

Koersen op resultaat

Advies voortzetting Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V. in een nieuwe dienstverleningsovereenkomst



Koersen op resultaat

Advies voortzetting Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V. in een nieuwe dienstverleningsovereenkomst

Concept

Opdrachtgeversoverleg van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.

11 december 2023

Classificatie : Intern gebruik

Naam adviseurs :

- drs. M.C.J. (Marco) Kerstens
- A.J. (Arjen) van Berkel, MSc

Projectnummer : PO0037814

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond: huidige afspraken ONHN lopen af	5
1.2 Beste scenario voor vervolg	5
1.3 Impactanalyse mogelijke scenario's	5
1.4 Opbouw en leeswijzer	5
2. Recapitulatie	6
2.1 Doel en opdracht ONHN in DVO 2018 - 2024	6
2.2 ONHN heeft aan opdracht voldaan	7
2.3 Ontwikkelpaden voor het vervolg	7
3. Impactanalyse scenario's	8
3.1 Scenario 0: Opheffen ONHN	9
3.2 Scenario 1: Voortzetten huidige situatie (mengvorm)	10
3.3 Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie (selectief scenario)	12
3.4 Scenario 3: Regiobureau (integraal scenario)	14
3.5 Overall beeld scenario's	15
4. Conclusies en advies	17
 Bijlage 1 Resultaten digitale vragenlijst	 19
Bijlage 2 Deelnemers interviews	21
Bijlage 3 Operationele acties (evaluatie)	22

Managementsamenvatting

Einde looptijd overeenkomst Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V. (ONHN) is opgericht vanuit de wens om de regio Noord-Holland Noord (NHN) economisch steviger op de kaart te zetten. In de dienstverleningsovereenkomst (DVO) krijgt ONHN de opdracht activiteiten uit te voeren die ten dienste staan van de in de aandeelhoudersovereenkomst opgenomen doelen. De huidige DVO eindigt eind 2024. De opdrachtgevers beraden zich op een vervolg en hebben BMC een analyse laten uitvoeren van de impact van mogelijke scenario's.

Het is opportuun om ONHN te continueren

Eerder is gebleken dat ONHN in de afgelopen periode een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan het versterken van het ondernemers- en vestigingsklimaat en de economische structuur van NHN. Ook tijdens onderhavig traject is nogmaals gebleken dat stakeholders grosso modo tevreden zijn over de toegevoegde waarde van ONHN. Gelet op de bereikte resultaten en het draagvlak onder aandeelhouders en andere stakeholders adviseren we om ONHN na 2024 te continueren.

Positioneer ONHN als Economische uitvoeringsorganisatie

Ons advies voor het vervolg van ONHN is als volgt:

- Handhaaf de bestaande kernopdracht en voeg daarin brede welvaart toe als onderlegger, met voor ONHN een focus op de economische aspecten daarbinnen. Leid de speerpunten waarop ONHN zal opereren af uit de Economische Agenda.
- Neem in de DVO een vastomlijnd takenpakket op rondom het concept economische uitvoeringsorganisatie.
- Geef ONHN opdracht om in 2024 invulling te geven aan de aanbevelingen uit de evaluatie op het gebied van professionalisering, monitoring en plusopdrachten.

Organiseer doorontwikkeling brede regionale strategische samenwerking apart

We adviseren in een apart spoor te werken aan de doorontwikkeling van de brede regionale strategische samenwerking op het gebied van economie, wonen en bereikbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van een regionaal strategisch bureau. We achten het niet opportuun ONHN te belasten met deze opdracht.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond: huidige afspraken ONHN lopen af

Op 27 maart 2023 hebben we u de eindevaluatie van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN) gepresenteerd. Deze eindevaluatie kwam voort uit het feit dat de huidige dienstverleningsovereenkomst op 31 december 2024 eindigt. In deze eindevaluatie adviseerden we om uitvoering te geven aan de aanbevelingen en dat het in de nieuwe Dienstverleningsovereenkomst (DVO) cruciaal is dat scherpe bestuurlijke keuzes worden gemaakt inzake het vervolg van ONHN.

1.2 Beste scenario voor vervolg

In het voorliggende advies wordt ingegaan op de volgende - door de bestuurlijke klankbordgroep geformuleerde - vragen. Het geeft een uitgewerkt beeld van de deelnemers en triple-helix-partners inzake de voor- en nadelen van de scenario's en het algemene beeld inzake een voorkeursscenario. Concreet komen de volgende vragen aan de orde:

1. Vat de varianten uit het evaluatierapport samen en beredeneer waarom de twee scenario's (integraal en selectief) meest kansrijk zijn en waarom de mengvorm dat in mindere mate is.
2. Werk de twee kansrijke scenario's (integraal en selectief) uit de evaluatie verder uit, maar sluit hierbij de kansrijke onderdelen uit bijvoorbeeld het netwerkscenario niet uit. Varianten van de twee scenario's zijn mogelijk. Kom op basis van de uitwerking tot een onderbouwde aanbeveling (+ en -) voor de scenario's.
3. Geef de situatie en consequenties aan als de DVO met ONHN niet wordt verlengd.

1.3 Impactanalyse mogelijke scenario's

Om bovengenoemde vragen te beantwoorden hebben we een impactanalyse uitgevoerd van mogelijke scenario's voor het vervolg van ONHN. De analyse is uitgevoerd met behulp van deskresearch en verdiepende gesprekken met stakeholders.

We hebben verdiepende gesprekken gevoerd met de volgende gesprekspartners:

- 18 duogesprekken met bestuurlijk portefeuillehouders en ambtelijk vertegenwoordigers van individuele gemeenten en provincie;
- 8 individuele gesprekken met triple-helix-partners;
- groepsgeprek met leden van de Raad van Commissarissen van ONHN.

Voorafgaand aan de gesprekken konden de gesprekspartners een voorbereidende vragenlijst invullen. Ook heeft er bij de start van het traject informeel bestuurlijk overleg plaatsgevonden. De uitkomsten hebben we betrokken bij ons advies.

1.4 Opbouw en leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- In hoofdstuk 2 gaan we in op de achtergronden van de opdracht.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de impact van de scenario's.
- In hoofdstuk 4 vatten we onze conclusies samen en brengen we op basis daarvan een advies uit over het vervolg van de DVO.

2. Recapitulatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergronden van de impactanalyse. We gaan achtereenvolgens in op de huidige DVO, de uitkomsten van de evaluatie en de daaruit voortvloeiende adviezen.

2.1 Doel en opdracht ONHN in DVO 2018 - 2024

In 2016 hebben de aandeelhouders besloten om de regionale samenwerking in Noord-Holland Noord voort te zetten met het ontwikkelingsbedrijf als uitvoeringsorgaan voor de regionale economische samenwerking. De samenwerking en de verhouding met het ontwikkelingsbedrijf zijn vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst en een DVO voor de periode 2018 tot en met 2024. Het doel van de samenwerking en de opdracht van ONHN zijn in de DVO als volgt opgenomen:

Artikel 2 Doel van samenwerking Partijen

- 2.1. Partijen verklaren dat het doel van de samenwerking is:
- Het versterken van de strategische samenwerking van en onderlinge afstemming tussen ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen, lokale en provinciale overheden en regionale samenwerkingsverbanden in Noord-Holland Noord.
 - Met deze samenwerking een positief vestigings- en ondernemersklimaat in Noord-Holland Noord verder te ontwikkelen.
 - Noord-Holland Noord collectief en effectief te representeren in haar belangen, ambities en doelstellingen, en bij mogelijke samenwerkingsmogelijkheden met andere regio's in Nederland of daarbuiten.
- 2.2. Partijen erkennen dat de inhoud van de Opdracht gedurende de looptijd van deze Dienstverleningsovereenkomst kan wijzigen. Partijen werken samen aan het waar nodig wijzigen van de opdrachtformulering voor het Ontwikkelingsbedrijf.

Artikel 3 Opdracht

- 3.1 Opdrachtgevers geven het Ontwikkelingsbedrijf de opdracht om gedurende de looptijd van deze Dienstverleningsovereenkomst activiteiten te verrichten ten dienste van de in Artikel 2.1 gestelde doelen. Tot deze activiteiten behoren activiteiten die de samenwerking en verstandhouding tussen lokale en provinciale overheden, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen verbeteren en stimuleren zoals beschreven in het Meerjarenplan en de Jaarplannen, tevens faciliteert het Ontwikkelingsbedrijf de lobby voor de Gemeenten ('**Opdracht**'). Het Ontwikkelingsbedrijf aanvaardt deze Opdracht.

De inzet wordt voor circa de helft gefinancierd door de samenwerkende gemeenten in de regio Noord-Holland Noord en voor circa de helft door de provincie Noord-Holland.

2.2 ONHN heeft aan opdracht voldaan

ONHN heeft de opdracht in de afgelopen periode ingevuld met activiteiten langs vier sporen, namelijk: vestigingsklimaat, mkb-strategie, acquisitie en regiomarketing en communicatie. De basisopdracht is om inspanningen te leveren op deze sporen. Vanuit de basisopdracht levert ONHN verder een facilitaire rol voor:

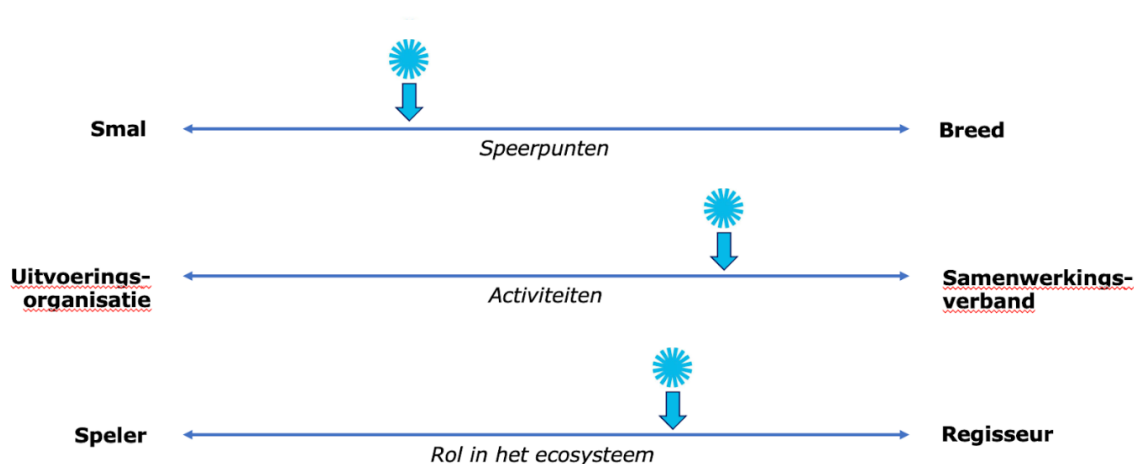
- secretariaat van Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO), Bestuurlijk Overleg Economie (BOE), Ambtelijk Overleg Economie (AOE) en Kernteam (ambtelijke voorbereiding van het IBAO);
- coördinatie Lobby;
- secretaris Economisch Forum;
- secretaris Stichting Administratiekantoor InWest Regio ten behoeve van de ROM InWest (STAK);
- kassiersfunctie Energy & Health Campus Petten, Match 2020 en Smart suppliers.

Aanvullend op de basisopdracht heeft ONHN uiteenlopende plusopdrachten uitgevoerd in de looptijd van de huidige DVO.

In de evaluatie is begin 2023 geconcludeerd dat ONHN heeft voldaan aan de formele opdracht. Stakeholders zijn bovendien grosso modo tevreden over de toegevoegde waarde van ONHN. De bijdrage van de activiteiten van ONHN aan de economische ontwikkeling van Noord-Holland Noord is gelet op de huidige inhoudelijke focus en rolname aannemelijk, aldus de evaluatie.

2.3 Ontwikkelpaden voor het vervolg

Op basis van de evaluatie adviseerden we eerder om scherpe bestuurlijke keuzes te maken over rol en scope van ONHN in een eventueel vervolg. We identificeerden drie knoppen om aan te draaien, namelijk: inhoudelijke **speerpunten**, daarinbinnen uit te voeren **activiteiten** en de **rol in het ecosysteem** van Noord-Holland Noord.



Figuur : Knoppen voor positionering ONHN qua speerpunten, activiteiten en rol in het ecosysteem

In bovenstaande figuur hebben we ONHN anno 2023 gepositioneerd. Door aan de knoppen te draaien ontstaan verschillende ontwikkelpaden of scenario's. In het voorliggende advies hebben we de impact hiervan onderzocht.

3. Impactanalyse scenario's

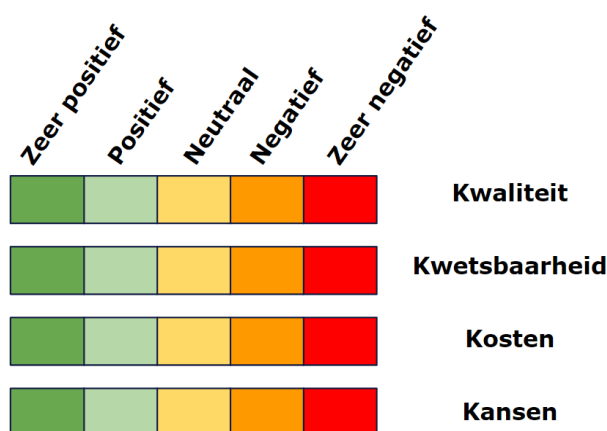
In dit hoofdstuk beschrijven we de impact van de vier onderscheiden scenario's. We gaan in op de werkwijze die we hebben gebruikt, geven de impact per scenario weer en schetsen het totaalbeeld.

3.1 Werkwijze

We hebben de impact van de onderscheiden scenario's in beeld gebracht aan de hand van de volgende criteria:

- Kwaliteit: impact op te bereiken doelen;
- Kwetsbaarheid: impact op governance en organisatie;
- Kosten: impact op benodigde financiële middelen en opbrengsten;
- Kansen: welke specifieke kansen en risico's brengt het betreffende scenario met zich mee?

Voor elk criterium is de verwachte verandering bepaald ten opzichte van de bestaande situatie (nul-scenario). Er heeft geen nieuwe beoordeling plaatsgevonden van de huidige kwaliteit van dienstverlening van ONHN; zie hiervoor de evaluatie uit 2023. De impact is beschreven vanuit het perspectief van de aandeelhouders. Waar relevant hebben we ook het perspectief van ONHN (als organisatie / werkgever) aangegeven. Gelet op het uiteenlopende karakter van de indicatoren is geen totaalscore / optelsom gegeven voor een scenario.



Op basis van de oorspronkelijke vraagstelling en daarop volgende bestuurlijke input zijn de volgende vier scenario's onderzocht:

Scenario 0: Opheffen ONHN

Scenario 1: Voortzetten huidige situatie

Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie

Scenario 3: Regiobureau

3.1 Scenario 0: Opheffen ONHN

In dit scenario besluiten de aandeelhouders geen nieuwe overeenkomst aan te gaan. De gemeenten voeren in dit scenario alle taken die nu door ONHN worden uitgevoerd individueel of in samenwerking zelf uit. Het zelf uitvoeren betekent onder meer:

- het organiseren van capaciteit en kennis formatie en de daarbij behorende werk- en ondersteunende processen;
- het organiseren van activiteiten die in samenwerking (bijvoorbeeld op subregionaal niveau) worden opgepakt;
- uitbouw van lokale en regionale netwerken.

Kwaliteit

In dit scenario komen de resultaten zoals benoemd in de evaluatie te vervallen, voor zover deze niet te realiseren zijn door individuele gemeenten (of subregio's). Onze verwachting is dat er in dit scenario in elk geval tijdelijk een dip zal ontstaan in de activiteiten om de regionale economische ontwikkeling te stimuleren. We merken overigens op dat diverse gesprekspartners hebben aangegeven dat de meerwaarde van ONHN op dit moment onvoldoende in beeld is.

Kwetsbaarheid

In dit scenario verdwijnt kennis, kunde en kritische massa die nodig is voor bijvoorbeeld het aantrekken van internationaal opererende bedrijven. Tevens verdwijnt een logisch platform voor het sluiten van uiteenlopende deals met hogere overheden en de samenwerking met triple helix partners die veelal op (boven)regionale schaal opereren.

Door taken (weer) in eigen hand te nemen, nemen de mogelijkheden voor directe, lokale sturing toe. Daarbij tekenen we aan dat in het algemeen vooral kleinere gemeenten in toenemende mate moeite hebben om voldoende uitvoeringskracht te organiseren door een gebrek aan capaciteit, kwantitatief en kwalitatief (kennis en competenties).

De impact van dit scenario op ONHN is groot: de organisatie houdt op te bestaan en de werknemers moeten op zoek naar een andere baan.

Kosten

De jaarlijkse deelnemersbijdragen aan ONHN komen te vervallen. Daarvoor in de plaats komen dan eigen kosten voor de uitvoering of bijdragen aan een ander samenwerkingsverband. Het kosteneffect zal per deelnemer verschillen. Gelet op de aard van de werkzaamheden en de ingezette formatie verwachten we voor alle deelnemers samen ten hoogste een neutrale impact op de kosten, bij een negatieve impact op de opbrengsten (zie kwaliteit).

De (huidige) kosten zijn door de aandeelhouders niet aangemerkt als zwaarwegend argument voor het continueren van ONHN. Wel geven diverse (veelal kleinere) gemeenten aan te verwachten dat, gelet op het zogenaamde financiële ravijnjaar in 2026, gemeenteraden kritischer naar de toegevoegde waarde van verbonden partijen als ONHN zullen kijken. In het ravijnjaar zullen gemeenten collectief 3 miljard euro minder van het Rijk ontvangen vanwege een nieuwe financieringssysteem. Sommige bestuurders geven aan dat gemeenten dan kunnen besluiten om zich alsnog terug te trekken uit ONHN. In dat kader wijzen ze op het belang van het goed in beeld brengen van de toegevoegde waarde.

Kansen

Als alternatief voor het opheffen van ONHN kan worden overwogen om ONHN te integreren in ROM InWest. Hiermee kan worden ingezet op een integrale ketenbenadering voor een (duurzame) economische ontwikkeling in de regio. Ook het Regionaal platform arbeidsmarktbeleid (RPA) zou daarbij kunnen worden betrokken. We merken hierbij op dat onder de gemeenten op dit moment niet of nauwelijks draagvlak is voor een dergelijke samenvoeging. Het draagvlak voor ROM InWest is beperkt, zo hebben we gemerkt in onze gesprekken. Velen zijn onbekend met het werk van de ROM en/of betwijfelen het nut van publieke financiering van business development. Wat opvalt is dat diverse triple helix partners juist wel een meerwaarde zien in het opschalen en opschonen van het ecosysteem.

Het overall beeld van de impact van scenario 0 (opheffen ONHN) schetsen we als volgt:



3.2 Scenario 1: Voortzetten huidige situatie (mengvorm)

In dit scenario besluiten de aandeelhouders op dezelfde voet door te gaan. Er is sprake van een ontwikkelingsbedrijf dat door een brede opdracht en taakopvatting kan meebewegen met veranderende behoeften van ondernemers en aandeelhouders in de tijd. Dat vraagt financiële en operationele stuurmanskunst van zowel ONHN als opdrachtgevers.

ONHN is in dit scenario een verbindende partij, een aanjager van innovaties en een uitvoeringsorganisatie gericht op economische ontwikkeling vanuit het brede welvaart-perspectief. ONHN levert, net als nu, vanuit de basisopdracht inspanningen op vier strategieën, te weten:

1. vestigingsklimaatstrategie;
2. mkb-strategie;
3. acquisitiestrategie;
4. regiomarketingstrategie.

Daarnaast levert ONHN een facilitaire rol voor:

- secretariaat van het:
 - Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO);
 - Bestuurlijk Overleg Economie (BOE);
 - Ambtelijk Overleg Economie (AOE);
 - Kernteam (ambtelijke voorbereiding van het IBAO);
- coördinatie Lobby;
- secretaris Economisch Forum;
- secretaris Stichting Administratiekantoor InWest Regio ten behoeve van de ROM InWest (STAK).

Aanvullend geeft ONHN invulling aan verschillende plusopdrachten en vervult het een kassiersfunctie voor enkele initiatieven die geen rechtsvorm hebben. In de opdracht is aanscherping nodig, om taken die ONHN nu wel vervult, maar die niet zijn vastgelegd, te borgen.

Kwaliteit

Vanuit de gesprekken met bestuurders constateren we verschillende beelden over de kerntaken van ONHN. Door dit enigszins diffuse beeld te omarmen en vast te leggen, wordt de brede inzetbaarheid van ONHN geformaliseerd. De inzet en kennis van regionale netwerken wordt zo beter geborgd en kan vooraf van kaders worden voorzien en achteraf beter worden getoetst op resultaat en kwaliteit.

Aandachtspunt is het duidelijk inzichtelijk maken van de meerwaarde. Door deze breedheid te omarmen en in te zetten meer communicatie over de activiteiten van ONHN, wordt de meerwaarde voor en door aandeelhouders beter in beeld gebracht en voldoet het in de kern aan de brede wensen die er bij aandeelhouders leven.

Kwetsbaarheid

In dit scenario wordt het door geïnterviewden van belang geacht om de taakafbakening met organisaties als ROM InWest en RPA helder te maken. Juist door de breedte van het pakket, blijft de kans op overlap - en daarmee onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden - aanwezig. Dit komt ook naar voren in het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Als besloten wordt door te gaan binnen de huidige constellatie blijft - een door veel geïnterviewden genoemde - situatie van diffuus eigenaar- en opdrachtgeverschap bestaan. Mogelijk kan dit aanvullend verscherpt worden door naast de DVO vanuit het IBAO werkafspraken te maken, mede in relatie tot de rollen en inhoud in overleggen als het BOE.

Kosten

In dit scenario blijven de kosten voor de deelnemers gelijk. Door voor de organisatie in het DVO duidelijker vast te leggen waar de taken liggen, bijvoorbeeld in het faciliteren van de verschillende overleggen, kan er intern en ook door de RvC beter gestuurd/gecontroleerd worden dan in de huidige situatie. In de huidige situatie zijn sommige van deze taken in de loop van de tijd bij ONHN gevoegd, zonder dat deze zijn geformaliseerd.

Kansen

Door vast te houden aan de huidige situatie, kan ONHN flexibel blijven inspelen op de behoefte van aandeelhouders en ondernemers.

Het overall beeld van de impact van scenario 1 (voortzetten huidige situatie) schetsen we als volgt:



3.3 Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie (selectief scenario)

In dit scenario wordt ONHN gepositioneerd als een uitvoeringsorganisatie met een strakke taakomschrijving, gericht op uitvoering van onderdelen van de Economische Agenda, met verdeling van speerpunten en activiteiten tussen platforms in het regionaal ecosysteem. Het bestaand budget ONHN is taakstellend.

Randvoorwaardelijk is dat speerpunten en activiteiten uit de Economische Agenda die buiten de aangescherpte opdracht van ONHN zullen vallen elders in het ecosysteem belegd kunnen worden. Datzelfde geldt voor activiteiten buiten het economisch domein zoals de faciliterende rol van ONHN ten behoeve van overleggen. Hoewel een dergelijke rol nodig is in de regionale samenwerking wordt getwijfeld aan de wenselijkheid en nut van de faciliterende rol van ONHN in regionale overleggen, vooral op gebieden als wonen en mobiliteit. Diverse aandeelhouders geven aan dat er aanvullend een strategisch regionaal bureau kan worden ingesteld, dat onder andere verantwoordelijk is voor facilitering van (bestuurlijke en triple-helix-overleggen inzake) regionale samenwerking.

Kwaliteit

Focus in taken leidt naar verwachting tot hogere kwaliteit in uitvoering. Het voordeel van dit scenario is de beheersbaarheid en voorspelbaarheid. Het is helder voor opdrachtgevers welke activiteiten binnen welke speerpunten bij ONHN belegd zijn en welke niet. Professionele uitvoering is mogelijk binnen de huidige financiële randvoorwaarden.

Kwetsbaarheid

Door in de DVO de rol opdrachtgever- opdrachtnemer scherp te definiëren neemt eigenaarschap toe. Daarbij wordt het door aandeelhouders van belang geacht dat ONHN uitvoering geeft aan wat er bestuurlijk wordt besloten en dat die rolafbakening strakker wordt gehandhaafd. Vanuit zelfreflectie en vanuit reflectie van triple-helix-partners wordt aangegeven dat dat bestuurlijk vraagt dat er meer op hoofdlijnen wordt gestuurd en er (meer) ambtelijke terughoudendheid bij de uitvoering nodig is. Verder wordt het door aandeelhouders van belang geacht dat ONHN de zichtbaarheid op deze kerntaken vergroot bij aandeelhouders en ondernemers.

Vanuit triple-helix partners - en deels vanuit bestuurders - wordt aangegeven dat de bestuurlijke drukte verminderd kan worden door meer met subregionale bestuurlijke afvaardigingen te werken in bestuurlijk overleggen. Dit betekent niet dat het per definitie vertegenwoordigers van centrumgemeenten zijn. Randvoorwaarde is dat er onderling voldoende vertrouwen is.

Aandachtspunt zijn de plusopdrachten. Hierover zijn verschillende beelden. Een meerderheid van de aandeelhouders geeft aan dat plusopdrachten in mindere mate kunnen worden voortgezet, waarbij bestuurders meer in positie moeten worden gebracht in de besluitvorming over het al dan niet aangaan van plusopdrachten. Zij pleiten voor duidelijke doelen en criteria voorafgaand aan plusopdrachten. Een minderheid is voor nader afbakenen van de taken van het ONHN en ziet daarom geen toegevoegde waarde van plusopdrachten.

Kosten

De jaarlijkse deelnemersbijdragen aan ONHN blijven gelijk. Door een scherpe taakafbakening kan mogelijk efficiënter en effectiever worden gewerkt, zodat er meer geïnvesteerd kan worden in de kernopgaven. Er wordt geen urgentie bij deelnemers gevoeld om door deze taakafbakening te korten op de bijdrage, maar wel voor verdere professionalisering van de activiteiten en de communicatie richting aandeelhouders en ondernemers.

Een specifiek aandachtspunt betreft de exploitatiebijdrage ROM InWest. Bij de inrichting van ROM InWest is een voorlopige voorziening getroffen, waarin de dekking exploitatiekosten voor Noord-Holland Noord via ONHN loopt. Op dit moment voert ONHN het 'secretariaat' van de STAK. Dit is een rol die gelet op de economische focus in de basis goed past bij ONHN. Het is echter wel een taakverzwaring geweest, zonder dat daarvoor extra middelen beschikbaar zijn gekomen (of zijn geschapt in andere delen van het activiteitenpakket). ONHN levert in 2022 en 2023 een exploitatiebijdrage aan de ROM. We onderschrijven, ook gelet op de relatief beperkte budgettaire ruimte van ONHN, de keuze om alleen in 2022 en 2023 een exploitatiebijdrage te leveren. Eventuele continuering van deze gedeeltelijke financiering zal bijdragen aan onduidelijkheid in rol- en taakverdeling. Gelet op de hiervoor beschreven koers voor de nieuwe DVO ligt het in de rede om de financiële stromen volledig te scheiden.

Kansen

Doordat het aantal taken wordt afgebakend, met een duidelijker invulling van het opdrachtnemerschap, ontstaat ruimte voor verdere professionalisering op dit select aantal taken. Uit de evaluatie en in de in dit kader gevoerde gesprekken komt naar voren dat de professionalisering met name zit in het vergroten van de zichtbaarheid, de afstemming met gemeenten en de verzakelijking van het opdrachtnemerschap.

Bij selectie van kerntaken vallen er onderwerpen van tafel. Zoals bij de beschrijving wordt aangegeven, zijn er bij aandeelhouders ideeën om een strategisch regionaal bureau op te zetten. Onderwerpen die van tafel vallen, kunnen onder coördinatie van dit bureau op een andere wijze/plek gepositioneerd, ingericht en/of ondergebracht worden.

We zien een (beperkt) risico op verlies van aantrekkelijkheid van ONHN als werkgever door de strakkere taakomschrijving.

Het overall beeld van de impact van scenario 2 (economische uitvoeringsorganisatie) schetsen we als volgt:



3.4 Scenario 3: Regiobureau (integraal scenario)

In dit scenario ontwikkelt ONHN zich tot de ondersteunende organisatie van de brede regionale samenwerking op gebied van economie, wonen en bereikbaarheid. Er is sprake van een breed palet aan speerpunten (bedrijventerreinen, wonen, mobiliteit, arbeidsmarkt etc.) en activiteiten (beleid, uitvoering, ondersteuning). ONHN is de dominante speler in het regionaal ecosysteem, waarin andere netwerkspelers geïntegreerd kunnen worden. Dit scenario leidt tot een navenant budget van personele en/of financiële bijdragen door aandeelhouders.

Er ontstaat zo een stevige regionale vertegenwoordiger van de Noord-Holland Noordse belangen, als complement van de MRA. Het perspectief is rationalisatie van het regionale ecosysteem: onderdelen gaan op termijn op in ONHN met als resultaat een transparanter ecosysteem voor stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan de secretariaatsfunctie voor het Bestuurlijk Overleg Wonen en het Bestuurlijk Overleg Bereikbaarheid.

Kwaliteit

De integraliteit die als vertrekpunt geldt voor deze variant maakt het mogelijk om maatschappelijke vraagstukken meer in samenhang op te pakken. Dit sluit aan bij de redelijk brede wens om te werken vanuit brede welvaart en zo de samenhang tussen economie, wonen en bereikbaarheid te bevorderen. Door te werken met een integrale agenda, met daaraan gekoppelde bestuurlijke trekkers, ontstaan regie en bestuurlijke focus.

Onze verwachting is dat het enkele jaren zal duren om de andere 'poten' op gelijke vlieghoogte te brengen met de economische tak. De inhoudelijke synergie in doelbereik zal dus pas na verloop van tijd worden bereikt.

Kwetsbaarheid

Het ontwikkelen van een breed takenpakket brengt het risico met zich mee dat de focus wordt afgeleid van de kerntaak: economische uitvoering. De zichtbaarheid voor sommige gemeenten en ondernemers is hier al een aandachtspunt en dat kan een groter aandachtspunt worden in dit scenario.

Vanuit aandeelhouders en triple-helix-partners wordt ook de vraag gesteld of het reëel is om de organisatie met deze uitbreiding van taken te belasten. Het vergt een behoorlijke verandering en investering in de organisatie van ONHN, aangezien de focus van uitvoering deels verschuift naar beleidsontwikkeling.

Kosten

Door te investeren in een breder takenpakket en een meer beleidsmatige en strategisch/coördinerende rol van ONHN is een stijging van de deelnemersbijdragen reëel. Daar tegenover kan op termijn een lagere bijdrage staan voor overige samenwerkingsverbanden binnen de thema's van brede welvaart.

Kansen

Door ONHN te positioneren als regiobureau, ontstaan kansen om overige samenwerkingsverbanden binnen het regionaal-economisch ecosysteem te integreren en daarmee de bestuurlijke drukte te verlagen. Deze bestuurlijke drukte wordt overigens deels ervaren door aandeelhouders, maar in wat grotere mate door triple-helix partners.

Belangrijkste nadelen zijn een mogelijke afname van snelheid en flexibiliteit van handelen (door toegenomen omvang), het risico op het ontstaan van een min of meer 'zelfstandig' orgaan en de verwachte toename van de kosten.

Het overall beeld van de impact van scenario 3 (regiobureau) schetsen we als volgt:



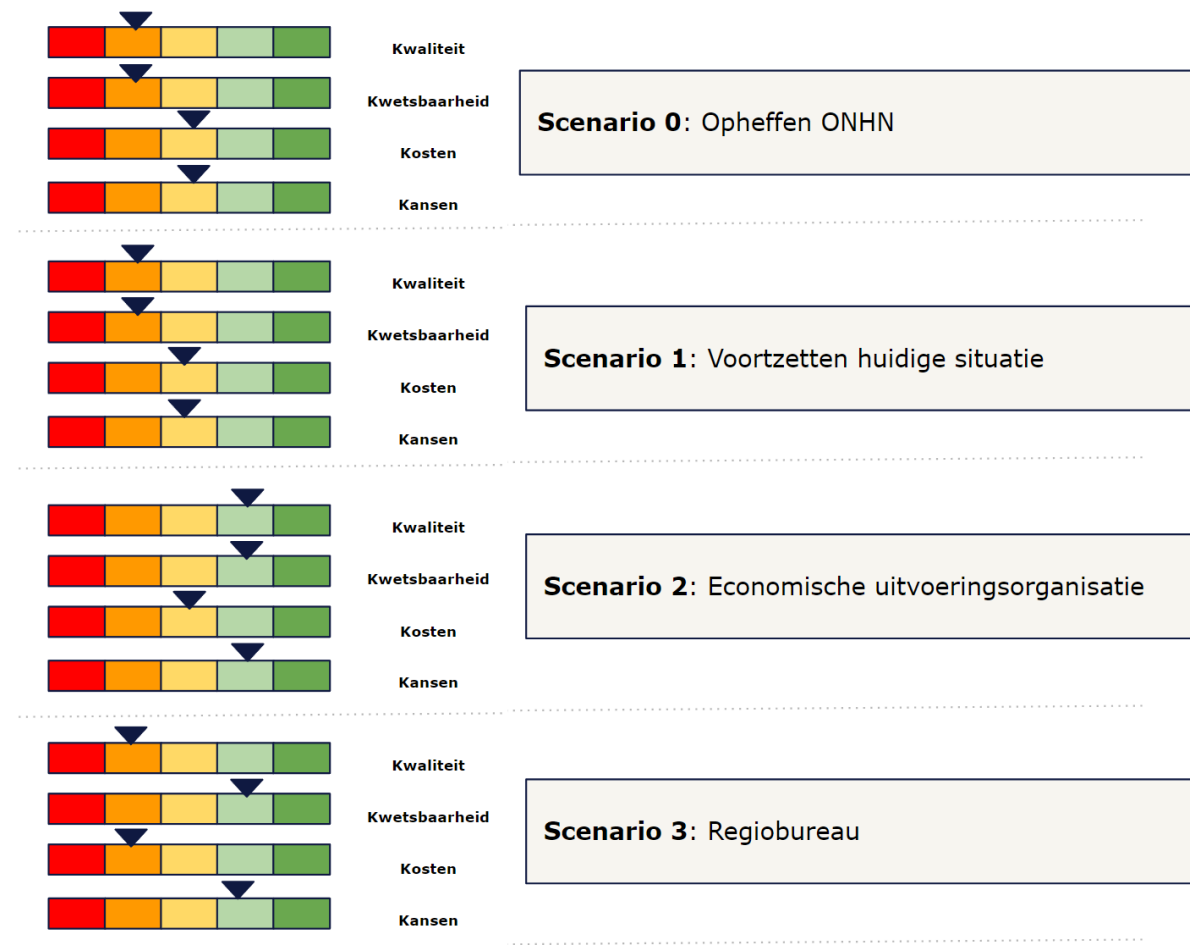
3.5 Overall beeld scenario's

Op basis van plussen en minnen komt scenario 2 - de economische uitvoeringsorganisatie - in onze analyse als meest wenselijk en kansrijk naar voren:

- Het scenario benut en versterkt de bestaande kwaliteiten van ONHN (toegepaste kennis, fijnmazig netwerk).
- Het scenario biedt een basis om de resultaten van ONHN te bestendigen en verder te versterken en daarmee het draagvlak voor ONHN te behouden, ook in de te verwachten lastige financiële tijden.
- Er is breed draagvlak voor het scenario onder alle aandeelhouders, groot en klein en in de verschillende subregio's.
- De impact op ONHN als organisatie / werkgever is beperkt.

Bij een substantieel deel van de betrokken partijen bestaat de behoefte om de brede strategische samenwerking (economie, wonen, bereikbaarheid) verder te ontwikkelen. Het onderbrengen van deze opdracht bij ONHN staat op gespannen voet met scenario 2, waarin immers het aanbrengen van meer focus centraal staat. We adviseren dan ook de bredere regionale samenwerking apart te organiseren. Overigens hebben we ook vastgesteld dat er onder de aandeelhouders geen draagvlak is om ONHN een bredere rol te geven.

Ter afsluiting schetsen we hieronder nog het samenvattend beeld van de impact van de vier scenario's:



4. Conclusies en advies

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen en komen we op basis daarvan tot een advies voor de invulling van het vervolg van ONHN.

4.1 Beantwoording onderzoeksvragen

1. Vat de varianten uit het evaluatierapport samen en beredeneer waarom de twee scenario's integraal en selectief het meest kansrijk zijn en waarom de mengvorm dat in mindere mate is.
2. Werk de twee kansrijke scenario's (integraal en selectief) uit de evaluatie verder uit, maar sluit hierbij de kansrijke onderdelen uit bijvoorbeeld het netwerkscenario niet uit. Varianten van de twee scenario's zijn mogelijk. Kom op basis van de uitwerking tot een onderbouwde aanbeveling (+ en -) voor de scenario's.
3. Geef de situatie en consequenties aan als de DVO met ONHN niet wordt verlengd.

Voor de uitwerking van de scenario's verwijzen we kortheidshalve naar hoofdstuk 3. De mengvorm (scenario 2) achten we niet toekomstbestendig om de volgende redenen:

- Er zit spanning tussen de hoeveelheid rollen en activiteiten, het beschikbare budget en de capaciteit. Bij een gelijkblijvend budget is het onmogelijk om de komende jaren kwaliteit te (blijven) leveren.
- De hoeveelheid rollen en activiteiten zorgt voor een diffuus beeld over de meerwaarde van ONHN. Die waarde is door bestuurders steeds lastiger uit te leggen en dat verzwakt vervolgens het draagvlak voor ONHN onder met name volksvertegenwoordigers.
- We verwachten dat het in een krappe arbeidsmarkt voor ONHN als werkgever steeds lastiger is om voldoende gekwalificeerd personeel op een breed palet aan functies te werven.

4.2 Voorkeursscenario

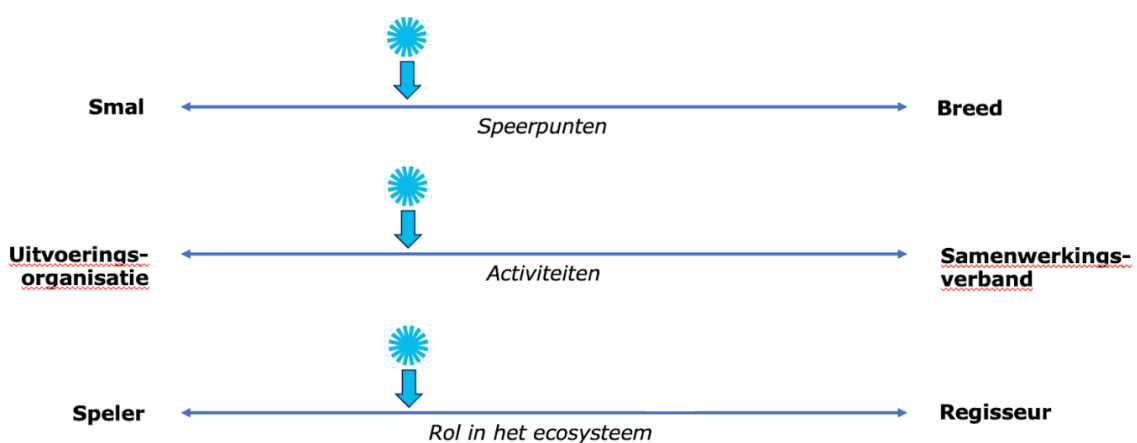
Op basis van de plussen en minnen van de vier onderzochte scenario's komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Continueer ONHN voor de periode 2025-2030.
- Handhaaf de bestaande kernopdracht en voeg daarin brede welvaart toe als onderlegger, met voor ONHN een focus op de economische aspecten daarbinnen. Bij economische ontwikkeling gaat het om toegevoegde waarde voor de regio volgens het adagium *from volume to value*.
- Zorg voor een heldere opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen ONHN en de betrokken gemeenten/provincie.
- Neem in de DVO een vastomlijnd takenpakket op rondom het concept economische uitvoeringsorganisatie. Als vertrekpunt voor de invulling van dat takenpakket adviseren we de volgende verdeling:

ONHN	Elders
Vestigingsklimaat bevordering MKB ondersteuning Regiomarketing Kennisuitwisseling en netwerkvorming Plusopdrachten binnen kernopdracht	Economisch beleid Arbeidsmarktbeleid Acquisitie Lobby Faciliteren governance (BOE, iBAO) Faciliteren STAK ROM Kassiersfunctie

- Geef ONHN opdracht om in 2024 invulling te geven aan de aanbevelingen uit de evaluatie op het gebied van professionalisering, monitoring en plusopdrachten (zie bijlage 3).

Voor de periode 2025-2030 positioneren we ONHN als volgt:



De speerpunten waarop ONHN zal opereren moeten worden afgeleid uit de Economische Agenda. Uit de gesprekken hebben we de volgende voorlopige onderwerpen gedestilleerd: Bedrijventerreinen, Agri & food, Toerisme en Energie.

We adviseren in een apart spoor te werken aan de doorontwikkeling van de brede regionale strategische samenwerking op het gebied van economie, wonen en bereikbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van een Economic Board, ondersteund door een regionaal strategisch bureau. In dat geheel zal ONHN optreden als uitvoeringsorganisatie voor het economisch spoor.

Van belang is om daarbij het totale ecosysteem te betrekken, met name RPA en ROM InWest met het oog op het vermijden van dubbelingen, het reduceren van bestuurlijke drukte en het creëren van (meer) synergie.

Bijlage 1 | Resultaten digitale vragenlijst

Hieronder staan de resultaten van de digitale vragenlijst weergegeven. Dit geeft geen volledig beeld, ongeveer tweederde van de gesproken organisaties heeft de vragenlijst ingevuld. Wel hebben we kunnen vaststellen dat het beeld dat uit de ingevulde vragenlijsten naar voren komt overeenkomt met gevoerde gesprekken.

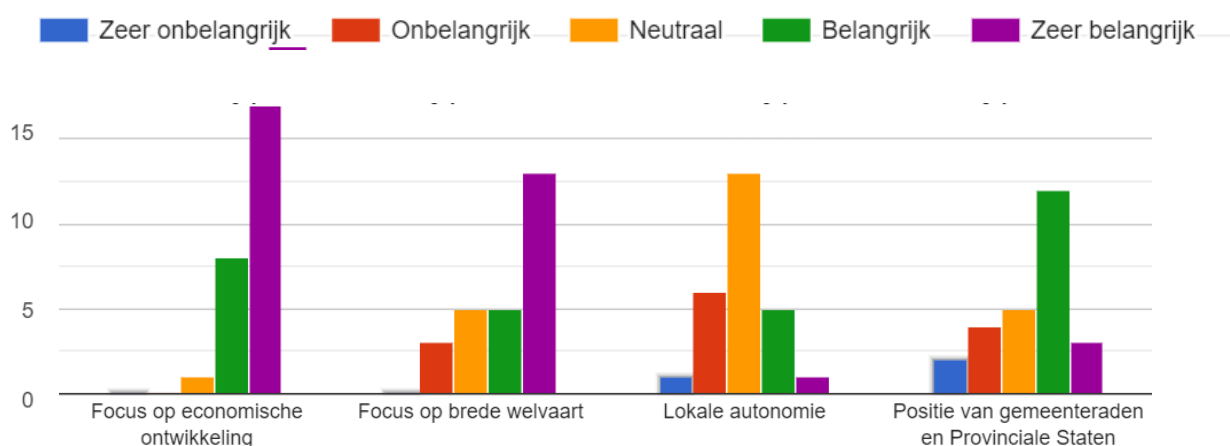
Meest genoemde rollen die belangrijk zijn voor een (eventuele) nieuwe overeenkomst:

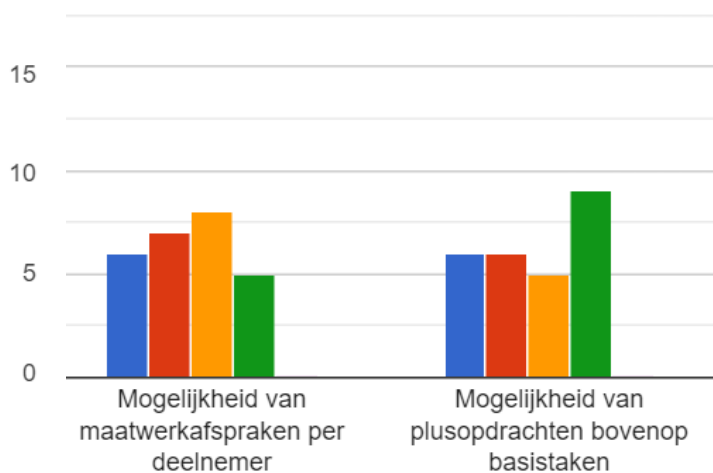
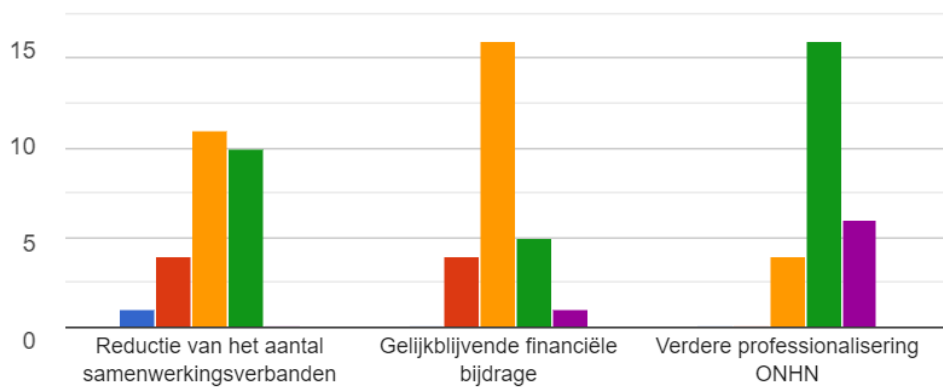
- Versterken vestigingsklimaat (gebiedsontwikkeling, projecten, bedrijventerreinen): 65,4%
- Versterken van de strategische samenwerking tussen bedrijven, overheden, investeerders en onderzoekers: 57,7%
- MKB ondernemersondersteuning (vestiging, financiering, innovatie): 53,8%
- Aantrekken nieuwe bedrijven (acquisitie): 30,8%
- Regiomarketing en lobby: 30,8%
- Faciliteren van regionale economische samenwerking (o.a. Secretariaat, kassier, procesbegeleider): 30,8%

Op welke werkgebieden zou u ONHN in een nieuwe periode willen inzetten?

- Economie (84,6%)
- Bereikbaarheid (50%)
- Natuur, milieu en klimaat (30,8%)
- Samenleving, werk, welzijn en gezondheid (19,2%)
- Ruimte en wonen (11,5%)

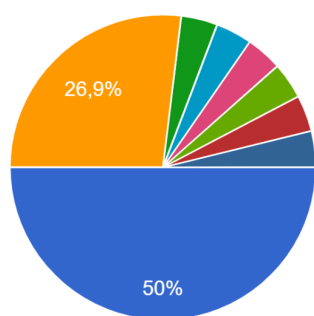
Geef van elk van onderstaande randvoorwaarden c.q. uitgangspunten aan hoe belangrijk u deze vindt voor een (eventuele) nieuwe overeenkomst?





4. Welke omschrijving past het best bij uw beeld van de toekomst van ONHN?

26 antwoorden



- Uitvoeringsorganisatie voor economis...
- Voorzetting ONHN huidige situatie
- Regiobureau voor ondersteuning van...
- ONHN samengevoegd met ROM InWest
- ONHN niet voortgezet
- Hiervoor is echt meer context nodig o...
- ONHN samengevoegd met RPAhn
- Een integrale agenda: sociaal, econo...
- ONHN die nog beter toegerust is op haar economische taken. Met daarnaast een MRA-achtig bureau die opdrachten buiten economie oppakt.
- Uitvoeringsorganisatie voor economische ontwikkeling met meer focus in activiteiten tov huidige situatie en regiobureau met mogelijkheid tot differentiatie in de uitvoering per subre...

Bijlage 2 | Deelnemers interviews

Aandeelhouders

1. Win Bijman en Wendy Pranger - gemeente Enkhuizen
2. Roel Beems en Marcel Arens - gemeente Castricum
3. Esther Rommel En Marlieke Heck - provincie Noord-Holland
4. Christiaan Peetoom en Sandra de Boer - gemeente Alkmaar
5. Robert Leever en Menno de Geus - gemeente Hollands Kroon
6. Vincent Buis en Vanessa Dirks - gemeente Opmeer
7. Tessa Augustijn en Joey van der Werff - gemeente Den Helder
8. Rob Opdam en Marcel Arens - gemeente Heiloo
9. Fione de Vos-Janssen en Wendy Pranger - gemeente Drechterland
10. Nico Slagter en Wendy Pranger - gemeente Stede Broec
11. Fred Ruiten en Liesbeth Aarts - gemeente Dijk en Waard
12. Harry Nederpelt en Anke Jellema - gemeente Medemblik
13. Arthur Helling en Petra Taams - gemeente Hoorn
14. Simon Kruijer en Jan Paasman - gemeente Schagen
15. Rikus Kieft, Eva Nicolai-Van Ginkel en Annet Hoornsman - gemeente Texel
16. Judie Kloosterman en Marcel Arens - gemeente Uitgeest
17. Marco Wiesemahn en Marcel Arens - gemeente Bergen
18. Rosalien van Dolder en Rosanne Groot - gemeente Koggenland

Triple-helix

1. Friso de Zeeuw - Economisch Forum, mede namens:
 - a. Ondernemend Alkmaar
 - b. Ondernemend Dijk en Waard
 - c. Castricummerwerf
 - d. Ondernemend Heiloo
 - e. Westfriese Bedrijvengroep
 - f. Vertegenwoordiging van Texels Ondernemers Platform
 - g. Ondernemers Federatie Schagen
 - h. Ondernemers Federatie Hollands Kroon
 - i. Ondernemers Vereniging Den Helder
2. Ben Tap - RPA
3. Janet Nieboer - ROM InWest
4. Jeroen Noot - Greenport Noord-Holland Noord
5. Helma van der Hoorn - VONK
6. Wiebe Terpstra - Horizon College
7. Richard Oerlemans - InHolland
8. Marbel de Graaf - LTO noord

RvC ONHN

1. Bart de Steenhuijsen Piters
2. Antje Kuilboer-Noorman

Bijlage 3 | Operationele acties (evaluatie)

1. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de speerpunten waarop ONHN zich moet richten.	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:</i> • Zorg voor een goede begeleiding op de rol en focus van het ONHN op inhoud en beleid, zodat voor ONHN duidelijk is waar het zich (inhoudelijk) op moet richten. <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Rond het lopende traject af om te komen tot een gedragen economische agenda en benoem binnen de economische agenda ook de (inhoudelijke) speerpunten voor ONHN. • Stel voor bovenstaande speerpunten een meerjaren-uitvoeringsprogramma op als onderlegger voor de nieuwe DVO.
2. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de activiteiten die ONHN moet oppakken.	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:</i> • Zet de professionalisering van de organisatie door. • Zorg voor scherp verwachtingsmanagement inclusief bijbehorend budget dat beschikbaar wordt gesteld voor ONHN (boter bij de vis). • Bestendig de relatie met het bedrijfsleven. • Zet versterkt in op de voorfase van innovatie mkb. <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Creëer consistentie in planning en rapportages, voorkom veranderingen in naamgeving van projecten, roldefinitie en gremia. • Expliciteer het type activiteiten waar ONHN invulling aan moet geven binnen het meerjarenuitvoeringsprogramma.
3. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de rol van ONHN in het ecosysteem (dus welke rol heeft ONHN in het speelveld van de deelnemers).	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:</i> • Ontwikkel een samenwerkingsstrategie met de ROM. <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Versterk de één-loketfunctie voor ondernemers, als toegangspunt tot relevante organisaties in het regionaal ecosysteem, waarbij in ieder geval gekeken moet worden naar de rol- en taakverdeling tussen NFIA, ROM, gemeentelijke bedrijfsloketten en ONHN. • Expliciteer de rol- en taakverdeling op het gebied van business development tussen ROM en ONHN. Overweeg daarbij de business-developmentcapaciteit van de ROM niet alleen in te zetten bij capaciteitsgebrek bij ONHN, maar ook te kijken naar inhoudelijke specialisatie. Dan kunnen business developers van beide organisaties, elk vanuit hun eigen specialisme, meer gaan opereren als één complementair team.

4. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de agenda en bemensing binnen de governance-structuur.	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:</i> • Ontwikkel het BOE tot een slagvaardige en professionele opdrachtgever. • Vergroot de betrokkenheid van kennisinstellingen. • Zet de subregio's in hun kracht. <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Optimaliseer de agendering en bemensing van IBAO en BOE vanuit de gemeenten en provincie. Zorg dat de agenda's minder overlap hebben en dat de bij die agenda passende personen aan tafel zitten. • Expliciteer de rol- en taakverdeling tussen RPA NHN en ONHN als middel om de betrokkenheid van kennisinstellingen bij ONHN verder te versterken. • Betrek de aanbeveling uit de voortgangsevaluatie voor een opdrachtgevend team van 3-4 fte vanuit de aandeelhouders (BOE als professionele opdrachtgever) bij de doorontwikkeling naar de nieuwe DVO. Neem nu geen onomkeerbare besluiten.
5. Ontwikkel en gebruik een afwegingskader voor het wel/niet aangaan van en/of continueren van plus-opdrachten.	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:</i> • Zorg voor scherp verwachttingsmanagement inclusief bijbehorend budget (boter bij de vis: ook inzake plusopdrachten). <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Ontwikkel een afwegingskader voor het wel/niet aangaan van plusopdrachten en beoordeel lopende en nieuwe plusopdrachten aan de hand van dit kader. Aanzet voor mogelijk uit te werken criteria zijn: ◦ Een significante meerderheid van de aandeelhouders is akkoord met het uitvoeren van de plusopdracht. ◦ Werkzaamheden zijn niet strijdig met basisopdracht. ◦ Er is of wordt onderzocht of de plusopdracht (op termijn) onderdeel kan worden van de basisopdracht. ◦ Werkzaamheden hebben ten minste betrekking op een of meer subregio's. ◦ Transparantie in de rapportage over plusopdrachten mag niet ten koste gaan van de formatie van ONHN zoals gefinancierd in de basisopdracht. ◦ Financiering en exit-strategie zijn op voorhand duidelijk. • Programmering en verantwoording van plusopdrachten loopt via de AVA, waar mogelijk gekoppeld aan de jaarcyclus. Het is daarbij goed om afspraken te maken over hoe pragmatisch om te gaan met kleine opdrachten en actuele kansen die niet kunnen wachten.

6. Ontwikkel en gebruik een kwalitatieve impactmonitor.	<i>Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluaties:</i> • Versterk de monitoring van investeringen en impact. <i>Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:</i> • Operationaliseer een impactmonitor op basis van de volgende uitgangspunten: ○ Breng zowel concrete input en output (activiteiten, projecten, resultaten) als outcome op consistente wijze in beeld. ○ Sluit aan bij de indeling in thema's van brede welvaart uit de Brede Basismonitor van de provincie Noord-Holland. ○ Focus op de economische thema's (Economie en Werk) en een beperkt aantal indicatoren uit andere thema's van brede welvaart. ○ Breng kwalitatief de impact op deze thema's in beeld met causaliteitsbomen ('wat is de beoogde bijdrage van een activiteit van ONHN op de onderscheiden indicatoren?'). ○ Benut de regionale gegevens uit de Brede Basismonitor van de provincie Noord-Holland om zo nodig bij te sturen in speerpunten en activiteiten.
7. Expliciteer in hoeverre conclusies en aanbevelingen worden overgenomen.	<i>Laat conclusies en aanbevelingen die worden overgenomen uit deze eindevaluatie, inclusief tijdpad en eigenaarschap, vaststellen door de aandeelhoudersvergadering.</i>

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl