemmen ondervraagde bedrijven tot tevredenheid.

Figuur 8.4 *Tevredenheid over rol (en invulling daarvan bij project) van ROM's*



Bron: enquête Decisio.

Slechts enkele bedrijven geven aan dat zij (zeer) ontevreden zijn. De dan aangevoerde redenen zijn dan onder meer de door deze bedrijven als beperkt ervaren inhoudelijke kennis en ervaring (voor de rol die ze vervullen), teveel accent op details, bureaucratie en lange doorlooptijden. ROM's worden soms als 'behoudend'/passief getypeerd en zouden meer gevoel voor ondernemerschap moeten hebben.

Uitsplitsing De mate van tevredenheid verschilt niet of nauwelijks tussen de ROM's. Om tot een faire vergelijking te komen, is dan uitgegaan van de bedrijven die bekend zijn met de ROM, door de ROM in hun gebied ondersteund zijn en waarvan de aanvraag dus is gehonoreerd. Het percentage (zeer) tevreden bedrijven varieert dan van 82% voor de vier participatiebedrijven tot 93% voor investeringsbevordering (voor O&I ligt het percentage tevreden of zeer tevreden bedrijven op 87%). Voor de circa 67% van deze bedrijven geldt dat zij 'heel waarschijnlijk' of 'zeker' bij een nieuw project wederom van de diensten van de ROM gebruik zullen maken. Ook op dit aspect is er geen onderscheid tussen de vier ROM's. Met name op het werkveld O&I geven relatief veel bedrijven aan dat zij ook in voorkomende gevallen

weer gebruik willen maken van de diensten van de ROM (circa 75% van deze groep). Voor slechts 5% van de bedrijven is het (heel) onwaarschijnlijk dat zij bij een nieuw project weer gebruik maken van de ROM of dat zij de ROM aanbevelen bij derden.

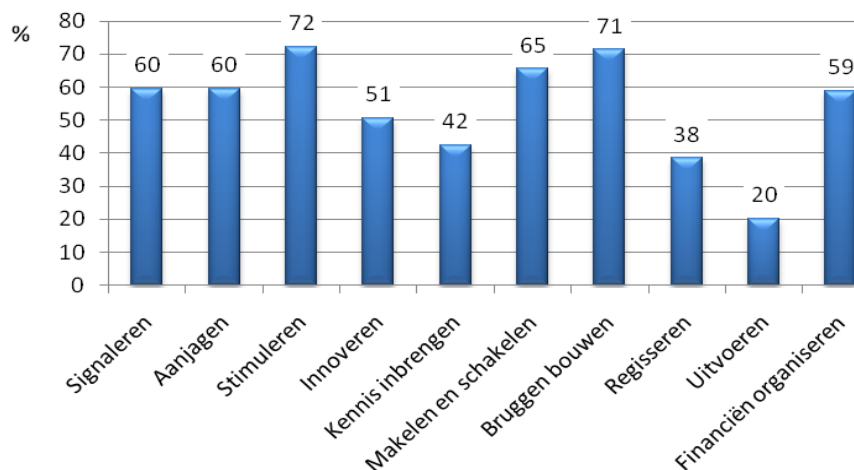
Zo'n 75% van de ondervraagde bedrijven is door de ROM's grotendeels tot volledig in hun ondersteuningsbehoefte voorzien. Slechts 10% vond dit matig, waarbij men vond dat de ROM's in voorkomende gevallen onvoldoende sector- of materiekennis hadden of waren financiële middelen ontoereikend (of was het lastig hierover meer informatie te krijgen).

8.5 Rollen van de ROM's

Bindend

In het regionaal-economische speelveld vervullen de ROM's uiteenlopende rollen bij de uitvoering van hun kerntaken op het gebied van innovatie, financieringen, bedrijfsverplaatsingen, -uitbreiding en -huisvesting. Overall zien bedrijven op al deze gebieden vooral een sterk stimulerende en bindende rol voor de ROM's. ROM's bieden stimulansen, slaan bruggen binnen doelgroepen, netwerken en marktsegmenten en 'makelen en schakelen' met kennis, expertise en financiën. Bedrijven zien geen uitvoerende rol voor ROM's (in die zin dat de ROM dan het betreffende project zou uitvoeren en/of hier bijvoorbeeld de projectleider voor levert).

Figuur 8.5. Belang van rollen van de ROM's.



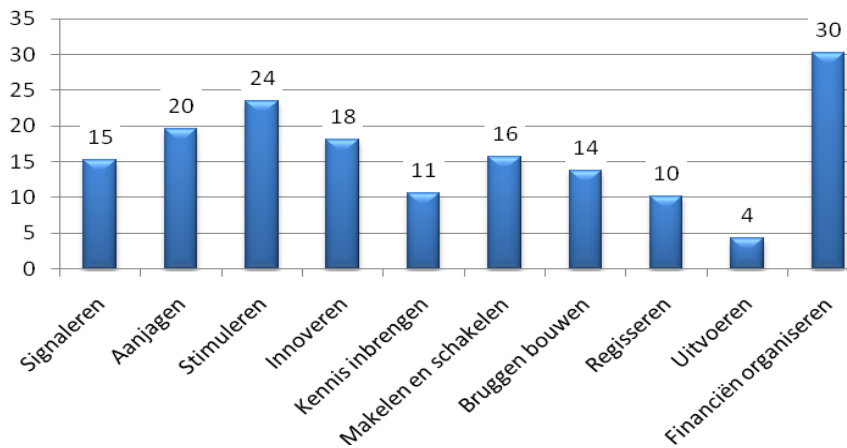
Bron: enquête Decisio.

Meer accent

ROM's spelen reeds een beduidende rol op het vlak van financieringen, participaties, kredieten of andere financiële faciliteiten. Toch geven bedrijven aan dat deze rol van de ROM's in de toekomst (nog) meer accent mag krijgen. Dit gaat voor bedrijven om de meest uiteenlopende zaken zoals subsidies, exportfinancieringen, beschikbaarheid van durfkapitaal, vervolfinancieringen, inhoudelijke expertise/kennis (in combinatie met financieringen).

Hetzelfde geldt voor een meer stimulerende houding en rol van de ROM. Verder blijkt ook hier dat ondervraagde bedrijven het in de toekomst niet nodig of logisch vinden dat ROM's meer de uitvoering van opgezette projecten ter hand nemen, waarbij dit dan betrekking heeft op het als ROM op zich nemen van de uitvoering van projecten dan wel het leveren van bijvoorbeeld een projectleider:

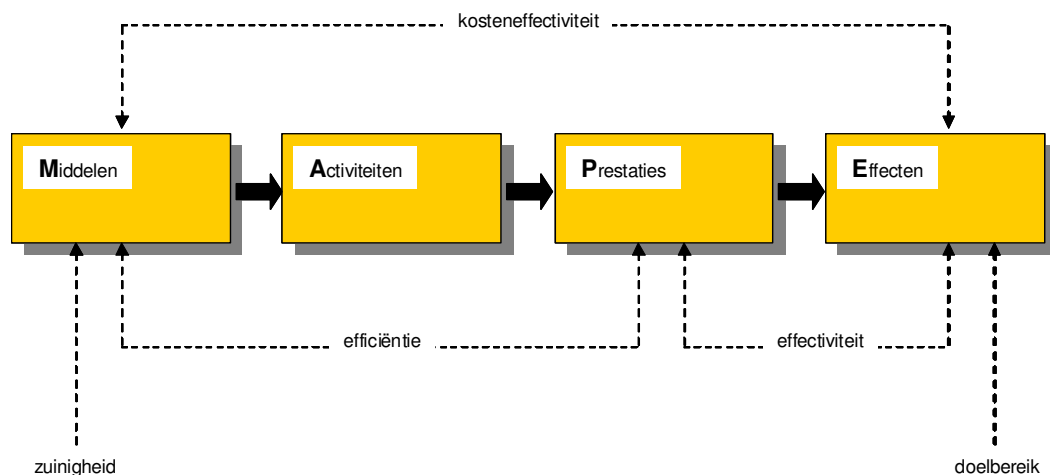
Figuur 8.6. Welke rollen dienen meer accent te krijgen



Bron: enquête Decisio.

9 Aansturing van ROM's: praktijk en verbeteringsmogelijkheden

Ontwikkeling Zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector is er reeds jaren een trendmatige ontwikkeling naar steeds meer sturen op prestaties en voor de overheid ook maatschappelijke effecten (sturen op output respectievelijk outcome) en indien mogelijk steeds minder op basis van in te zetten middelen (inputsturing). Geconstateerd kan worden, dat de ROM's op dit moment deels worden aangestuurd op maatschappelijke effecten en voor een ander deel op basis van te leveren prestaties. Dit betreft dan niet het taakveld van de participatiebedrijven omdat voor geen van de vier ROM's over dit taakveld afspraken zijn gemaakt over te leveren prestaties dan wel te realiseren maatschappelijke effecten⁴⁰. Hierbij moet worden aangetekend dat er niet expliciet een verband wordt gelegd tussen de beschikbare middelen en de te leveren prestaties of de te realiseren maatschappelijke effecten. In die zin worden geen afspraken gemaakt over de efficiëntie van de taakuitvoering en kosteneffectiviteit:



Er wordt verder ook geen expliciete poging ondernomen om door de ROM's geleverde prestaties in onderling perspectief te plaatsen, waarbij benchmarking dan een formele vorm daarvan zou zijn.

9.1 Prestatie-indicatoren zoals opgenomen in meerjarenbeschikkingen

Prestaties & indicatoren Het meest evidente voorbeeld van aansturing op basis van maatschappelijke effecten betreft het taakveld investeringsbevordering, waar de prestatieafspraken zijn geformuleerd in termen van te realiseren investeringsvolume in euro's en in de bijbehorende werkgelegenheid.

⁴⁰ In de meerjarenbeschikkingen wordt verwezen naar de meerjarenplannen, waarin wel afspraken opgenomen (kunnen) worden over de door het participatiebedrijf te leveren prestaties. Verder zijn met de BOM geen prestatieafspraken gemaakt voor het taakveld Bedrijfsomgeving en is de NOM op dit terrein niet actief.

Navolgend wordt een overzicht gepresenteerd van de in de meerjarenbeschikkingen opgenomen prestatie-indicatoren, voorzien van een beknopte toelichting. Zoals hiervoor opgemerkt, is het zo dat in aanvulling hierop in onder meer de meerjarenactiviteitenprogramma's en de jaarlijkse activiteitenplannen aanvullend ook andere indicatoren kunnen worden vastgelegd. De basisbeschikkingen verwijzen hier ook naar:

Taakveld	Prestatie-indicatoren	Toelichting
O&I	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie-impuls in de regio (subsidiabel geachte projectkosten) 	<ul style="list-style-type: none"> De indicator heeft betrekking op de innovatie-uitgaven in de regio, waaronder procesinnovatie, die voortvloeien uit projecten van de betreffende ROM waarbij de prestatie als gerealiseerd wordt beschouwd indien er een voor uitvoering gereed projectplan is en waarvoor financiering beschikbaar is gekomen⁴¹ en waaraan de ROM een belangrijke heeft geleverd. De betrokkenheid van de ROM dient te blijken uit door partijen ondertekende confirmation letters.
IB	<ul style="list-style-type: none"> Investeringsvolume (in €) 	<ul style="list-style-type: none"> De afbakening van het werkgebied verschilt tussen de ROM's. De BOM acquireert alleen in het buitenland, waar dit voor de overige ROM's niet geldt. De indicator heeft betrekking op nieuw te acquireren bedrijven en uitbreidingen van reeds gevestigde bedrijven en ook op bedrijven die behouden zijn nadat een aantoonbaar heroverwegingstraject is doorlopen. De betrokkenheid en rol van de ROM wordt vastgesteld aan de hand van zogenoemde 'confirmation letters'⁴².
	<ul style="list-style-type: none"> Bijbehorende werkgelegenheid (in arbeidsplaatsen) 	<ul style="list-style-type: none"> Het gaat om de additionele werkgelegenheid in het geval van uitbreidingen en bij behoudtrajecten gaat het om dat deel van de werkgelegenheid dat anders verloren zou zijn gegaan.
PB	<ul style="list-style-type: none"> Geen prestatie-indicatoren opgenomen in de beschikking 	N.v.t.
BO	<ul style="list-style-type: none"> Aantal masterplannen voor 	<ul style="list-style-type: none"> NOM heeft op dit terrein geen taak en voor de BOM

⁴¹ In sommige beschikkingen wordt hier verder niet op toegelicht en in bijvoorbeeld de beschikking met Oost NV wordt dit verder uitgewerkt naar nationale innovatieprogramma's, Pieken in de Delta-programma's, Structuurfondsenprogramma's of via provinciale bijdragen.

⁴² Met behulp van een dergelijke 'confirmation letter' verklaart een bedrijf bijvoorbeeld "dat de betreffende ROM een positieve bijdrage in directe en/of indirecte zin heeft gehad bij de realisatie van het daarna te beschrijven project..." en vervolgens wordt ook vastgelegd hoeveel arbeidsplaatsen gemoeid zijn met de nieuwe vestiging, de uitbreiding dan wel het behouden bedrijf wat de omvang is van de voorgenomen investeringen.

	<p>herstructurering met een bepaald aantal hectaren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal masterplannen voor nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen met bepaald aantal hectaren. 	<p>geldt, dat er geen prestatieafspraken op dit vlak zijn opgenomen in de basisbeschikking.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het meetpunt ligt bij het aantal hectares dat planologisch of plant technisch is voorbereid met als meetpunt daarvoor een masterplan waaruit commitment blijkt van betrokken partijen (ondertekend masterplan door publieke en private partijen, collegebesluit). • De betrokkenheid van een ROM hoeft niet op te houden bij het opstellen van een masterplan. In het verdere traject kan ondersteuning worden gegeven bij het opstellen van een businessplan of bij op te stellen contracten. • Andere activiteiten van de ROM's kunnen betrekking hebben op parkmanagement, op integrale gebiedsontwikkeling en op financiële vereveningsconstructies in regionaal verband.
--	---	---

Beleids-
instructie

Zoals aangegeven, zijn er in de basisbeschikkingen geen prestatieafspraken opgenomen ten aanzien van het participatiebedrijf. Wel is los daarvan bepaald dat de aandeelhouders van de participatiebedrijven de eis hanteren dat het participatiebedrijf een revolverend karakter heeft en zichzelf in stand houdt en dus minimaal een financieel rendement dient te boeken dat hoger ligt dan de inflatie. Deze eis is vastgelegd in de zogenoemde aandeelhoudersinstructie die stamt uit 1990 voor NOM, BOM en LIOF en uit 2003 voor Oost NV vanwege de fusie per dat jaar van GOM en OOM. Inmiddels wordt door het ministerie van EZ en de provincies als aandeelhouders nagedacht over en gewerkt aan een nieuwe aandeelhoudersinstructie.

In aanvulling op de eisen ten aanzien van het financiële rendement van het participatiebedrijf, is het wenselijk indicatoren te hanteren die ook het maatschappelijk belang van dit taakgebied van de ROM's illustreren. Bijvoorbeeld kan dit door in kaart te brengen wat de hefboomwerking is van de via de ROM ontvangen financiering en welke de werkgelegenheidseffecten daarvan zijn.

Het gegeven dat er in de basisbeschikkingen geen afspraken zijn vastgelegd ten aanzien van het participatiebedrijf, laat onverlet dat er in de overige jaarlijkse en meerjarenplannen wel indicatoren zijn opgenomen. Deze hebben met name betrekking op het volume van de risicodragende financiering dat gemiddeld per jaar nieuw wordt aangegaan. Daarnaast zijn in de meerjarenplannen ook afspraken vastgelegd over het percentage van deze participaties dat betrekking heeft op specifieke doelgroepen als (door-)starters en seed capital en ook op de mate waarin de inspanningen ten goede komen aan bedrijven die aansluiten op de pieken.

Pieken

Zoals hiervoor aangegeven, zijn er in de basisbeschikkingen zelf geen normen zijn

opgenomen ten aanzien van de mate waarin de ROM's zich in het algemeen of naar werkveld richten op de 'pieken'. Omdat met name voor het ministerie van Economische Zaken de ROM's een belangrijk instrument vormen bij het vormgeven van de beleidsdoelen uit de nota 'Pieken in de Delta', is het wenselijk om de inzet van de ROM's op de pieken in de komende jaren ook tot uitdrukking te brengen in de basisbeschikkingen. Voor zover de ROM's, bijvoorbeeld door beleidswensen van de provincies als medesubsidiënten en medeaandeelhouders, ook worden ingezet voor het bereiken van andere doelen, is het raadzaam de financiering ('wie betaalt waarvoor?') van beide categorieën taken op transparante wijze van elkaar te scheiden.

9.2 Beoordeling huidige prestatie-indicatoren en aanbevelingen voor toekomst

- Conclusie
- In de basisbeschikkingen is er voor gekozen om de aansturing in beginsel te baseren op een beperkt en overzichtelijk aantal indicatoren per taakveld, die bovendien ook kwantitatief zijn uitgewerkt. Ook voor de komende jaren adviseren wij om het aantal indicatoren beperkt te houden en bij voorkeur te voorzien van een kwantitatieve uitwerking. De belangrijkste kanttekeningen bij de wijze waarop momenteel de prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt, zijn wat ons betreft:
- De prestatie-indicatoren zijn niet op inzichtelijke wijze te herleiden naar de omvang van de beleidsopgave op de vier taakvelden per regio. Indien voor een regio de herstructureringsopgave, bijvoorbeeld, 2.500 hectare bedrijventerreinen bedraagt voor de periode 2007 t/m 2010, dan is het gewenst om deze opgave in het perspectief te plaatsen van de totale herstructureringsopgave in de betreffende regio. Een gedegen 'nulmeting' per regio naar de vier taakvelden kan hierin voorzien, zodat voor de komende jaren prestatie-indicatoren beter onderbouwd kunnen worden.
 - Daarnaast valt op, zoals aangegeven, dat de prestatie-indicatoren in de basisbeschikkingen niet expliciet gerelateerd zijn aan de pieken. In de aanvullende aansturing- en verantwoordingsdocumenten vindt deze uitwerking vaak wel plaats en voor de komende periode is het gewenst om ook in de basisbeschikkingen op dit punt expliciete doelen op te nemen.
 - De aansluiting van de activiteiten op de pieken zou dan niet alleen gewaarborgd moeten worden door voor de verschillende taakvelden te bepalen welk deel van de activiteiten expliciet 'piekgericht' dient te zijn. Naar onze mening is het wenselijk dat de activiteiten van de ROM's nog meer gerelateerd worden aan (1) de in de regio te ontwikkelen pieken, (2) het stadium van ontwikkeling waarin deze pieken zich momenteel bevinden en (3) de belangrijkste sterktes en zwaktes van deze pieken alsmede de grootste kansen en bedreigingen voor de toekomst.
 - De prestatie-indicatoren per taakveld staan verder sterk op zichzelf. In de wijze waarop de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd, wordt op geen enkele wijze gestimuleerd dat de verschillende taakvelden van de ROM's samenwerken en/of dat de ROM's beter gebruik maken van de synergie tussen deze taken.

- Tot slot is vastgesteld dat de prestatie-indicatoren momenteel eenzijdig gericht zijn op kwantiteit en te weinig op de kwaliteit van de te leveren prestatie. Dit speelt onder meer bij het taakveld O&I, waarover gesteld kan worden dat de huidige vormgeving van de prestatie-indicatoren in de hand werkt dat de ROM's zoveel mogelijk projectvoorstellen genereren ten behoeve van de PiD-regeling en andere relevante subsidieregelingen en dit was bij aanvang van de periode 2007-2010 ook de bedoeling. Maar voor de structurele versterking van de regio en de daarin gelegen pieken kan het beter zijn als de ROM zich nog sterker richt op de meest complexe samenwerkings- en innovatieprojecten. In het werkgebied van Oost NV wordt dan, ter illustratie, bijvoorbeeld verwezen naar het samenwerkingsproject tussen Boeing, Koninklijke Ten Cate, Stork Fokker en de Universiteit Twente. Deze partijen hebben gezamenlijk, met co-financiering van de provincie Overijssel en in samenwerking met Kennispark Twente en Oost NV, een nieuw Thermoplastic Composites Research Centre (TPRC) opgericht.

De laatste kanttekening speelt niet alleen op het taakveld O&I, maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van de herstructurering van bedrijventerreinen, waarin sprake is van een duidelijke gradatie van complexiteit en ingrijpendheid van de herstructurering, waar bij voorkeur in de formulering van de prestatie-indicatoren ook rekening gehouden dient te worden.

De basisbeschikking is een overeenkomst tussen het ministerie van EZ en de ROM's, maar de provincies 'liften daar op mee' en sturen daarnaast óók op de indicatoren die aanvullend zijn opgenomen in de jaarlijkse en meerjarenactiviteitenplannen. Naar onze mening is er geen aanleiding om de ROM's te verplichten frequenter te verantwoorden en/of andere verantwoordingsdocumenten te ontwikkelen en wij hebben vanuit de aandeelhouders/subsidiënten en de ROM's hierover ook geen signalen ontvangen in het kader van de voorliggende evaluatie. Wel verdient het aanbeveling om de aansturing van de ROM's zo goed mogelijk af te stemmen met de aandeelhoudende provincies, zodat de beoogde doelen en uit te voeren acties zoveel mogelijk gelijk gericht zijn en de administratieve lasten beperkt blijven. Dit punt speelt met name voor LIOF.

Het richten van de inspanningen op de pieken moet genuanceerd worden wat betreft het werkveld BO/BT. De herstructureringsopgave van bedrijventerreinen staat dermate los van de piekengedachte, dat het formuleren van een doelstelling in termen van piekengerelateerdheid hier niet werkt. Ook ten aanzien van IB past een nuancering in die zin dat (buitenlandse) bedrijven zich spontaan melden en dat NFIA en de betreffende ROM dan begrijpelijkerwijs geen 'nee' verkopen ook al valt een bedrijf buiten de pieken. De actieve inzet van de ROM's kan wel meer gericht worden op de pieken.

Aanbevelingen Indien de aansturing van de ROM's mede wordt gebaseerd op de voor de respectievelijk pieken na te streven ontwikkeling, kan dit ook een integrale werkwijze van de ROM's stimuleren en het beter benutten van de onderlinge synergie tussen de verschillende taakvelden. Voor het effectief stimuleren van de pieken is een integrale beleidsaanpak vereist, waarin zowel activiteiten op het gebied van innovatie, risicodragende financiering, investe-

ringsbevordering als ook bedrijfsomgeving noodzakelijk zijn. Een op deze wijze nog meer daadwerkelijk piekgerichte benadering, dient dan voorzien te zijn van een goede 'nulmeting' van deze pieken, ook uitgewerkt naar een SWOT-gewijze analyse van de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

Efficiëntie

Als onderdeel van een gezamenlijke verbeteringslag van ROM's en hun subsidiënten kan in de komende jaren ook meer werk gemaakt worden van het ontwikkelen van prestatie-indicatoren die betrekking hebben op de doelmatigheid (efficiëntie) van de ROM's. Deze ontbreken momenteel in het geheel. Mogelijk te hanteren doelmatigheidskengetallen kunnen zowel betrekking hebben op de ROM's als geheel, waarbij met name de overhead in casu de verhouding tussen direct en indirect productieve medewerkers een aandachtspunt is, als op de afzonderlijke werkvelden. In de voorliggende evaluatie zijn voor de vier werkvelden diverse mogelijk te hanteren doelmatigheidskengetallen gepresenteerd. Geen van deze doelmatigheidskengetallen is zonder problemen. De uiteenlopende omstandigheden van de vier ROM's in combinatie met de hiervoor geschetste verschillen in de wijze waarop doelen worden gedefinieerd en worden geïnterpreteerd bemoeilijken het zinvol gebruiken van doelmatigheidskengetallen op dit moment. Voor zowel de ROM's zelf als voor de subsidiënten zou er echter veel aan gelegen moeten zijn om in het kader van een verbetertraject beter in beeld te krijgen hoe de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk ingezet kunnen worden. In principe kan benchmarking ook bijdragen aan het vergroten van het gewenste inzicht, waarbij dit een instrument kan zijn om met name beter in beeld te krijgen welke invloed respectievelijk de uiteenlopende omstandigheden van de ROM's en de door de ROM's gehanteerde werkwijze hebben op de effectiviteit en efficiëntie van de ROM's.

Bijlage 1: begeleidingscommissie en gesprekspartners

Samenstelling begeleidingscommissie:

- Lilian van den Aarsen (onafhankelijk voorzitter, Ministerie van V&W).
- Michel van der Veen (secretaris, Ministerie van EZ/Directie REB).
- Frans Boekema (Radboud Universiteit Nijmegen, Universiteit van Tilburg).
- Gerrit Bril (Provincie Overijssel, namens noordoostelijke provincies).
- Gerbrand Hoek (Provincie Noord-Brabant, namens zuidelijke provincies).
- Imke Carsouw-Huizing (Ministerie van EZ/Directie REB).
- Jan Klaver (VNO-NCW, mede namens MKB Nederland).
- Sjors Rozemeijer (Ministerie van EZ/Directie REB).
- Aart Slobbe (Ministerie van EZ/Directie Ondernemen).
- Paul Habets (Provincie Limburg, plaatsvervanger voor Gerbrand Hoek).
- Martin Bruil (Provincie Gelderland, plaatsvervanger voor Gerrit Bril).

Gesprekspartners NOM:

- Siem Jansen, algemeen directeur.
- Herbert Verheij, directiesecretaris.
- Eise Luitjens, hoofd Ontwikkeling/Innovatie.
- Geert Bouter, hoofd Ontwikkelingsbedrijf.
- Sander Oosterhof, hoofd Investeringsbevordering.

Gesprekspartners Oost NV:

- Karin van Willigen, algemeen directeur.
- Theo Föllings, manager Ontwikkeling & Innovatie en manager Bedrijfsomgeving.
- Henk Ligtenberg, manager Investeringsbevordering.
- Marius Prins, directeur PPM Oost.

Gesprekspartners BOM:

- Jan Pelle, directeur.
- Richard l'Ami, hoofd Investeringsbevordering.
- Paul ter Heegde, hoofd Participatie en Beheer.
- Ad van der Heijden, hoofd Bedrijventerreinen.
- Erik van Oorschot, hoofd Ontwikkeling en Innovatie.

Gesprekspartners LIOF:

- Jérôme Verhagen, algemeen directeur.
- Pascal Vossen, Hoofd algemene zaken – secretaris.
- Bert de Wit, Hoofd Ontwikkeling/Innovatie.
- Rob van Midden, Hoofd bedrijventerreinen.
- Maurice Wijts, Chief Financial Officer.
- Jacques Mikx, Hoofd investeringsbevordering en business development.

Overige gesprekspartners provincies:

- Sjoerd Galema, Provincie Fryslân (gedeputeerde Economische Zaken).
- Steven van Stralen, Provincie Fryslân (projectverwerver).
- Hans Gerritsen, Provincie Groningen (gedeputeerde Economische Zaken).
- Rubin Postma, Provincie Groningen (beleidsmedewerker Economische Zaken).
- René Donkerbroek, Provincie Drenthe (beleidsmedewerker Economische Zaken).
- Carry Abbenhues, Provincie Overijssel (gedeputeerde Economie).
- Monique Stouten, Provincie Overijssel (hoofd eenheid Economie, Milieu en Toerisme).
- Gerrit Bril, Provincie Overijssel (projectleider Kennispark Twente).
- Cees Timmer, Provincie Overijssel (programmaleider Economische Innovatie).
- Marijke van Haaren-Koopman, Provincie Gelderland (gedeputeerde Economie).
- Hans Cornet, Provincie Gelderland (hoofd Economische Zaken).
- Lily Jacobs, Provincie Noord-Brabant (gedeputeerde Economie).
- Wobine. Buijs-Glaudemans, Provincie Noord-Brabant (directielid Economie & Mobiliteit).
- Gerbrand Hoek, Provincie Noord-Brabant (Bureau Sociaal Economisch Beleid).
- Jos Hessels, Provincie Limburg (gedeputeerde EZ).
- Anouk Courage-Gelissen, Provincie Limburg (hoofd afdeling Economische Zaken).
- Paul Habets, Provincie Limburg (afdeling Economische Zaken)
- Paul Geraets, Provincie Limburg (afdeling Financiën).

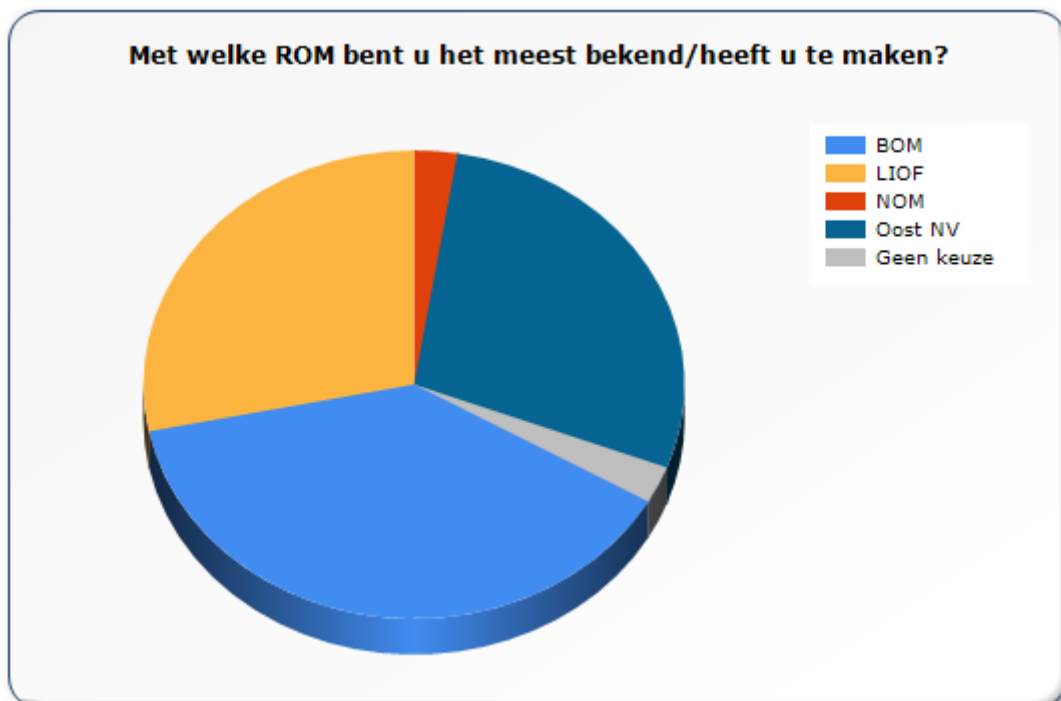
Overige gesprekspartners regionaal:

- Frits Wijsma, Ministerie van Economische Zaken (hoofd Regio Oost).
- Gerrit van Werven, directeur Energy Valley.
- Johannes Boonstra, directeur Wetsus,
- Patrick Welman, programmamanager Gebiedsontwikkeling Kennispark Twente.
- Jantsje op de Hoek, medewerker acquisitie & accountmanagement Kennispark Twente.
- Roger van Hoesel, directeur Food Valley.
- Evert Wind, directeur regiostimulering Kamer van Koophandel Noord-Nederland.
- René Verhoeven, manager regiostimulering Kamer van Koophandel Limburg.
- Cees Werkhoven, senior projectmanager Economie Parkstad Limburg.
- Wim Weijnen, algemeen secretaris Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).
- André Postema, vice president Universiteit Maastricht.
- Murk Peutz, directeur Regio Zuid, Syntens.
- Cees Admiraal, Business Development Director Philips High Tech Campus.
- Gijs Bosch, sectorhoofd Regiostimulering Kamer van Koophandel Brabant.
- Imke Carsouw, Ministerie van Economische Zaken. (programmaleider PiD Zuidoost Nederland).
- Cor van den Ham, Ministerie van Economische Zaken (Regio Zuidoost).
- Tijds van Elk, directeur Corporate Strategy Océ.
- Peter Nijskens, directeur NV REWIN West-Brabant.
- Elies Lemkes-Straver, directeur Brainport Development.
- Marcel Voeten, directeur Regiostimulering Kamer van Koophandel Zuidwest-Nederland.

Overige gesprekspartners landelijk:

- Willem Zwolve, Agentschap NL (directeur NL Innovatie).
- Ciel Stevens-Meeuwis, Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (directeur).
- Jos Hessels, Ministerie van Economische Zaken (DG Ondernemen en Innovatie).
- Marcel Kleijn, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.

Bijlage 2: enquête onder gemeentelijke contactpersonen



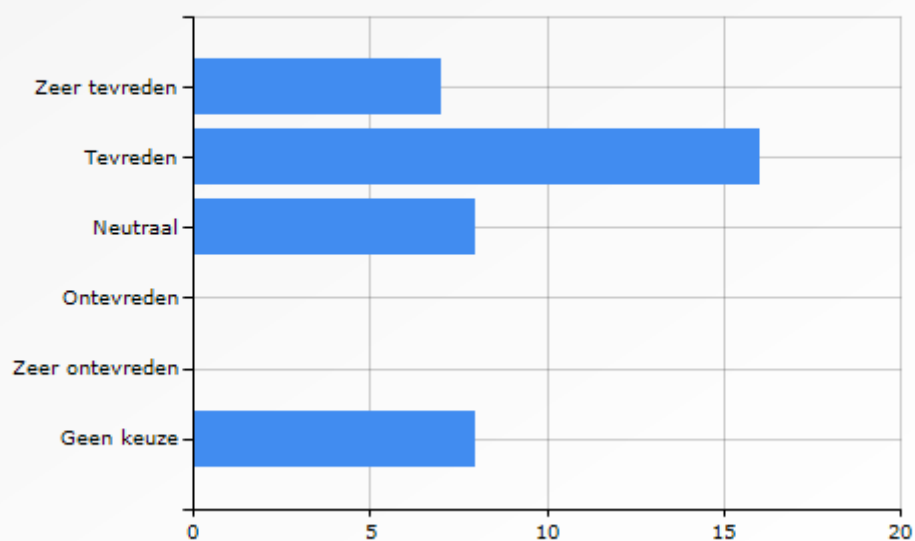
Wat voor soort ondersteuning heeft de ROM u geboden? (meerdere antwoorden mogelijk)

Begeleiding subsidieaanvraag	10	25,6 %
Inhoudelijke advisering, inbrengen kennis	16	41,0 %
Aantrekken (buitenlandse) bedrijvigheid	7	17,9 %
Bij elkaar brengen van partijen	8	20,5 %
Financiële participatie	10	25,6 %
Project/procesmanagement (opzetten) herstructurering bedrijventerreinen	21	53,8 %
Ontwikkelingen (masterplannen) nieuwe bedrijventerreinen	9	23,1 %
Parkmanagement (beheer) bedrijventerreinen	13	33,3 %
Anders, namelijk:	3	7,7 %
Geen keuze	8	20,5 %

Hoe belangrijk was de rol van de ROM? (meerdere antwoorden mogelijk)

Zonder inbreng van de ROM was het initiatief/project niet van start gegaan en/of de subsidie niet binnengehaald	11	28,2 %
Zonder inbreng van de ROM was het later van start gegaan	8	20,5 %
Zonder inbreng van de ROM had het veel meer moeite gekost	13	33,3 %
De inbreng van de ROM was nuttig, maar niet echt nodig	4	10,3 %
De inbreng van de ROM was overbodig	0	0,0 %
Anders, namelijk:	4	10,3 %
Geen keuze	8	20,5 %

Hoe tevreden bent u met de inzet van de ROM?



Hoe beoordeelt u de inzet van de ROM op de volgende punten?							
	Ze er goed	Goed	Voldoende	Matig	Slecht	Geen mening	Geen Keuze
Slagvaardig	5	16	5	4	0	0	9
Kennis van zaken	5	21	4	0	0	0	9
Klantvriendelijk	7	19	5	0	0	0	8
Innovatief	1	11	9	7	0	1	10
Punctueel	3	13	9	0	1	2	11
Resultaatgericht/effectief	3	12	10	5	0	0	9
Affiniteit openbaar bestuur	7	14	8	1	1	0	8
Affiniteit bedrijfsleven	6	17	7	1	0	0	8

Bij wat voor soort project of activiteit heeft u met de kerntaak Bedrijfsomgeving en Bedrijventerreinen te maken (gehad)?(meerdere antwoorden mogelijk)	
Opstellen masterplan herstructurering van een bedrijventerrein	18 46,2 %
Opstellen overeenkomsten herstructurering van een bedrijventerrein	9 23,1 %
Financiële participatie in herstructurering bedrijventerrein	10 25,6 %
Opstellen masterplan nieuw(e) bedrijventerrein(en)	2 5,1 %
Opstellen overeenkomsten nieuw(e) bedrijventerrein(en)	2 5,1 %
Financiële participatie in nieuw(e) bedrijventerrein(en)	2 5,1 %
Opzetten parkmanagement/beheer	11 28,2 %
Advies over herstructurering	10 25,6 %
Bijwonen masterclass of andere bijeenkomst(en)	9 23,1 %
Anders, namelijk:	1 2,6 %
Geen keuze	10 25,6 %

Zijn de activiteiten van de ROM op het gebied van Bedrijfsomgeving en Bedrijventerreinen voldoende of zou u graag extra inzet verlangen?

Extra inzet is niet nodig	20	51,3 %
Extra inzet is gewenst, en wel de op volgende gebieden:	9	23,1 %
Geen keuze	10	25,6 %
Totaal	39	100,0 %

Extra inzet is gewenst, en wel de op volgende gebieden:

“Operationele resultaatgerichtheid”

“Ondersteuning RO medewerkers en bestuurders”

“Acquisitie”

“Binnenhalen bedrijvigheid voor de regio”

“Risicodragende, financiële participatie”

“Financiële bijdragen”

“Regionale planning en afstemming nieuwe bedrijventerreinen, projectmanagement herstructurering (ipv alleen proces)”

“Herstructurering”

Bijlage 3: begroting en realisatie naar werkveld per ROM

Financiële
beheersing

De ROM's maken jaarlijks een begroting van de kosten per taakveld. In het navolgende overzicht is per ROM, per taakveld aangegeven hoe deze begroting zich in de periode 2007-2009 verhoudt tot de daadwerkelijk gerealiseerde kosten. Wij concluderen:

- LIOF blijft over het algemeen goed binnen de begroting, alleen kerntaak IBD heeft een aantal jaren een beperkte overschrijding te zien gegeven.
- De BOM had in 2007 relatief grote overschrijdingen bij O&l en BT, maar in de jaren daarna is dit aanzienlijk verbeterd.
- De NOM is binnen de begroting gebleven, op een aantal onderdelen is de realisatie erg ruim onder de begroting.
- Oost NV laat af en toe een overschrijding zien, met name bij BT, waar in 2007 en 2009 een kostenoverschrijding van rond de 10% was. Op het werkveld O&l is Oost NV in 2007 en 2008 ruim onder de begroting gebleven.

Al met komen de begrotingen en realisaties van de ROM's redelijk goed met elkaar overeen, mede gelet op de beperkte omvang van de afdelingen. Een fte meer of minder maakt al snel een groot verschil.

Tabel B.3-1 Begroting en realisatie van de werktaken van de ROM's 2007-2009

Begroting vs realisatie x € 1000

LIOF		2007	2008	2009
O&l	Begroting	€ 2.547	€ 2.626	€ 2.640
	Realisatie	€ 2.527	€ 2.382	€ 2.266
	Begroting t.o.v. realisatie	1%	10%	17%
IBD	Begroting	€ 1.141	€ 1.104	€ 1.133
	Realisatie	€ 1.180	€ 1.122	€ 1.116
	Begroting t.o.v. realisatie	-3%	-2%	2%
Part	Begroting	€ 1.691	€ 1.760	€ 1.956
	Realisatie	€ 1.547	€ 1.636	€ 1.585
	Begroting t.o.v. realisatie	9%	8%	23%
LBT	Begroting	€ 567	€ 662	€ 685
	Realisatie	€ 541	€ 581	€ 686
	Begroting t.o.v. realisatie	5%	14%	0%
BOM		2007	2008	2009
O&l	Begroot	€ 1.686	€ 2.365	€ 2.589
	Realisatie	€ 1.986	€ 2.491	€ 2.526
	Begroting t.o.v. realisatie	-15%	-5%	2%
IB	Begroot	€ 1.216	€ 1.486	€ 1.486
	Realisatie	€ 1.213	€ 1.605	€ 1.336
	Begroting t.o.v. realisatie	0%	-7%	11%
P&B	Begroot	€ 837	€ 1.088	€ 1.102
	Realisatie	€ 853	€ 1.100	€ 1.082
	Begroting t.o.v. realisatie	-2%	-1%	2%
BT	Begroot	€ 600	€ 1.219	€ 1.110
	Realisatie	€ 742	€ 1.143	€ 1.138
	Begroting t.o.v. realisatie	-19%	7%	-2%

Begroting vs realisatie x € 1000

NOM		2007	2008	2009
O&I	Begroting	€ 3.100	€ 3.400	€ 3.400
	Realisatie	€ 3.000	€ 3.300	€ 2.700
	Begroting t.o.v. realisatie	3%	3%	26%
IB	Begroting	€ 2.700	€ 2.400	€ 2.600
	Realisatie	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.200
	Begroting t.o.v. realisatie	23%	9%	18%
Part	Begroting	nb	€ 3.473	€ 3.564
	Realisatie	€ 2.655	€ 3.100	€ 3.500
	Begroting t.o.v. realisatie	nb	12%	2%
Oost NV		2007	2008	2009
O&I	Begroot	€ 4.185	€ 4.231	€ 3.386
	Realisatie	€ 3.740	€ 3.790	€ 3.563
	Begroting t.o.v. realisatie	12%	12%	-5%
IB	Begroot	€ 1.823	€ 1.761	€ 1.826
	Realisatie	€ 1.862	€ 1.824	€ 1.774
	Begroting t.o.v. realisatie	-2%	-3%	3%
Part	Begroot	nb	nb	nb
	Realisatie	nb	nb	nb
	Begroting t.o.v. realisatie	nb	nb	nb
BT	Begroot	€ 990	€ 1.142	€ 923
	Realisatie	€ 1.084	€ 979	€ 1.031
	Begroting t.o.v. realisatie	-9%	17%	-10%
