BMC
YACHT GROUP

Van sturen op zicht naar koersen op resultaat

Eindevaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.



Eindrapport | maart 2023

Partners in verbetering

Van sturen op zicht naar koersen op resultaat

Eindevaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.

Eindrapport - Final
Algemene vergadering van Aandeelhouders van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.

27 maart 2023

Classificatie	:	Intern gebruik
Naam adviseurs	:	• drs. M.C.J. (Marco) Kerstens • E.L. (Lisa) Kuiper, MSc • drs. ing. J. (Joris) Stok
Projectnummer	:	PO029949

BMC YACHT GROUP

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave **3**

Managementsamenvatting **4**

1. Inleiding **8**
1.1 Achtergrond: tijd voor afgesproken evaluatie 8
1.2 Eindevaluatie bouwt voort op uitkomsten voortgangsevaluatie 8
1.3 Onderzoeksaanpak: een lerende evaluatie 9
2. Voldoet ONHN aan de opdracht? **11**
2.1 Eindevaluatie bevestigt positief beeld voortgangsevaluatie 11
2.2 ONHN voldoet aan formele verplichtingen 13
2.3 Opvallend: een uitdijend repertoire aan rollen 15
3. Heeft ONHN de aanbevelingen uit voortgangsevaluatie geïmplementeerd? **17**
3.1 Inhoud en focus: going concern stapsgewijs naar beter 18
3.2 Regionale samenwerking: de weg naar gezamenlijke focus blijkt hobbelig 21
3.3 Externe ontwikkelingen: urgentie voor fundamenteel antwoord groeit 25
4. Wat is de effectiviteit van ONHN in de regionale samenwerking? **27**
4.1 Expansie door succes zet dat succes mogelijk onder druk 27
4.2 Randvoorwaarden zijn gebaat bij hernieuwde afspraken over opdracht 28
4.3 Tijd voor nieuwe positie in regionaal ecosysteem 29
5. Resumerend **33**
5.1 Behaalde resultaten zijn voldoende aanleiding tot voortzetting 33
5.2 Operationele acties voor korte termijn 34
5.3 Scherpe bestuurlijke keuzes zijn noodzakelijk voor middellange termijn 37

Bijlage 1 | Uitvraag eindevaluatie **39**
Bijlage 2 | Bouwstenen impactmonitor **41**
Bijlage 3 | Suggestielijst Toekomstatelier **44**
Bijlage 4 | Samenvatting voortgangsevaluatie (Social Profit Canvas) **45**
Bijlage 5 | Uitwerking governancemodel **48**
Bijlage 6 | Begeleiding **49**
Bijlage 7 | Deelnemers leerkringen **50**
Bijlage 8 | Vragenlijst voorbereiding leerkringen **52**
Bijlage 9 | Deelnemers toekomstatelier 7 februari 2023 **55**

Managementsamenvatting

Evaluatie 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 aandeelhouders zijn overeengekomen dat ze een gezamenlijke evaluatie van de samenwerking uit laten uitvoeren in aanloop naar een eventuele nieuwe DVO.

De insteek van de eindevaluatie is dat deze voortbouwt op de voortgangsevaluatie die eind 2021 is uitgevoerd en besproken in de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA). De hoofdvraag voor de eindevaluatie is als volgt: *Geven de gerealiseerde impact van de regionale samenwerking en de activiteiten van ONHN voldoende aanleiding tot voortzetting van de samenwerking?*

ONHN heeft voldaan aan de formele opdracht
Wij concluderen dat ONHN heeft voldaan aan de formele opdracht. Stakeholders zijn bovendien grosso modo tevreden over de toegevoegde waarde van ONHN. De eindevaluatie bevestigt het positieve beeld dat naar voren is gekomen uit de voortgangsevaluatie van eind 2021.

Onderlinge samenwerking levert positieve bijdrage aan doelstellingen
De resultaten van ONHN zijn, afgezet tegen het beschikbaar budget, aanzienlijk te noemen. Naast de dienstverlening aan bedrijven wordt een groot aantal projecten voor de aandeelhouders en/of opdrachtgevers door ONHN gerealiseerd. Vanuit de ambtelijke en bestuurlijke leerkringen voor de eindevaluatie werd de bijdrage van ONHN overwegend positief beoordeeld. De bijdrage van deze activiteiten aan de economische structuur is gelet op de huidige inhoudelijke focus en rolname aannemelijk.

Aanbevelingen voortgangsevaluatie vooralsnog beperkt geïmplementeerd
Met het instellen van het Bestuurlijk Overleg Economie (BOE) is de regionale governance verbeterd en het opdrachtgeverschap voor ONHN versterkt. Met de ontwikkeling van de regionale economische agenda wordt gewerkt aan de basis voor de in de voortgangsevaluatie bepleite investeringsstrategie. De overige aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie moeten nog worden opgepakt. De voortgang is mede te verklaren door de korte looptijd sinds de voortgangsevaluatie en een directiewisseling bij ONHN. Dat neemt niet weg dat opvolging van de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie ons inziens onverminderd urgent is. We adviseren deze dan ook nog tijdens de looptijd van de huidige DVO te implementeren.

Van sturen op zicht naar koersen op resultaat
De sturing op resultaten wordt belemmerd zolang de implementatie van de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie niet is afgerond. ONHN en zijn aandeelhouders/opdrachtgevers zijn de afgelopen jaren bedreven geworden in sturen op zicht. Wij zien het risico dat ONHN door het eigen succes onder druk komt te staan. Dat komt door de toenemende hoeveelheid van rollen en activiteiten, afgezet tegen het beschikbare budget en de capaciteit.

Gelet op het grote aantal rollen dat ONHN vervult en de grote diversiteit aan vragen die ONHN krijgt vanuit de opdrachtgevers, dreigt ONHN steeds meer te gaan opereren als een 'duizenddingendoekje'. Dat is handig, maar het is wel lastig om op al die verschillende rollen en activiteiten topkwaliteit te blijven leveren.

Sturen op zicht
De uitspraak 'sturen op zicht' ontlenen we aan het werk van Hans Boutellier, bijzonder hoogleraar Polarisatie & Veerkracht aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Hij schetst dat onze samenleving zich na grote transities zoals de opkomst van de netwerksamenleving en digitalisering, heeft ontwikkeld tot een samenleving waarin 'improviserend pragmatisme' de boventoon voert (zie ook Binnenlands Bestuur, 15 mei 2020). In plaats van ons te laten leiden door grote ideologieën of verhalen, laten we ons leiden door concrete problemen en handelen we naar bevind van zaken. We willen bovendien zekerheid en veiligheid bieden, en we doen dat effectief en efficiënt, oftewel 'sturen op zicht' zoals de minister-president dat noemde bij de start van de corona-pandemie. In bepaalde situaties kan sturen op zicht goed werken. Denk aan een crisissituatie waarin sprake is van een kennistekort. In een herstel- of opbouwfase is het minder passend. Denk aan de opbouw van een nieuwe duurzame en circulaire economie.

Scherpe bestuurlijke keuzes noodzakelijk voor volgende periode
Op basis van ons feiten- en gebruikersonderzoek concluderen we 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. Door expliciete keuzes te maken kan ONHN zich doorontwikkelen als Zwitsers zakmes: veelzijdig inzetbaar en effectief voor een geselecteerd aantal toepassingen. Voor de nieuwe **DVO** is het cruciaal dat scherpe bestuurlijk keuzes worden gemaakt op de volgende vier onderwerpen.

1. Welke rol en scope krijgt ONHN in de regionale samenwerking?
Economische opgaven hangen nauw samen met andere vraagstukken in de fysieke leefomgeving zoals wonen en bereikbaarheid. De bestuurlijke keuze die voorligt is:

- Kiest de regio ervoor om ONHN uit te bouwen tot dé organisatie die de samenwerking binnen de regio organiseert in de volle breedte van de fysieke leefomgeving, zoals bijvoorbeeld het MRA-bureau de samenwerking in deze volle breedte organiseert in het zuidelijke deel van de provincie Noord-Holland?
- Of kiest de regio ervoor om ONHN in te zetten als uitvoeringsorganisatie voor een afgebakend aantal sectoren en activiteiten gericht op economische structuurversterking? En waarbij de overige taken dus expliciet bij andere organisaties en/of samenwerkingsverbanden worden neergelegd?

Een mengvorm waarbij ONHN, zoals in de huidige situatie, opereert binnen open kaders met een relatief beperkt budget, zowel binnen als buiten het economisch domein, achten wij niet toekomstbestendig. Op basis van de regionale economische agenda kunnen logischerwijs de bestuurlijke keuzes worden gemaakt ten aanzien van de rol en scope van ONHN op het economische domein. Om bestuurlijke keuzes te maken over de rol en scope van ONHN in de bredere regionale samenwerking (bijvoorbeeld Wonen en Bereikbaarheid) is aan aanvullend traject nodig.

2. Welke impact wil NHN realiseren met de regionale samenwerking?
Afhankelijk van de breedte van de samenwerking gelden andere indicatoren om de impact van ONHN inzichtelijk te maken. Het is belangrijk om met het vaststellen van de opdracht aan ONHN bijpassende meerjarenindicatoren af te spreken. Deze moeten zo geformuleerd worden dat ze voldoende richting geven aan de werkzaamheden van ONHN.

3. Mag ONHN activiteiten bovenop de basisactiviteiten ontplooien?
Naast de basisopdracht geeft ONHN invulling aan een substantieel aantal plusopdrachten. Deze vormen, zo komt naar voren uit de eindevaluatie, een pragmatisch instrument om werkzaamheden binnen de scope van ONHN effectief op te pakken. Ook hebben we vastgesteld dat niet alle aandeelhouders even gecharmeerd zijn van dit instrument.

Het is ons inziens niet vanzelfsprekend dat ONHN in aanvulling op de basisopdracht ook werkzaamheden vervult die niet ten dienste (kunnen) staan van *alle* aandeelhouders. Deze taken kunnen immers ook bij andere organisaties en/of samenwerkingsverbanden worden belegd. Een bestuurlijke uitspraak is nodig over of ONHN ten principale activiteiten mag ontplooien bovenop de basisactiviteiten. En als dat niet het geval is, waar deze taken dan belegd moeten worden.

4. Formuleer een bestuurlijke opdracht voor opvolging van de eindevaluatie
Bij behandeling van de voortgangsevaluatie heeft de AVA kennisgenomen van de conclusies en aanbevelingen uit de rapportage. Er is geen formele opdracht gegeven om uitvoering te geven aan de aanbevelingen. We adviseren om bij de eindevaluatie een expliciete uitspraak te laten doen over welke actiepunten en aanbevelingen worden overgenomen, wie deze moet oppakken, en welke actiepunten daarbij prioriteit hebben.

Afkortingenlijst

ONHN - Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.
NHN - de regio Noord-Holland Noord
DVO - dienstverleningsovereenkomst
AVA - Algemene vergadering van Aandeelhouders
ROM - Regionale Ontwikkelingsmaatschappij InWest
STAK - Stichting Administratiekantoor InWest Regio
BAO - Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (opgeheven)
IBAO - Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg
BOE - Bestuurlijk Overleg Economie
AOE - Ambtelijk Overleg Economie
RPA - Regionaal Platform Arbeidsmarkt NHN
NSOB - Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
fte - fulltime equivalent/voltijdsequivalent
RvC - Raad van Commissarissen van ONHN

1. Inleiding

1.1 Achtergrond: tijd voor afgesproken evaluatie

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.

Artikel 2 Doel van samenwerking Partijen en uitvoeringsinstrumenten

2.1. Partijen verklaren dat het doel van de samenwerking zoals tevens vastgelegd in de Dienstverleningsovereenkomst is:

a. 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.

b. Met deze samenwerking een positief vestigings- en ondernemersklimaat in Noord-Holland Noord verder te ontwikkelen.

c. 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. De Vennootschap verricht, als instrument voor uitvoering van regionaal economische samenwerking, activiteiten ten dienste van de in Artikel 2.1 gestelde doelen in opdracht van de Aandeelhouders. Dit is nader uitgewerkt in de tussen Partijen gesloten Dienstverleningsovereenkomst.

Figuur 1: Doelen zoals opgenomen in de aandeelhoudersovereenkomst

De aandeelhouders zijn overeengekomen dat ze een gezamenlijke evaluatie van de samenwerking uit laten uitvoeren in aanloop naar een eventuele nieuwe DVO.

1.2 Eindevaluatie bouwt voort op uitkomsten voortgangsevaluatie

De insteek van de eindevaluatie is dat deze voortbouwt op de voortgangsevaluatie die eind 2021 is uitgevoerd en besproken in de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA). Het doel van de eindevaluatie is het verkrijgen van inzicht in:

- de wijze waarop ONHN de opdracht heeft uitgevoerd vanaf het moment van oplevering van de voortgangsevaluatie, en de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie heeft geïmplementeerd;
- de mate waarin de nieuwe governancestructuur bijdraagt aan de regionale samenwerking.

De hoofdvraag voor de eindevaluatie is als volgt: *Geven de gerealiseerde impact van de regionale samenwerking en de activiteiten van ONHN voldoende aanleiding tot voortzetting van de samenwerking?*

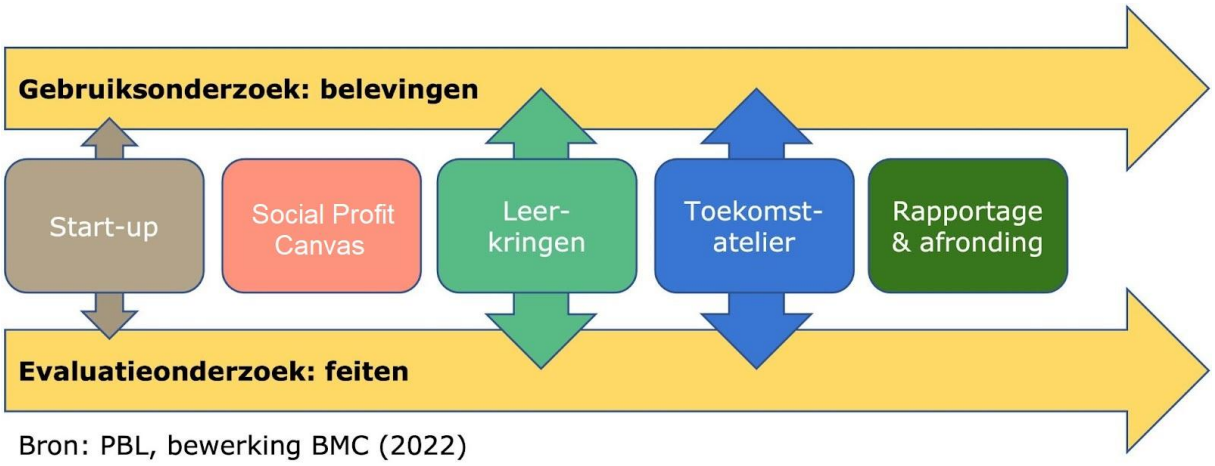
Dit moet resulteren in:

- aanbevelingen voor de regionale (economische) samenwerking en de activiteiten van ONHN, mede in de context van een veranderende omgeving, bijvoorbeeld de komst van Regionale Ontwikkelingsmaatschappij InWest (ROM);
- aanbevelingen over het voortzetten van de aandeelhouders- en dienstverleningsovereenkomsten en mogelijkheden voor regionale sturing op impact/outcome.

Deze eindevaluatie richt zich op de periode van augustus 2021 tot en met maart 2023, namelijk de periode na oplevering van de voortgangsevaluatie zoals die in 2021 conform de DVO is uitgevoerd. Deze eindevaluatie doet de voortgangsevaluatie niet over, maar neemt deze als vertrekpunt. De eindevaluatie richt zich op ontwikkelingen die sindsdien hebben plaatsgevonden. De letterlijke tekst van de uitvraag en de daarin opgenomen onderzoeksvragen is opgenomen als bijlage.

1.3 Onderzoeksaanpak: een lerende evaluatie

Deze evaluatie bestond uit de volgende stappen:



Figuur 2: Schematische weergave van het stappenplan

1. Start-up: gezamenlijke aftrap met de ambtelijke begeleidingsgroep; uitwisselen van verwachtingen, planning en beschikbaar stellen van achtergrondinformatie.
2. Social Profit Canvas: recapitulatie van bevindingen voortgangsevaluatie (Outcome, Resultaten, Samenwerking, Governance & Financieel arrangement).
3. Leerkringen: gesprekken met de volgende betrokkenen:
   - ambtelijke vertegenwoordigers van gemeenten: één bijeenkomst per subregio;
   - portefeuillehouders van gemeenten: één bijeenkomst per subregio;
   - provincie Noord-Holland: één ambtelijke en één bestuurlijke bijeenkomst;
   - leden van de Raad van Commissarissen van ONHN (RvC): één bijeenkomst.

   Ter voorbereiding op de leerkringen is de genodigden gevraagd om een digitale vragenlijst in te vullen. Dit stelde ons in staat om in de leerkringen door te vragen op samenwerking, doelbereik en kosten en opbrengsten. Op basis van de leerkringen zijn verbeterthema's geïdentificeerd. Deze zijn ook besproken met de bestuurlijke klankbordgroep.

4. Toekomstatelier: met een vertegenwoordiging van stakeholders is doorgesproken over hun ideeën om de verbeterthema's invulling te geven. Dit heeft geresulteerd in een suggestielijst voor ONHN om mee aan de slag te gaan.
5. Rapportage en afronding: als vijfde en laatste stap is het concepteindrapport opgesteld. Dit is besproken met de ambtelijke begeleidingsgroep en de bestuurlijke klankbordgroep, waarna we het definitieve rapport hebben opgesteld.

Deelnemers aan de verschillende stappen, de vragenlijst voorafgaand aan de leerkringen en een samenvatting van de resultaten per stap zijn opgenomen in de bijlagen.

1.4 Opbouw en leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- In hoofdstuk 2 gaan we in op de vraag of door ONHN is voldaan aan de formele opdracht vanaf het moment van de voortgangsevaluatie.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we in hoeverre de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie omtrent inhoud en focus, regionale samenwerking en externe ontwikkelingen tot nu toe al zichtbaar zijn.
- In hoofdstuk 4 gaan we vervolgens in op de vraag wat ONHN en de onderlinge samenwerking heeft bijgedragen aan de doelstellingen van de overeenkomsten. Het gaat hier om de effectiviteit van ONHN binnen de doelstelling regionale samenwerking.
- In hoofdstuk 5 vatten we onze conclusies samen en doen we op basis daarvan een aantal aanbevelingen voor de korte én middellange termijn.

2. Voldoet ONHN aan de opdracht?

In dit hoofdstuk beantwoorden we de **eerste deelvraag** voor de eindevaluatie: *Is door ONHN voldaan aan de opdracht, vanaf het moment van de voortgangsevaluatie?* Daartoe gaan we achtereenvolgens in op 1. de (bevestiging van de) conclusies van de voortgangsevaluatie, 2. de wijze waarop ONHN heeft voldaan aan de verplichtingen vanuit de opdracht en 3. de rolname van ONHN bij de uitvoering van de werkzaamheden.

De conclusies uit de voortgangsevaluatie zijn als volgt:

Als het gaat om de structurele impact kunnen we concluderen dat het ONHN:

- *de focus legt op de speerpuntclusters, die in potentie de meeste groei opleveren;*
- *inspeelt op de juiste acceleratiefactoren voor economische groei zoals bijvoorbeeld het aanjagen van innovatief vermogen, ketendichtheid en regiomarketing.*
- *de juiste rollen aanneemt in de verschillende activiteiten en daarmee een stimulerende functie inneemt, door aan te jagen, te verbinden en te faciliteren.*

Figuur 3: Samenvatting aanbevelingen uit voortgangsevaluatie (2021)

2.1 Eindevaluatie bevestigt positief beeld voortgangsevaluatie

De inhoudelijke opdracht van ONHN luidt om activiteiten te verrichten ten dienste van de in de aandeelhoudersovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst genoemde 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 het jaarplan van het Ontwikkelingsbedrijf. Tevens faciliteert ONHN de lobby voor de gemeenten.

ONHN levert vanuit de basisopdracht inspanningen op vier strategieën, te weten:

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

In het laatste jaarverslag over 2022 onderscheidt ONHN nog een vijfde strategie, namelijk organisatiestrategie.

De basisopdracht is om inspanningen te leveren op deze strategieën. Dit geldt voor de gehele looptijd van de eindevaluatie. De inzet wordt voor circa de helft gefinancierd door de samenwerkende gemeenten in NHN en voor circa de helft door de provincie Noord-Holland. Vanuit de basisopdracht 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 heeft ONHN invulling gegeven aan verschillende plusopdrachten in de periode augustus 2021 t/m maart 2023. In het vastgestelde jaarplan 2023 zijn deze als volgt omschreven:

- uitvoering plan van aanpak verduurzaming en exploitatie bedrijventerreinen (in opdracht van de provincie Noord-Holland);
- verblijfsrecreatie:
    - faciliteren Taskforce Vitale verblijfsrecreatie (in opdracht van alle aandeelhouders);
    - inzet Verblijfsrecreatie Expert Team (in opdracht van provincie Noord-Holland);
- uitvoeren destinatiemarketing Holland boven Amsterdam (in opdracht van Den Helder, Hollands Kroon, Schagen, Bergen, Uitgeest, Castricum, Heiloo, Alkmaar, Dijk en Waard, Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Medemblik, Opmeer, Stede Broec);
- uitvoeren destinatiemarketing Visit Wadden (in opdracht van provincie Noord-Holland);
- mede uitvoeren programmalijn Waterstof/Regio Deal (in opdracht van gemeente Den Helder);
- ondersteuning en verduurzaming TerraTechnica en Tech@Connect (in opdracht van provincie Noord-Holland);
- ondersteunen en stimuleren van innovatieve duurzame startups en scale-ups innovatief mkb door middel van het GO!-NH programma (in opdracht van provincie Noord-Holland);
- revitalisering glastuinbouwgebied Alton (in opdracht van provincie Noord-Holland, gemeente Dijk en Waard, OVAL, HVC en Rabobank Alkmaar);
- uitvoeren programmalijn Maritieme Innovaties (in opdracht van Kop van Noord-Holland en provincie Noord-Holland).

Als laatste vervult ONHN een kassiersfunctie voor enkele initiatieven. Het gaat om initiatieven die geen rechtsvorm hebben. De noodzakelijke budgetten worden dan ter beschikking gesteld aan ONHN die daar in opdracht van de initiatiefnemers betalingen voor kan doen. Het gaat om:

- Energy & Health Campus Petten;
- Match 2020;
- Smart suppliers.

Veel projecten in uitvoering

De voortgangsevaluatie gaf aan dat de inzet op de projecten op de vier strategieën op niveau werd uitgevoerd en dat de projecten op koers lagen. Bovendien kwamen zoals beschreven in de voortgangsevaluatie nieuwe initiatieven van de grond en vond er samenwerking plaats in de hele regio.

Dit beeld wordt bevestigd in onze eindevaluatie. In het jaarverslag over 2022 beschrijft ONHN meer dan 75 projectmatige en randvoorwaardelijke activiteiten. Het zijn bovendien zeer verschillende type activiteiten. Van ondersteuning regionale werkgroepen werklocaties

in Westfriesland, Kop van Noord-Holland en Regio Alkmaar tot monitoring verblijfsrecreatie aanbod, en van financieringstafels tot het Fieldlab Smart Industry.

We signaleren dat de grote dynamiek in projectmatige en randvoorwaardelijke activiteiten en wisselende naamgeving het lastig kan maken om overzicht te houden in de werkzaamheden van ONHN. Het gaat om de balans tussen flexibel inspelen op veranderingen waar het moet en consistentie en continuïteit waar het kan. In de grote diversiteit van het type activiteiten zien we een risico. Immers, er zit een fijne lijn tussen het zijn van een 'Zwitsers zakmes' en een 'duizenddingendoekje'. Het is lastig om overal goed in te zijn.

Uitvoering en afstand
De voortgangsevaluatie stelt vast dat ONHN in staat is om massa te maken met beperkte middelen. Er is uitvoeringskracht en continuïteit op het economische beleid, juist door zijn rol als verbinder en aanjager. Ook het feit dat ONHN op professionele afstand opereert wordt gezien als een kracht in de voortgangsevaluatie. ONHN is door die afstand in staat om vrijer te handelen, sneller te schakelen en daardoor voortgang te boeken waar andere partijen wellicht eerder geremd worden. Met het bedrijfsmatige karakter onderscheidt ONHN zich van provincies en gemeenten.

Ook in onze eindevaluatie wordt het belang van en de wijze waarop ONHN zijn rol als uitvoeringsorganisatie op afstand invult gewaardeerd. Hiermee is het ONHN complementair aan de economische inzet vanuit de individuele gemeenten en provincie. Wel hebben we vastgesteld dat er verschil bestaat over wat de rol als uitvoeringsorganisatie precies inhoudt. Dat gaat over rollen, activiteiten en verantwoordelijkheden (opdrachtgevers en opdrachtnemer).

2.2 ONHN voldoet aan formele verplichtingen

In de dienstverleningsopdracht is een vijftal procesmatige verplichtingen opgenomen waaraan ONHN moet voldoen bij het vervullen van de opdracht. Wij stellen vast dat ONHN voldoet aan deze verplichtingen. Hieronder geven we een toelichting per verplichting.

Verplichting 1*. Binnen de kaders van het Meerjarenplan stelt ONHN jaarlijks een jaarplan en een activiteitenplan op. Dit plan wordt opgesteld op basis van de ambities en beleidsdoelen van NHN, economisch beleid van de Provincie en relevante agenda's, visies of ambities ten aanzien van bepaalde kansrijke clusters. In het jaarplan worden ten minste mededelingen gedaan omtrent: de voorgenomen activiteiten en producten ten behoeve van ONHN en de daarvoor begrote middelen voor uitvoeringskosten en personele inzet.*

ONHN voldoet aan deze verplichting waarbij het jaarplan en het activiteitenplan als één geheel wordt opgezet. De beschikbare ambities en beleidsdoelen van NHN, economisch beleid van de provincie en relevante agenda's, visies of ambities ten aanzien van bepaalde kansrijke clusters vormen het vertrekpunt voor de planvorming. Wel signaleren we dat er geen actueel economisch beleidskader is voor NHN dat ONHN als vertrekpunt kan nemen. De economische agenda NHN is in voorbereiding.

Verplichting 2*. ONHN mag van het jaarplan afwijken, indien zij activiteiten wil ontplooien die inspelen op actuele ontwikkelingen, echter binnen de in Artikel 2.1 gestelde doelen. ONHN zal Opdrachtgevers daar tijdig over informeren.*

Tijdens de door ons onderzochte periode voor de eindevaluatie is er af en toe sprake geweest van afwijking van de jaarplannen. In de voorafgaande periode die is onderzocht in de voortgangsevaluatie is dat bijvoorbeeld het geval geweest rond de oprichting van de ROM en de bijdragen van ONHN aan het verstrekken van de Corona-overbruggingslening (COL). Dit zijn extra activiteiten geweest die ONHN na vaststelling van het jaarplan alsnog heeft opgepakt. Er zijn ook voorbeelden van activiteiten die in het jaarplan stonden, maar niet zijn uitgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan events of accountgesprekken in 2020 als gevolg van de opkomst van corona. Over dit soort bijstellingen van de jaarplannen zijn de opdrachtgevers proactief geïnformeerd en de bijstellingen sluiten logischerwijs aan op de actuele ontwikkelingen en de gestelde doelen in Artikel 2.1.

***Verplichting 3**. ONHN maakt via de jaarverslagen inzichtelijk in welke mate de Opdracht via welke activiteiten is uitgevoerd in de betreffende rapportageperiode en hoe deze zich verhouden tot het jaarplan.*

In aanvulling op de jaarstukken waartoe een nv wettelijk verplicht is, maakt ONHN jaarlijks een uitgebreid inhoudelijk jaarverslag. Daarin wordt per strategie de voortgang per project beschreven. Daarbij wordt per project aangegeven:

- is al afgerond/klaar;
- loopt op schema/on track;
- is al wel gestart, maar loopt risico op vertraging/loopt risico;
- is gestart, maar loopt niet volgens plan/off track;
- is nog niet gestart/not started.

We zien dat de jaarverslagen de afgelopen jaren in verschillende vormen zijn opgesteld en benamingen van dezelfde projecten en activiteiten soms verschillend worden beschreven. Dat dit verwarrend is bij de monitoring van de activiteiten van ONHN is ook al door ONHN zelf geconstateerd. ONHN heeft zich voorgenomen om de jaarverslagen meer consistent vorm te geven.

***Verplichting 4**. ONHN legt het meerjarenplan, jaar- en activiteitenplan, tussentijdse aanpassingen van haar activiteiten en jaarverslagen ter advies voor aan het Bestuurlijk Overleg (BAO).*

Na de voortgangsevaluatie is de regionale governancestructuur in NHN aangepast. Niet langer adviseert het Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (BAO), maar het Bestuurlijk Overleg Economie (BOE) over de plannen van het ONHN. In de periode van de voortgangsevaluatie zijn de betreffende plannen telkens voorgelegd aan dit overleg (of de voorganger daarvan). Hiermee voldoet ONHN aan deze verplichting.

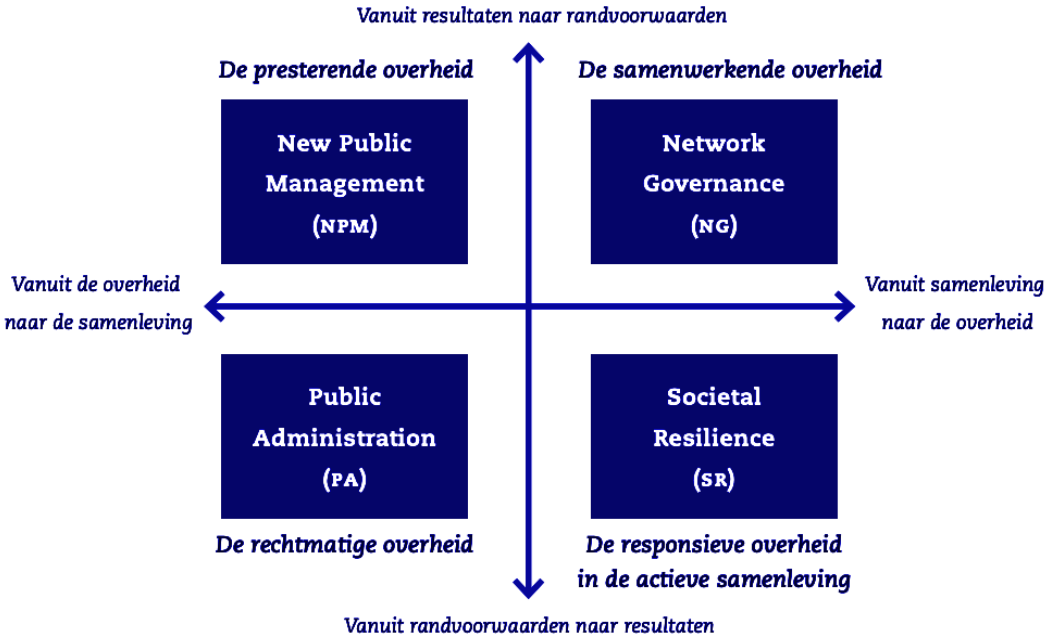
***Verplichting 5**. De Opdrachtgevers besluiten na advies van het Bestuurlijk Overleg tot goedkeuring van het Meerjarenplan, Jaar- en activiteitenplan. Dit dient bij voorkeur in een AVA van ONHN plaats te vinden.*

In de onderzochte periode wordt de reguliere AVA inderdaad benut voor het vaststellen van de genoemde stukken. Zo is begin 2023 (week 4) het jaarplan voor het betreffende jaar vastgesteld door de AVA, waarbij er een advies van het BOE was toegevoegd aan de bespreekstukken. Daarmee voldoet ONHN aan de verplichting zoals opgenomen in de DVO.

2.3 Opvallend: een uitdijend repertoire aan rollen

ONHN vervult een groot aantal type rollen. Dit sluit aan bij de grote diversiteit aan projectmatige of ondersteunende activiteiten die worden ontplooid bij het vervullen van de opdracht. In de voortgangsevaluatie worden reeds veertien rollen geïdentificeerd. Op basis van de eindevaluatie signaleren wij bovendien twee extra rollen.

Om de verschillende overheidsrollen te onderscheiden maakt de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) gebruik van een assenstelsel waarin twee variabelen tegenover elkaar worden opgespannen (zie hieronder). Het denkraam biedt een houvast om de verschillende rollen van ONHN te ordenen.



Figuur 4: Denkraam NSOB over rollen in overheidssturing

Wanneer we deze rollen afzetten tegen het denkraam van de overheidsrollen, dan zien we dat ONHN inzet levert op drie van de vier mogelijke kwadranten (zie hieronder). Het is naar ons oordeel logisch dat ONHN als uitvoeringsorganisatie op economisch vlak geen invulling geeft aan de rol van rechtmatige overheid. Dat is bij uitstek de beleidsmatige en handhavende verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers van ONHN.

De voortgangsevaluatie concludeert dat ONHN twee rollen het meest aanneemt, namelijk de uitvoerende en ondersteunende rol. Tegelijkertijd luidde ook de conclusie dat het aantal keer dat ONHN een uitvoerende of ondersteunende rol aanneemt door de jaren heen aan het dalen is. Tegelijkertijd wordt in de voortgangsevaluatie geconstateerd dat het relatieve aandeel van de trekkersrol toeneemt. De voortgangsevaluatie schrijft daarover:

'Hier is dus een verschuiving in het soort rol op te merken. Daarmee lijkt de rol van ONHN in de regio groter te worden. ONHN geeft niet alleen uitvoering aan projecten, maar staat steeds vaker aan het roer. Dit gebeurt vaak omdat het gaat om vragen vanuit de markt of omdat Rijksbeleid of Europees beleid kansen voor de regio biedt.'

Presterende overheid - Aanjager (voortgangsevaluatie) - Verantwoordelijke (voortgangsevaluatie) - Uitvoerder (voortgangsevaluatie) - Projectbegeleider (voortgangsevaluatie) - Aanspreekpunt (voortgangsevaluatie) - Initiatiefnemer (voortgangsevaluatie) - Acquisiteur (voortgangsevaluatie)	**Samenwerkende overheid** - Verbinder (voortgangsevaluatie) - Adviseur (voortgangsevaluatie) - Coördinator (voortgangsevaluatie) - Voorzitter (voortgangsevaluatie) - Kassier (eindevaluatie)
Rechtmatige overheid *nvt*	**Responsieve overheid** - Facilitator (voortgangsevaluatie) - Secretaris (voortgangsevaluatie) - Deelnemer (voortgangsevaluatie) - Opdrachtnemer (eindevaluatie)

Figuur 5: Rollen van ONHN geplaatst in het denkraam van NSOB

De verschuiving van de rol van ONHN kwam ook aan bod in de leerkringen. De deelnemers bevestigen dat zij vooral een uitvoerende en ondersteunende rol voor ONHN zien in de regionale samenwerking. Deelnemers, vooral van kleinere gemeenten, geven aan dat zij minder capaciteit hebben voor deze twee rollen en het ook als een kerntaak van het ONHN zien om deze rollen op te pakken. Aan de andere kant merkt een aantal deelnemers uit de leerkringen op dat het ook comfortabel is als ONHN meer een trekkersrol oppakt, bijvoorbeeld omdat ONHN meer expertise of capaciteit heeft dan individuele aandeelhouders, of doordat het deze als uitvoeringsorganisatie op professionele afstand effectiever of efficiënter kan uitvoeren. Doordat ONHN meer gevraagd wordt om een trekkersrol op te pakken, krijgt ONHN hiermee ook een meer bepalende en sturende rol in de regionale samenwerking. Dit kan op termijn gaan schuren in de rolverdeling tussen de AVA, die vanuit de DVO de koers bepaalt, en ONHN, die in de kern uitvoerende rollen vervult.

Als laatste constateren we dat er geen eenduidig beeld is bij de definitie van de verschillende rollen, en dat de terminologie voor rollen en activiteiten soms door elkaar wordt gebruikt. Dit kan bijdragen aan verwarring over de inzet van ONHN.

3. Heeft ONHN de aanbevelingen uit voortgangsevaluatie geïmplementeerd?

In dit hoofdstuk beantwoorden we de **tweede deelvraag** voor de eindevaluatie: *In hoeverre zijn de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie tot nu toe al zichtbaar als het gaat om: inhoud en focus, regionale samenwerking en externe ontwikkelingen?* Daartoe schetsen we steeds de analyse en aanbeveling uit de voortgangsevaluatie en beschrijven we vervolgens onze bevindingen ten aanzien van de uitvoering.

De aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie zijn als volgt:

De volgende concrete aanbevelingen worden langs drie lijnen gedaan:

Inhoud en focus:
- *Bestendiging relatie bedrijfsleven*
- *Meer investeren in voorfase innovatie MKB*
- *Boter bij de vis (financiering van plus-opdrachten)*
- *Versterk de monitoring van investeringen en impact*
- *Betrokkenheid kennisinstellingen*
- *Doorzetten van professionalisering van de organisatie*

Regionale samenwerking:
- *Ontwikkel een regionale investeringsstrategie*
- *Zet de sub-regio's in hun kracht*
- *BAO als professionele opdrachtgever*
- *Een goede begeleiding van rol en focus van het Ontwikkelingsbedrijf NHN*

Externe ontwikkelingen:
- *Ontwikkel een samenwerkingsstrategie met de ROM*
- *Ontwikkel focus en rol voor de regionale investeringsstrategie*

Figuur 6: Samenvatting aanbevelingen uit voortgangsevaluatie (2021)

AVA heeft kennisgenomen van de voortgangsevaluatie
Bij behandeling van de voortgangsevaluatie heeft de AVA alleen kennisgenomen van de conclusies en aanbevelingen uit de rapportage. Zo is er geen formele opdracht gegeven om uitvoering te geven aan de aanbevelingen. Noch is er bepaald wie aan de lat staat om de aanbevelingen op te pakken. Wij bevelen aan om bij de eindevaluatie wel een expliciete uitspraak te laten doen over welke conclusies en aanbevelingen worden overgenomen en wie deze moet oppakken.

Kader 1: Status van de conclusies en aanbevelingen voortgangsevaluatie

3.1 Inhoud en focus: going concern stapsgewijs naar beter

In de voortgangsevaluatie wordt ONHN beschreven als een serieuze partner die op professionele afstand staat, en juist die afstand zorgt voor slagkracht. Rond het thema inhoud en focus signaleert de voortgangsevaluatie dat het bedrijfsleven behoefte heeft om de regio als geheel meer in de etalage te zetten. Een aandachtspunt dat vaker is genoemd, is de lobbyinspanning van ONHN. Verder is soms een gebrek aan politieke waardering te merken. Dit heeft volgens de voortgangsevaluatie deels te maken met de zichtbaarheid van de resultaten en de verantwoording. Gelet daarop doet de voortgangsevaluatie vijf aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Bestendiging de relatie van het Ontwikkelingsbedrijf met het bedrijfsleven

Een echte meerwaarde zal ook in de komende periode liggen in het behouden van bedrijvigheid: het voorkomen dat bedrijven op zoek gaan naar goedkopere locaties, betere clusters, een grotere talentenpool, snellere logistieke verbindingen, nieuwe afzetmarkten, innovatieve ketenpartners, et cetera. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de afstemming met de gemeentelijke ondernemersloketten; het ONHN moet niet het werk dat op gemeenteniveau wordt gedaan herhalen. Goede afstemming en communicatie zijn belangrijk om te bepalen waar welke verantwoordelijkheden liggen.

<u>Analyse voortgang bij eindevaluatie</u>

Uit de eindevaluatie komt naar voren dat de relatie met het bedrijfsleven het fundament is voor de werkzaamheden van ONHN. Niet vanuit een ‘u vraagt, wij draaien’-benadering, maar gerichte ondersteuning om de doelstellingen van ONHN te realiseren. De aanbeveling wordt opgepakt binnen de reguliere werkzaamheden van ONHN. Geen programmatische aanpak of fundamentele koerswijziging, maar een aanpak gericht op het fijnslijpen en het elke dag een beetje beter doen. We erkennen dat een dergelijke aanpak passend is bij de aanbeveling. Inzicht in de wijzigingen ten opzichte van de voorgaande periode is daarmee evenwel beperkt.

Afstemming met de gemeentelijke ondernemingsloketten/accountmanagement van gemeenten blijft bovendien net als in de voortgangsevaluatie een punt van aandacht. In verschillende leerkringen werd aandacht gevraagd voor afstemming met deze loketten. Het risico werd gesignaleerd dat lokale accountmanagers niet altijd op de hoogte zijn van werkbezoeken van medewerkers van ONHN en vice versa. Het belang van de ondernemer moet centraal staan. Niets is vervelender dan wanneer een ondernemer kort achter elkaar wordt benaderd door de gemeente respectievelijk ONHN.

Aanbeveling 2: Investeer meer in voorfase innovatie mkb

In de voortgangsevaluatie wordt aangegeven dat bij een actieve ondersteuning van het regionale bedrijfsleven ook een sterkere rol van ONHN aan de voorkant van innovatieve ontwikkelingen hoort. Dan gaat het volgens de voortgangsevaluatie onder andere om het inzetten op business development, het verbinden van partijen, het ondersteunen door kennis en expertise en het waar mogelijk formuleren van concrete innovatietrajecten die kans maken op externe investering. Hier ligt volgens de voortgangsevaluatie met name een kans voor het regionale bedrijfsleven, maar ook met een blik op de komst van de ROM is dit een belangrijke rol voor het ONHN in de komende periode.

Er zijn investeringen en er zijn investeringen
De voortgangsevaluatie spreekt van investeringen in de brede zin van het woord, namelijk het geheel van inspanningen dat gedaan wordt om de economie te stimuleren. Het is goed om te benadrukken dat ONHN, anders dan bijvoorbeeld de ROM InWest, geen financiële investeringen mag doen in start-ups, scale-ups of mkb-bedrijven. ONHN kan wel faciliteren bij het vinden van financiering, bijvoorbeeld via de financieringstafels.

Kader 2: Investeringen en de rol van ONHN zoals opgenomen in de voortgangsevaluatie

Voortgang ten tijde van eindevaluatie
Uit een analyse van de jaarplannen 2022 en 2023 is geen expliciete accentverschuiving naar de voorfase innovatie mkb zichtbaar. ONHN levert volop inzet in de voorfase. Dat deed ONHN ook al in de periode van voor de voortgangsevaluatie.

Aanbeveling 3: Zorg voor scherp verwachtingsmanagement inclusief bijbehorend budget (boter bij de vis)
De voortgangsevaluatie wijst op het relatief kleine budget van het ONHN ten opzichte van andere ontwikkelingsmaatschappijen. Het aanvaarden van nieuwe taken kan dan ook alleen als daar ook budget bij komt. Bij goed opdrachtnemerschap hoort dan ook een scherp verwachtingsmanagement: waar is het ONHN van en welke taken zijn elders belegd, ook als het gaat om plusopdrachten?

Voortgang ten tijde van eindevaluatie
We zien dit als een klassiek, blijvend vraagstuk voor een organisatie als ONHN. In hun rol als eigenaren kijken aandeelhouders veelal scherp naar het budget. In hun rol als opdrachtgever willen ze graag zoveel mogelijk gerealiseerd zien. Dat levert een inherent dilemma op, dat steeds onderwerp van gesprek is tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer. Soms komt er extra spanning op dat gesprek, bijvoorbeeld door externe ontwikkelingen. In de conceptbegroting voor 2023 was sprake van een geprognosticeerd tekort als gevolg van toenemende kosten. De situatie bevestigt voor ons de conclusie van de voortgangsevaluatie dat veel wordt gevraagd aan ONHN in relatie tot de begroting. Voor de exploitatiebijdrage aan de ROM InWest is bovendien, met goedkeuring van de ALV, ingeteerd op het eigen vermogen.

In de leerkringen van deze eindevaluatie wordt onder andere aandacht gevraagd voor de effecten van plusopdrachten op de basisbegroting. Zoals opgenomen in de jaarplannen van ONHN mogen plusopdrachten niet ten koste gaan van de basistaken. Uit onze evaluatie blijkt dat dit ook niet het geval is. Wel wordt een risico gesignaleerd bij de beëindiging van grote/langlopende plusopdrachten. Als bij het besluit tot beëindiging van een opdracht geen goede afspraken worden gemaakt over de financiële afwikkeling ligt het financiële risico daarvan bij ONHN als rechtspersoon. Het is belangrijk hier aandacht voor te hebben bij de besluitvorming. Als opdrachtnemer dient ONHN hier heldere afspraken over te maken met de betreffende opdrachtgevers. Een mooie stap in dit geheel is het jaarplan 2023 waarin per plusopdracht wordt aangegeven wie de opdrachtgever is. Dit geeft helderheid over wie waarop kan worden aangesproken.

Nieuw aandachtspunt is verder het verschil in indexatie zoals afgesproken met de opdrachtgevers en de feitelijke kostenstijging zoals we die in het afgelopen jaar hebben gezien.[1] Gelet op het (al eerder genoemde) relatief kleine budget van ONHN leidt het verschil tussen de indexatie en de feitelijke hoge kostenstijging tot een kleinere bestedingsruimte voor ONHN. Gelet op de lage inflatie de afgelopen tien jaar hadden dit soort verschillen geen materieel effect. Gelet op de onverwachte en historisch zeer hoge inflatie van de afgelopen periode speelde dit wel degelijk. Overwogen moet worden om een tussentijdse bijstelling mogelijk te maken bij een groot verschil tussen de gehanteerde en de feitelijke kostenstijging.

Aanbeveling 4: Versterk de monitoring van investeringen en impact
De voortgangsevaluatie beveelt aan, hoewel de causaliteit tussen investering en economische groei niet exact te bepalen valt, te investeren in het monitoren hiervan op structurele basis. De voortgangsevaluatie pleit voor een structurele monitor die ingaat op project-output, kwaliteit van samenwerking en impact op de belangrijkste variabelen van (brede) welvaart.

<u>Voortgang ten tijde van eindevaluatie</u>
Tot op heden is een dergelijke monitor niet opgezet. Onderdeel van de uitvraag voor deze eindevaluatie is om handvatten op te leveren voor het opzetten van een dergelijke monitor. Op basis van de eindevaluatie komen de volgende uitgangspunten naar voren voor het opstellen van de monitor:

- 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.

Hiermee sluit de monitor aan bij de uiteenlopende behoeften van aandeelhouders terwijl het vullen van de monitor qua capaciteit behapbaar blijft. Het stramien van de monitor kan worden gebruikt als onderlegger voor het opstellen van een meerjaren-uitvoeringsprogramma, jaarplannen en jaarverslagen. In de bijlage is deze opzet nader uitgewerkt.

Aanbeveling 5: Vergroot de betrokkenheid van kennisinstellingen
Betrokkenheid van kennisinstellingen is zoals beschreven in de voortgangsevaluatie cruciaal voor het innovatieproces met overheid en ondernemers in stuwende clusters van de regio. De voortgangsevaluatie beveelt aan om meer relaties met kennisinstellingen te ontwikkelen: niet om deze in de regio te vestigen, maar wel om deze nog sterker bij kennis en innovatieprogramma's te betrekken, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en agrifood.

[1] Indexatie voor het komende begrotingsjaar o.b.v. de loonontwikkeling COA gemeenten/CAR-UWO of indien niet beschikbaar prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers (CPB) over het afgelopen jaar.

Voortgang ten tijde van eindevaluatie
In de jaarplannen 2022 en 2023 wordt betrokkenheid van kennisinstellingen nadrukkelijk genoemd. Tevens zijn kennisinstellingen lid van het BOE. Deze betrokkenheid is terug te zien in verschillende projecten en projectinitiatieven. Dat was echter ook het geval in de periode voor de voortgangsevaluatie. Uit onze eindevaluatie komt nog geen – duidelijk – grotere betrokkenheid van deze instellingen naar voren ten opzichte van de voortgangsevaluatie, terwijl het belang daarvan ook in onze eindevaluatie wordt herkend.

Aanbeveling 6: Zet de professionalisering van de organisatie door
Als laatste pleit de voortgangsevaluatie op het thema focus en inhoud om meer aandacht te besteden aan behoud en doorontwikkeling van de professionele en doelgerichte cultuur in het bedrijf met competente zelfstandige medewerkers is.

Voortgang ten tijde van eindevaluatie
We signaleren dat bovenstaande aandacht heeft van het MT van ONHN. Het is echter een proces van lange adem. Mede gelet op de pensionering van de statutair bestuurder van ONHN en de komst van een nieuwe statutair bestuurder hebben we er begrip voor dat op dit punt nog maar beperkte stappen zijn gezet.

In de leerkringen komt het signaal uit de voortgangsevaluatie onverkort naar voren. Er blijft nadrukkelijk behoefte aan verzakelijking van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap. Dat stelt extra eisen aan de medewerkers van ONHN, net zoals dat ook het nodige vraagt aan de kant van de opdrachtgevers.

3.2 Regionale samenwerking: de weg naar gezamenlijke focus blijkt hobbelig

De voortgangsevaluatie beschrijft dat de regionale samenwerking in de afgelopen jaren is verbeterd, maar nog niet optimaal is. De voortgangsevaluatie spreekt van een versnipperde en verdeelde regio waar eerder sprake is van drie subregio's dan een gedeeld ecosysteem. De verdeeldheid in de regio vormt volgens de voortgangsevaluatie een remmende factor.

Aanbeveling 7: Ontwikkel een regionale investeringsstrategie
De regiogemeenten hebben per saldo meer gemeen dan dat hen scheidt, aldus de voortgangsevaluatie. Daarbij wordt gewezen op herkenbare thema's zoals het innovatieve bedrijfsleven, woon- en leefklimaat, bereikbaarheid, rust en ruimte, agribusiness, cultuur en arbeidsethos, uitdagingen op de arbeidsmarkt, (maritieme) maakindustrie en unieke diversiteit aan waterrecreatie als zaken die de regio als geheel onderscheiden. In het verlengde daarvan wordt gepleit voor een regionale investeringsstrategie (RIA) om investeringen te bundelen als vliegwiel voor economische ontwikkeling van de regio.

Voortgang ten tijde van eindevaluatie
In de periode die onderzocht is voor de eindevaluatie blijkt te zijn gewerkt aan het opzetten van een investeringsagenda. Dit heeft echter niet geresulteerd in een vastgestelde agenda voor de regio NHN. Wel is een *Regionale Investeringsstrategie Noord-Holland boven het Noordzeekanaalgebied* opgesteld.

Vervolgens is besloten om, deels in het verlengde van deze aanbeveling uit de voortgangsevaluatie, een regionale economische agenda NHN op te stellen. Na eerste verkenningen – die hebben geresulteerd in draftversies voor een agenda rond maart 2022 – is opdracht gegeven om breed draagvlak op te halen voor de regionale economische agenda. Dat traject was ten tijde van de eindevaluatie nog niet afgerond.

Er zijn dus verschillende stappen gezet om invulling te geven aan deze aanbeveling, maar op dit moment ontbreekt het vooralsnog aan een richtinggevende strategie. In verschillende leerkringen is er overigens op gewezen dat het opstellen van een dergelijke strategie geen verantwoordelijkheid is of moet zijn van ONHN. Juist de opdrachtgevers van ONHN staan als beleidsmakers aan de lat om de strategie te bepalen. Tegelijkertijd wordt erop gewezen dat ONHN een belangrijke stuwende en faciliterende kracht is in het proces om te komen tot een strategie.

Wanneer de economische agenda gereed is, dan biedt deze het fundament om keuzes te maken in clusters (inhoud) en activiteiten voor ONHN. Op weg naar de nieuwe DVO moeten daartoe die onderdelen van de economische agenda die aansluiten bij de (hernieuwde) doelstelling van ONHN worden vertaald in een meerjaren-uitvoeringsprogramma voor ONHN.

Aanbeveling 8: Zet de subregio's in hun kracht
De voortgangsevaluatie wijst op de potentie om de krachten van de subregio's aan elkaar te koppelen en samen meer massa te maken; dit als een duidelijk signaal richting Den Haag, de provincie en andere (externe) partijen. De voortgangsevaluatie wijst ook op de potentie van het subregionale niveau om met de achterbannen de planvorming en de verantwoording van ONHN beter vorm te geven.

<u>Voortgang ten tijde van eindevaluatie</u>
Uit onze eindevaluatie komt naar voren dat de samenwerking op subregionaal niveau zich geleidelijk ontwikkelt. In verschillende gevallen is sprake van zowel ambtelijke als bestuurlijke werkgroepen waarin slechts één of enkele vertegenwoordigers per subregio aanwezig zijn.

In de basis is hier sprake van een informele werkwijze. De deelnemers per subregio vertegenwoordigen de subregio niet in formele zin, maar er wordt wel een specifiek beroep op hen gedaan om subregionaal te kijken en ook subregionaal af te stemmen. Die werkwijze is bijvoorbeeld benut voor het opstellen van de jaarplannen in 2022 en 2023 en bijvoorbeeld voor de begeleiding van deze eindevaluatie.

Tegelijkertijd hebben wij nog geen signalen dat het op dit moment al gelukt is om de kracht van de subregio's echt op te tillen tot de in de voortgangsevaluatie beoogde massa. De totstandkoming van de regionale economische agenda zien we als een lakmoesproef om te zien hoe deze aanbeveling resulteert in concrete producten.

Net als bij de vorige aanbeveling geldt dat hier niet (alleen) ONHN aan zet is. Deze aanbeveling richtte zich nadrukkelijk ook op de opdrachtgevers.

Aanbeveling 9: Ontwikkel het BOE tot een slagvaardige en professionele opdrachtgever

De voortgangsevaluatie beveelt aan om het BOE door te ontwikkelen tot een echt slagvaardige opdrachtgever in plaats van voornamelijk afstemmingsoverleg. Daartoe pleit de voortgangsevaluatie (uitgevoerd door Public Result) voor:

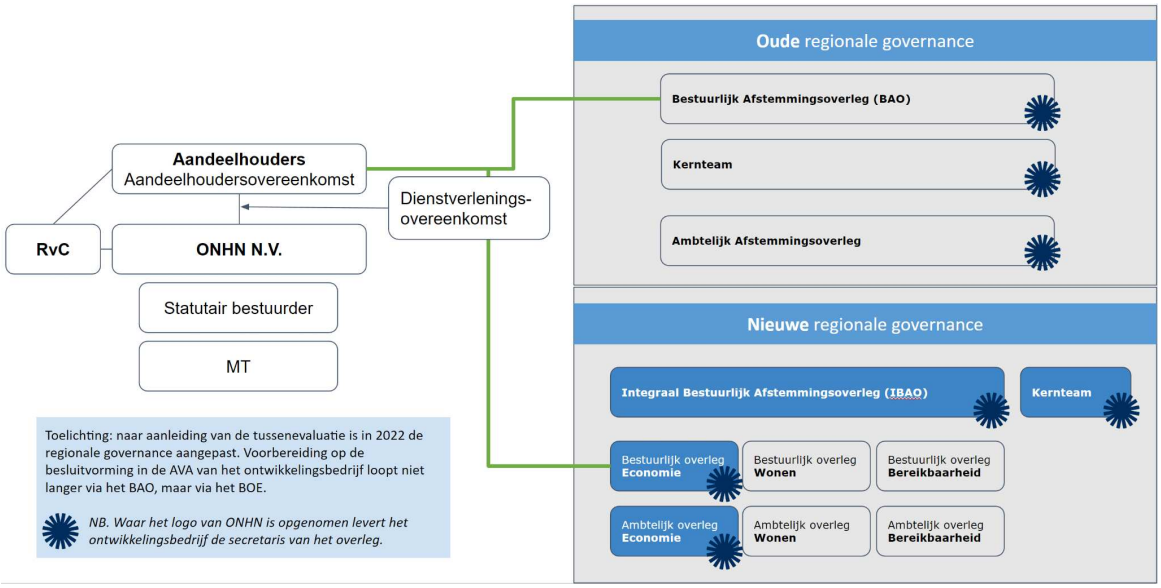
- onderscheid in een 'algemeen en dagelijks bestuur';
- een ambtelijk team van 3 à 4 'fulltime equivalent' (fte) die verantwoordelijkheid neemt voor de strategische investeringsagenda en de voorbereiding van het professionele opdrachtgeverschap van het ONHN;
- de inrichting van een regionale raad die vooral beeldvormend betrokken wordt bij het opstellen van de regionale investeringsstrategie en het opdrachtgeverschap en de verantwoording van ONHN;
- een regioboard met een stevige vertegenwoordiging van bedrijfsleven en onderwijs, die het BOE van richtinggevend advies voorziet in de te volgen koers en strategie.

BAO of BOE?
In de tekst van de voortgangsevaluatie staat dat het BAO zich moet ontwikkelen tot een slagvaardige en professionele speler. Mede ingegeven door de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie is besloten om die taak te beleggen bij het BOE. Daarom hebben we omwille van de leesbaarheid in de eindevaluatie gekozen om de aanbeveling tekstueel aan te passen in: *ontwikkel het BOE tot een slagvaardige en professionele opdrachtgever.*

Kader 3: Investeringen en de rol van ONHN zoals opgenomen in de voortgangsevaluatie.

<u>Voortgang ten tijde van eindevaluatie</u>

Deze aanbeveling is deels opgepakt door ONHN en zijn opdrachtgevers. Het BAO is doorontwikkeld tot het IBAO. Deze heeft in onze analyse veel eigenschappen van de regionale raad waarin sectoroverstijgende vraagstukken behandeld worden (zoals aanbevolen in de voortgangsevaluatie). Deze integrale blikt vertaalt zich ook in een mix van wethouders en burgemeesters vanuit de verschillende gemeenten.



Figuur 7: Wijzigingen in governance op hoofdlijnen (voor detaillering zie bijlage 4)

Onder het IBAO zijn drie sectorale overlegtafels ingericht. Naast het BOE zijn er het Bestuurlijk Overleg Mobiliteit en het Bestuurlijk Overleg Wonen. Het BOE is daarbij ook aangewezen als het gremium dat de AVA van ONHN adviseert bij besluitvorming (dit zat voorheen bij het BAO). De vertegenwoordiging van het BOE bestaat uit twee wethouders (per regio), gedeputeerde economische zaken, een afvaardiging vanuit het bedrijfsleven en onderwijs en een afvaardiging vanuit het PA- en lobbybureau en Regionaal Platform Arbeidsmarkt NHN (RpA). De aanbeveling om daarnaast nog een regioboard in te richten is niet overgenomen. Betrokkenheid van bedrijfsleven en kennisinstelling is verankerd in het BOE.

Ten tijde van de eindevaluatie is geen ambtelijk team van 3 à 4 fte ingesteld dat namens de hele regio NHN de verantwoordelijkheid neemt voor de strategische investeringsagenda en de voorbereiding doet van het professionele opdrachtgeverschap van het ONHN.

In de eindevaluatie wordt in de leerkringen onderschreven dat het opdrachtgeverschap van ONHN nog steeds versterkt dient te worden. Op basis van de eindevaluatie ligt het wat ons betreft voor de hand om eerst nadere keuzes te maken over speerpunten, activiteiten en rollen voor ONHN, en pas daarna te beslissen over de eventuele instellen van een ambtelijk team van 3 à 4 fte.

Aanbeveling 10: Zorg voor een goede begeleiding van rol en focus van het ONHN
In de voortgangsevaluatie wordt benoemd dat een goede positionering van ONHN van groot belang is. Daarvoor is een goede dialoog tussen een professionele opdrachtgever en –nemer en een scherp verwachtingsmanagement van beide kanten noodzakelijk.

<u>Analyse voortgang bij eindevaluatie</u>
Uit onze evaluatie komt naar voren dat de verschillende partijen zich nadrukkelijk bewust zijn van het belang van deze dialoog. Tegelijkertijd blijkt het voor de verschillende partijen lastig om daar invulling aan te geven.

Door de jaren heeft heeft ONHN een cruciale, dienstverlenende en proactief faciliterende rol gepakt bij de economische ontwikkeling. Bij wensen of (informele) verzoeken van opdrachtgevers en bedrijven was de insteek van ONHN altijd om dat mogelijk te maken. En als zich kansen voordeden werd altijd gekeken of dat – soms met de nodige creativiteit – was in te passen. Een echte *can-do*-mentaliteit. Dat heeft de regio veel gebracht. Het heeft echter ook bijgedragen aan een meer familiaire of informele cultuur. In de wisselwerking tussen ONHN en de aandeelhouders/opdrachtgevers blijkt het lastig om nee te zeggen tegen nieuwe activiteiten.

Ook het schrappen of herprioriteren van activiteiten bleek lastig, zoals bijvoorbeeld ter sprake kwam rond de exploitatiebijdrage richting de ROM. Wij onderschrijven de aanbeveling uit de voortgangsevaluatie en signaleren dat deze op weg naar de nieuwe DVO onverminderd van groot belang is.

3.3 Externe ontwikkelingen: urgentie voor fundamenteel antwoord groeit

De voortgangsevaluatie benoemt de ontwikkeling van een economische strategie. Dit kan een belangrijke opmaat vormen voor de in de voortgangsevaluatie bepleite strategische investeringsagenda. Waar er nu nog sprake is van versnippering zou een gezamenlijke economische strategie kunnen zorgen voor meer bestuurlijke cohesie. De komst van de ROM wordt daarbij benoemd als een externe ontwikkeling die de noodzaak daartoe alleen maar vergroot.

Aanbeveling 11: Ontwikkel een samenwerkingsstrategie met de ROM
De voortgangsevaluatie geeft aan dat met de komst van ROM extra middelen beschikbaar zullen komen voor de regio voor investeringen in kansrijke businessplannen, innovatieve projecten en bedrijvigheid, en dat de regio hiermee een tool in handen krijgt die in de rest van Nederland al bestaat en zijn dienst heeft bewezen. De vraag blijft, volgens de voortgangsevaluatie, hoe het ONHN zich moet verhouden tot de ROM. Een echte meerwaarde zou kunnen worden bereikt wanneer de twee organisaties, op basis van hun eigen kracht, nauw met elkaar kunnen worden verbonden. In het verlengde daarvan is de aanbeveling om in nauw overleg met de ROM en aandeelhouders een samenwerkingsstrategie te ontwikkelen.

<u>Voortgang ten tijde van eindevaluatie</u>
In de communicatie geeft ONHN regelmatig aan dat het over kennis en kunde beschikt, en dat de ROM InWest beschikt over de kassa. Er zijn de nodige inspanningen verricht om de samenwerking tussen ONHN en ROM InWest verder uit te werken. Dit heeft onder andere geresulteerd in een samenwerkingsovereenkomst tussen ONHN en de ROM.

Daarin staat aangegeven dat de ROM de activiteiten van ONHN volledig accepteert en alleen aanvult op het bestaande en fijnmazige ecosysteem in NHN dat is opgebouwd door ONHN. De ROM gaat daarmee niet actief op zoek naar ondernemers in de regio NHN. Afgesproken is dat de wanneer de ROM in contact komt met een ondernemer uit NHN, de ROM contact opneemt met ONHN om deze ondernemer over te dragen. Alleen indien ONHN bevestigt er geen ruimte voor te hebben ofwel indien de ondernemer al dicht bij een financieringsvraag staat, kan in overleg besloten worden deze ondernemer vanuit de ROM verder te helpen.

Tegelijkertijd wordt, ondanks deze heldere afspraken, in veel van onze leerkringen benoemd dat de exacte rol- en taakverdeling voor de meeste deelnemers aan de regionale samenwerking nog niet duidelijk is. Hierbij wordt wel vaak de nuance toegevoegd dat deze samenwerking vrij nieuw is en dat men begrijpt dat het tijd nodig heeft om de rol- en taakverdeling ook in de partij zichtbaar te maken.

Uit onze eindevaluatie komt naar voren dat de fondsen vanuit de ROM een waardevolle toevoeging voor de regio vormen, en dat ONHN door het ontsluiten van deze fondsen – in potentie – nog beter in staat is om hulpvragen van ondernemers te beantwoorden. Wel geldt dat kennis en kunde versus kassa ons inziens een versimpeling is die de werkelijkheid geen recht doet. Ook op het gebied van business development beschikt de ROM over expertise die ONHN zou kunnen benutten. Volgens de huidige samenwerkingsafspraken wordt deze alleen aangesproken als ONHN hiervoor onvoldoende tijd (capaciteit) heeft. We kunnen ons voorstellen dat aanvullend op capacitaire overwegingen er ook gekeken zou kunnen worden naar inhoudelijke specialisatie. Dan hoeft bijvoorbeeld ONHN geen specialisten op alle onderwerpen in huis, maar kan het voor bepaalde specialismen

terugvallen op de expertise van de ROM. De business developers van beide organisaties gaan dan meer als één team organiseren voor een gezamenlijke opgave.

Aanbeveling 12: Ontwikkel focus en rol voor de regionale investeringsstrategie
De twaalfde en laatste aanbeveling uit de voortgangsevaluatie is erop gericht om in samenspraak met de aandeelhouders tot de juiste focus en rol te komen. Juist omdat het niveau van de regio waar ONHN actief is steeds vaker wordt gezien als het optimale schaalniveau om te komen tot beleidsvorming en uitvoering.

<u>Voortgang ten tijde van eindevaluatie</u>
Zoals eerder beschreven werkt de regio aan een regionale economische agenda als alternatief voor de in de voortgangsevaluatie bepleite regionale investeringsstrategie. Uit de eindevaluatie blijkt dat de betrokken partijen zich bewust zijn van de noodzaak om focus en rol aan te scherpen, en dat zij zich er bewust van zijn dat de regionale economische agenda daarbij een belangrijk rol moet gaan vervullen. Dat wordt een ijkpunt om te zien of de opdrachtgevers en ONHN in wisselwerking kunnen komen tot de gewenste aanscherping.

Zoals eerder aangegeven kan de regionale economische agenda uitspraken doen die verder gaan dan de scope (speerpunten, rollen en activiteiten) van ONHN. Het blijft dan ook urgent om de economische agenda te vertalen in een meerjaren-uitvoeringsprogramma wat betreft de verantwoordelijkheid van ONHN als onderlegger voor de komende DVO.

4. Wat is de effectiviteit van ONHN in de regionale samenwerking?

In dit hoofdstuk beschrijven we conform de **derde deelvraag** voor de eindevaluatie wat ONHN en de onderlinge samenwerking heeft bijgedragen aan de doelstellingen van de overeenkomsten. Het gaat om de effectiviteit van ONHN binnen de doelstelling van regionale samenwerking. We richten ons daarbij op de negen specifieke subvragen die ons in de uitvraag zijn gesteld.

4.1 Expansie door succes zet dat succes mogelijk onder druk

1. Welke rol speelt ONHN in de regionale economische samenwerking?
ONHN heeft op dit moment geen eenduidige rol in de regionale economische samenwerking. Er worden meer dan achttien rollen onderscheiden (die qua terminologie soms overlappen met de omschrijving van de activiteiten die worden uitgevoerd). Overigens past deze brede roluitoefening binnen de DVO, die hiervoor geen nadere inkadering bevat.

De voortgangsevaluatie concludeert dat ONHN twee rollen het meest aanneemt, namelijk de uitvoerende en ondersteunende rol. Tegelijkertijd luidde ook de conclusie dat het aantal keer dat ONHN een uitvoerende of ondersteunende rol aanneemt door de jaren heen aan het dalen is. Daar staat tegenover dat ONHN steeds vaker een trekkende rol oppakt. Wij zien een risico in de hoeveelheid aan rollen die ONHN aanneemt. Het is lastig om in alles goed te zijn. Zeker als daar een beperkt budget voor beschikbaar is.

Zie verder ook paragraaf 2.4.

2. Welke impact (outcome) levert ONHN aan de regionale economische samenwerking?
In de eindevaluatie hebben we geen herhaalonderzoek uitgevoerd van dit onderdeel van de voortgangsevaluatie. De voortgangsevaluatie schetste dat ONHN zich richt op de speerpuntclusters, die in potentie de meeste groei opleveren, en de juiste acceleratiefactoren. Op basis van deskresearch en ervaringen in andere regio's kon beargumenteerd worden dat – gelet op inzet, rolname en focus – de gerealiseerde output heeft bijgedragen aan positieve economische ontwikkeling in brede zin. We hebben in de eindevaluatie geen contra-indicatoren voor deze argumentatie aangetroffen en onderschrijven dan ook de conclusie uit de voortgangsevaluatie.

In de leerkringen hebben we uitgebreid stilgestaan bij de scope van de samenwerking. De vraag was of deze primair gericht moest zijn op het economisch domein of zich zou moeten richten op brede welvaart. De rode draad in de gesprekken was dat verondersteld wordt dat de uitvoering gebaat is bij een focus op het domein economie ('schoenmaker blijf bij je leest'), met aandacht voor de faciliterende domeinen wonen en bereikbaarheid, en met oog voor mogelijke afwentelingseffecten op mens en omgeving.

4.2 Randvoorwaarden zijn gebaat bij hernieuwde afspraken over opdracht

3. Wordt ONHN (organisatorisch, budgettair, et cetera) in staat gesteld een effectieve bijdrage te leveren aan de regionale economische opgave?
Net als in de voortgangsevaluatie signaleren wij dat het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap beter kunnen worden ingevuld. Aan de kant van de opdrachtgevers ontbreekt het vooralsnog aan heldere kaders (zoals een scherpe regionale economische agenda). Budgettair signaleren we dat ONHN een forse opdracht heeft bij een relatief strak budget. Ontwikkelingen als hoge inflatie of onverwachte ontwikkelingen die financiering vragen, zetten het activiteitenpakket mogelijk onder druk. Opdrachtgevers kunnen deze spanning voorkomen door scherpere keuzes te maken qua speerpunten en activiteiten. ONHN als opdrachtnemer kan dat faciliteren door keuzemogelijkheden en onmogelijkheden nog explicieter op tafel te leggen.

4. Leidt de gekozen samenwerkingsvorm (juridisch en operationeel) tot een effectieve bijdrage aan de regionale economische opgave?
De gekozen juridische vorm is een veelgebruikte vorm om te werken aan economische structuurversterking. We zien op basis van de eindevaluatie geen aanleiding om hier verandering in aan te brengen. De constructie op enige afstand van de overheid en dicht bij de ondernemers en partijen in het ecosysteem draagt bij aan de opgave, en ONHN slaagt erin om de verplichtingen waar te maken.

In de operationele samenwerking signaleren we dat er veel tijd nodig is voor onderlinge afstemming, overleg en verantwoording. Het opstellen en sturen op een meerjaren-uitvoeringsprogramma kan hierbij zorgen voor verlichting.

5. Leidt de regionale samenwerking tot een heldere opdracht aan ONHN?
Net als in de voortgangsevaluatie signaleren we dat de opdracht aan ONHN scherper kan worden geformuleerd. Daarbij stellen we voor onderscheid te maken tussen (inhoudelijke) speerpunten, activiteiten en de rol in het ecosysteem. Dat geldt voor de basisopdracht en voor plusopdrachten.

We zien de meerwaarde van het concept van de plusopdrachten vanuit de aanwezige kennis en positie van ONHN in het netwerk. Wel achten we het belangrijk om meer helderheid te hebben over onder welke condities ONHN wel of niet een plusopdracht kan aanvaarden. Het is wenselijk om een afwegingskader te ontwikkelen en lopende en nieuwe plusopdrachten te beoordelen aan de hand van dit kader. Bij lopende opdrachten is de toets niet gericht op het tussentijds stopzetten, maar op de keuze over het al dan niet verlengen van de opdracht.

We stellen als basis voor een dergelijk afwegingskader de volgende criteria voor:

- Een significante meerderheid van de aandeelhouders is akkoord met het uitvoeren van de plusopdracht.
- Werkzaamheden zijn niet strijdig met de basisopdracht.
- Er is of wordt onderzocht of de plusopdracht (op termijn) onderdeel kan worden van de basisopdracht.
- Werkzaamheden hebben betrekking op twee of drie subregio’s.
- De rapportagebehoefte die gepaard gaat met een plusopdracht wordt door de betreffende opdrachtgever(s) bekostigd (komt dus niet uit basisformatie).
- Inhuur wordt gedekt op basis van het budget voor de plusopdracht.

- Financiering en exit-strategie zijn op voorhand duidelijk.

We hebben vastgesteld dat in het verleden al eerder pogingen zijn gedaan om te komen tot een afwegingskader door een kernteam, en dat deze niet zijn geïmplementeerd. We achten het noodzakelijk dat dat nu alsnog gebeurt en dat hier praktische werkafspraken over gemaakt worden.

6. Wat is tot nu toe de opbrengst van de nieuwe governancestructuur (met inachtneming van de relatief korte evaluatieperiode)?
De eerste signalen zijn dat het BOE als platform/tafel voor economische vraagstukken wordt gewaardeerd. Dit platform voorziet in een behoefte bij betrokkenen.

De toegevoegde waarde van het IBAO is vooralsnog voor betrokkenen die ermee te maken hebben minder evident. Er zijn vragen over wat het verschil is met het voormalige BAO, welke onderwerpen nu precies op deze tafel passen (zonder herhaling van zetten met BOE) en welke deelnemers daar dan het best bij passen. Dit platform heeft zich in de huidige opzet (en in de korte periode) nog niet kunnen bewijzen.

7. Zou een overeenkomst voor onbepaalde tijd kunnen bijdragen aan een grotere doeltreffendheid?
De huidige looptijd van zeven jaar van de DVO is relatief lang voor dit type overeenkomsten voor regionale samenwerking. Door deze looptijd biedt het een stevige mate van continuïteit en zekerheid voor ONHN. Uitgaande van onze bevindingen op de andere aspecten omtrent effectiviteit van ONHN in de regionale samenwerking, zien we in de looptijd van de overeenkomst geen belangrijke belemmering voor de doeltreffendheid. Anders gezegd: een overeenkomst voor nog langere of zelfs onbepaalde tijd biedt naar ons oordeel geen garantie voor een grotere doeltreffendheid.

We signaleren wel dat de constante druk op (gedetailleerde) verantwoording en druk op het beschikbare budget kunnen afleiden van de primaire doelstelling c.q. opdracht van ONHN. Het is enerzijds een uitdaging voor ONHN om te komen tot verantwoording in de P&C-cyclus die goed aansluit bij de behoefte van de aandeelhouders. Anderzijds is er bij de opdrachtgevers de uitdaging om te zorgen voor betrouwbare en reële budgettaire kaders danwel keuzes die passen bij de beschikbare middelen. Hier scherpere afspraken over maken aan de voorkant en deze ook naleven zijn wat ons betreft belangrijke voorwaarden voor het verder vergroten van de doeltreffendheid.

4.3 Tijd voor nieuwe positie in regionaal ecosysteem

8. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan met betrekking tot de rol en taken van ONHN in de toekomst in relatie tot de oprichting van de ROM en de deelname hierin van een aantal gemeenten in NHN door middel van de STAK?
Zoals hiervoor beschreven vormt de ROM een belangrijke toevoeging in het ecosysteem, wat ONHN in potentie in staat stelt vragen van ondernemers nog beter te beantwoorden.

Er zijn heldere samenwerkingsafspraken gemaakt tussen de ROM en ONHN. De afspraken zijn voor ondernemers én partijen in het ecosysteem nog niet altijd bekend. Dit kan deels ondervangen worden met communicatie, maar moet zich ons inzien vooral in de praktijk bewijzen (daden spreken luider dan woorden). Het in de samenwerkingsafspraken overeengekomen '*no wrong door*-principe' is een goed vertrekpunt. Immers, ongeacht waar

een ondernemer aanklopt moet zij de optimale dienstverlening ontvangen. Dat vergt veel van de organisatie in de back-office. Wij zijn daarom voorstander van het doorontwikkelen van de samenwerkingsafspraken naar een samenwerkingsstrategie.

We zien op basis van de eindevaluatie twee aandachtspunten:

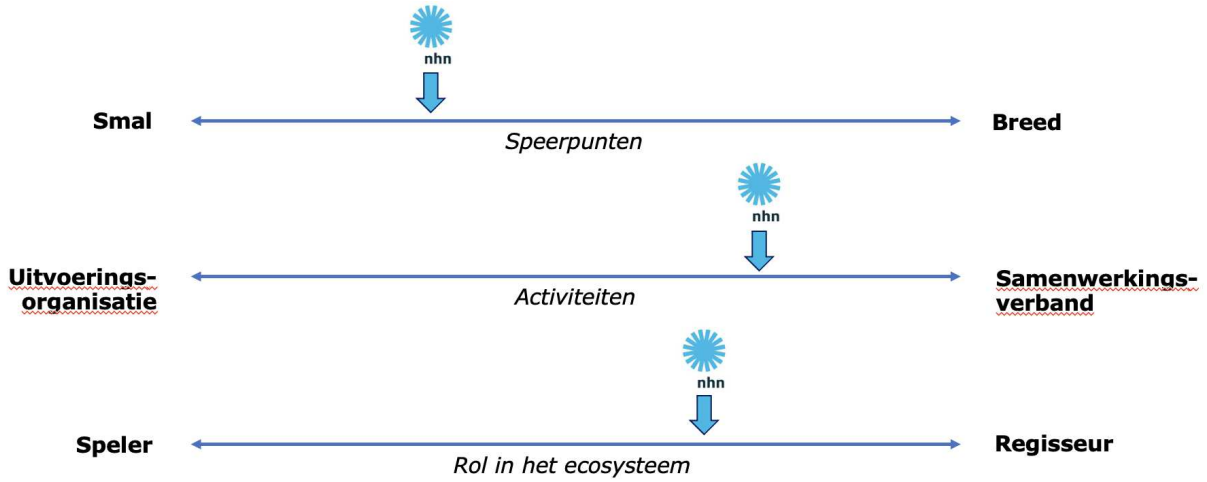
- Op dit moment wordt de expertise van de ROM op het gebied van business development volgens de samenwerkingsovereenkomst alleen ingezet als ONHN zelf onvoldoende capaciteit heeft om de onderneming te ondersteunen. Wij bevelen aan op basis van specialisatie nadere afspraken te maken. Dat voorkomt dat de ONHN op alle specialismen zelf de expertise moet inschakelen. Op de werkvloer is het nu ook al mogelijk om dit type afwegingen te maken. We stellen voor om dit in de nieuwe DVO te expliciteren.
- 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 geschrapt in andere delen van het activiteitenpakket). Bovendien levert ONHN in 2022 en 2023 een exploitatiebijdrage aan de ROM die ten laste gaat van het eigen vermogen van ONHN.
    - Naar de toekomst toe lijkt het ons wenselijk om de 'secretariaatsfunctie' op capaciteit te zetten in het jaarplan 2024 en het meerjaren-uitvoeringsprogramma als onderlegger voor de nieuwe DVO.
    - 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. Het ligt voor de hand om ofwel de gehele gemeentelijke financiering van de exploitatiekosten voor de ROM te laten lopen via ONHN, ofwel de financiële stromen volledig te scheiden. Dit moet meegenomen worden in de discussie over de rol van ONHN in het ecosysteem (zie vraag 9).

We adviseren in de nieuwe DVO afspraken op te nemen over een nieuwe relatie tussen ONHN en ROM. Daarbij denken we in ieder geval aan een verdergaande samenwerking op het gebied van business development (op basis van te onderscheiden specialismen).

9. In hoeverre kan de toekomstige regionale samenwerking verbeterd worden (in het verlengde van de scenario's uit de voortgangsevaluatie)? En wat is daarvoor nodig?

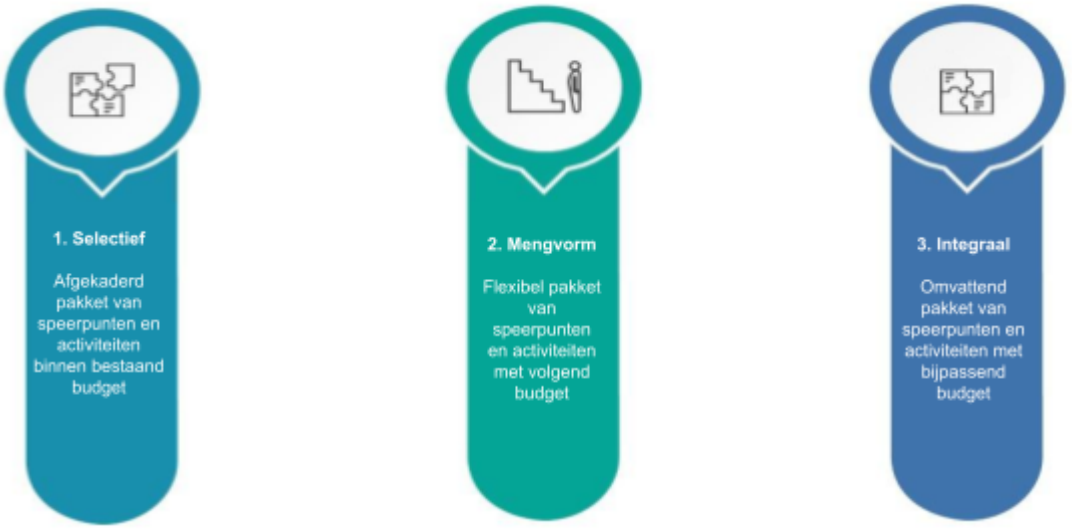
Wij zien in het aangaan van een nieuwe DVO een natuurlijk moment om de afspraken tussen aandeelhouders en uitvoeringsorganisatie aan te scherpen. Dat is nodig om ook in de toekomst de kwaliteit van dienstverlening en resultaten van ONHN op peil te houden. Zo kan worden ingespeeld op de uiteenlopende ambities en behoeften van de aandeelhouders/opdrachtgevers, de servicegerichte houding van ONHN en externe omstandigheden (grote transities, veranderd regionaal ecosysteem).

We zien drie knoppen waaraan de aandeelhouders kunnen draaien, namelijk: inhoudelijke **speerpunten**, daarbinnen uit te voeren **activiteiten** en de **rol in het ecosysteem** van Noord-Holland Noord.



Figuur 8: Knoppen voor positionering ONHN qua speerpunten, activiteiten en rol in het ecosysteem

In bovenstaand figuur hebben we weergegeven waar wij ONHN op dit moment plaatsen op de drie onderscheiden assen. Qua inhoudelijke speerpunten beperkt de organisatie zich primair tot het economische domein. Qua activiteiten pakt ONHN een groot en divers aantal zaken op. Qua rol in het ecosysteem pakt ONHN op veel punten regie, maar is de organisatie op andere punten 'slechts' een van de spelers. We zien daarvoor een keuzepalet met de drie scenario's, waarbij de knoppen steeds anders worden ingesteld:



Figuur 9: Mogelijke scenario's voor ontwikkeling ONHN

1. **Selectief: strakke uitvoeringsorganisatie** naar voorbeeld van de omgevingsdiensten, met strakke taakomschrijving, gericht op uitvoering van onderdelen van de regionale economische agenda, met verdeling van speerpunten en activiteiten tussen platforms in het regionaal ecosysteem; bestaand budget ONHN is taakstellend.

2. **Mengvorm: flexibele netwerkorganisatie** naar voorbeeld van de huidige situatie in ONHN die meebeweegt met behoefte van ondernemers en aandeelhouders; huidig budget is vertrekpunt.
3. **Integraal: breed samenwerkingsverband** naar voorbeeld van de Metropoolregio's, met breed pakket aan activiteiten (beleid, uitvoering, ondersteuning) en speerpunten (bedrijventerreinen, wonen, mobiliteit, arbeidsmarkt etc.) als dominante speler in het regionaal ecosysteem, waarin andere netwerkspelers geïntegreerd kunnen worden; navenant budget van personele en/of financiële bijdragen door aandeelhouders.

De keuze voor een van de opties zien we in het licht van de ontwikkeling van 'duizenddingendoekje naar Zwitsers zakmes'. Ook die zijn er in verschillende maten, allemaal toegesneden op een aantal taken. Optie 1 is een compact zakmes, optie 3 een uitgebreide variant met een groot aantal toepassingen. Vanzelfsprekend is de prijs van die variant er ook naar.

Het voordeel van variant 1 is – althans op papier – de beheersbaarheid en voorspelbaarheid. Het is helder voor opdrachtgevers welke activiteiten binnen welke speerpunten bij ONHN belegd zijn en ook welke niet. Professionele uitvoering is mogelijk binnen de huidige financiële randvoorwaarden. Randvoorwaardelijk is dat speerpunten en activiteiten uit de in ontwikkeling zijnde regionale 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 secretarisfunctie voor het IBAO. Een belangrijk nadeel is verder de beperkte flexibiliteit die een strakke opdracht en toegenomen zakelijkheid met zich meebrengen.

Variant 2 heeft het meest weg van de huidige situatie. Hierin is sprake van een ontwikkelingsbedrijf dat door een brede opdracht en taakopvatting kan meebewegen met veranderende behoeften in de tijd. Het risico is dat door toenemende complexiteit van de maatschappelijke opgaven de druk op de benodigde capaciteit en kennis dusdanig oploopt dat de ONHN niet aan de gewekte verwachtingen kan voldoen. Dat vraagt veel van de financiële en operationele stuurmanskunst van ONHN en opdrachtgevers.

De pluspunten van variant 3 zijn het ontstaan van 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. De integraliteit die als vertrekpunt geldt voor deze variant maakt het mogelijk om maatschappelijke vraagstukken meer in samenhang op te pakken. 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.

5. Resumerend

ONHN is opgericht vanuit de wens om NHN economisch steviger op de kaart te zetten. In de DVO krijgt ONHN de opdracht activiteiten uit te voeren die ten dienste staan van de in de aandeelhoudersovereenkomst opgenomen doelen.

De aandeelhouders zijn overeengekomen dat ze een gezamenlijke evaluatie van de samenwerking uit laten uitvoeren in aanloop naar een eventuele nieuwe overeenkomst. De hoofdvraag voor deze evaluatie luidt: *Geven de gerealiseerde impact van de regionale samenwerking en de activiteiten van ONHN voldoende aanleiding tot voortzetting van de samenwerking?*

Mede op basis van de resultaten van de evaluatie geeft het BOE advies aan de aandeelhouders of de DVO wel of niet verlengd moet worden.

5.1 Behaalde resultaten zijn voldoende aanleiding tot voortzetting

ONHN heeft voldaan aan de opdracht
Wij concluderen dat ONHN heeft voldaan aan de formele opdracht. Stakeholders zijn bovendien grosso modo tevreden over de toegevoegde waarde van ONHN. De eindevaluatie bevestigt daarmee het positieve beeld dat naar voren is gekomen uit de voortgangsevaluatie van eind 2021.

Onderlinge samenwerking levert positieve bijdrage aan doelstellingen
De resultaten van ONHN zijn, afgezet tegen het beschikbaar budget, aanzienlijk te noemen. Naast de dienstverlening aan bedrijven wordt een groot aantal projecten voor de aandeelhouders en/of opdrachtgevers door ONHN gerealiseerd. Vanuit de ambtelijke en bestuurlijke leerkringen voor de eindevaluatie werd de bijdrage van ONHN overwegend positief beoordeeld. De bijdrage van deze activiteiten aan de economische structuur is gelet op de huidige inhoudelijke focus en rolname aannemelijk.

Aanbevelingen voortgangsevaluatie vooralsnog beperkt geïmplementeerd
Met het instellen van het Bestuurlijk Overleg Economie (BOE) is de regionale governance verbeterd en het opdrachtgeverschap voor ONHN versterkt. Met de ontwikkeling van de regionale economische agenda wordt gewerkt aan de basis voor de in de voortgangsevaluatie bepleite investeringsstrategie. De overige aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie moeten nog worden opgepakt. De voortgang is mede te verklaren door de korte looptijd sinds de voortgangsevaluatie en een directiewisseling bij ONHN. Dat neemt niet weg dat opvolging van de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie ons inziens onverminderd urgent is. We adviseren deze dan ook nog tijdens de looptijd van de huidige DVO te implementeren.

Van sturen op zicht naar koersen op resultaat
De sturing op resultaten wordt belemmerd zolang de implementatie van de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie niet is afgerond. ONHN en zijn aandeelhouders/opdrachtgevers zijn over de afgelopen jaren bedreven geworden in sturen op zicht. Wij zien het risico dat ONHN door het eigen succes onder druk komt te staan. Dat komt door de toenemende hoeveelheid van rollen en activiteiten, afgezet tegen het beschikbare budget en de capaciteit.

Sturen op zicht
De uitspraak 'sturen op zicht' ontlenen we aan het werk van Hans Boutellier, bijzonder hoogleraar Polarisatie & Veerkracht aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Hij schetst dat onze samenleving zich na grote transities zoals de opkomst van de netwerksamenleving en digitalisering, heeft ontwikkeld tot een samenleving waarin 'improviserend pragmatisme' de boventoon voert (zie ook Binnenlands Bestuur, 15 mei 2020). In plaats van ons te laten leiden door grote ideologieën of verhalen, laten we ons leiden door concrete problemen en handelen we naar bevind van zaken. We willen bovendien zekerheid en veiligheid bieden, en we doen dat effectief en efficiënt, oftewel 'sturen op zicht' zoals de minister-president dat noemde bij de start van de corona-pandemie. In bepaalde situaties kan sturen op zicht goed werken. Denk aan een crisissituatie waarin sprake is van een kennistekort. In een herstel- of opbouwfase is het minder passend. Denk aan de opbouw van een nieuwe duurzame en circulaire economie.

Alles overziend concluderen wij op basis van de voortgangs- en eindevaluatie dat er voldoende aanleiding is voor de aandeelhouders om de samenwerking in ONHN voort te zetten.

5.2 Operationele acties voor korte termijn

Het continueren van het succes van ONHN is niet vanzelfsprekend. Het is van belang om uitvoering te geven aan de nog openstaande acties uit de voortgangsevaluatie. Daarnaast signaleren wij op basis van de eindevaluatie een aantal aanvullende acties dat op korte termijn moet worden opgepakt. In totaal onderscheiden we zeven actiepunten met vierentwintig onderliggende acties. Deze acties moeten binnen de looptijd van de huidige DVO worden opgepakt (en waar nodig voor bestuurlijke besluitvorming worden voorgelegd). Hieronder sommen we de acties op.

Naast operationele acties ligt er ook een aantal bestuurlijke hoofdkeuzes voor. Scherpe bestuurlijk keuzes zijn nodig op weg naar de nieuwe DVO. Die keuzes lichten we in de volgende paragraaf toe.

1. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de **speerpunten** waarop ONHN zich moet richten.	*Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:* • 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. *Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:* • 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	*Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:* • Zet de professionalisering van de organisatie door. • Zorg voor scherp verwachtingsmanagement inclusief bijbehorend budget dat beschikbaar wordt gesteld voor ONHN (boter bij de vis).

activiteiten die ONHN moet oppakken.	• Bestendig de relatie met het bedrijfsleven. • Zet versterkt in op de voorfase van innovatie mkb. *Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:* • 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).	Uitvoeren *openstaande* acties uit voortgangsevaluatie: • Ontwikkel een samenwerkingsstrategie met de ROM. Aanvullende *of alternatieve* acties op basis van eindevaluatie BMC: • 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.	*Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:* • Ontwikkel het BOE tot een slagvaardige en professionele opdrachtgever. • Vergroot de betrokkenheid van kennisinstellingen. • Zet de subregio's in hun kracht. *Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:* • 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 afwegings-kader voor het wel/niet aangaan van en/of continueren van **plus-opdrachten**.	*Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluatie:*
	• Zorg voor scherp verwachtingsmanagement inclusief bijbehorend budget (boter bij de vis: ook inzake plusopdrachten).
	
	Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:
	• 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.	*Uitvoeren openstaande acties uit voortgangsevaluaties:*
	• Versterk de monitoring van investeringen en impact.
	
	Aanvullende of alternatieve acties op basis van eindevaluatie BMC:
	• 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.	*Laat conclusies en aanbevelingen die worden overgenomen uit deze eindevaluatie, inclusief tijdpad en eigenaarschap, vaststellen door de aandeelhoudersvergadering.*

5.3 Scherpe bestuurlijke keuzes zijn noodzakelijk voor middellange termijn

Op basis van ons feiten- en gebruikersonderzoek concluderen we 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.

Wel zien we het risico dat ONHN door het eigen succes onder druk komt te staan. Er zit spanning tussen de toenemende hoeveelheid rollen en activiteiten en het beschikbare budget en de capaciteit. Gelet op het grote aantal rollen dat ONHN vervult en de grote diversiteit aan vragen die ONHN krijgt vanuit de opdrachtgevers, dreigt ONHN steeds meer te gaan opereren als een 'duizenddingendoekje'. Dat is handig, maar het is wel lastig om op al die verschillende rollen en activiteiten topkwaliteit te (blijven) leveren.

Door expliciete keuzes te maken kan ONHN zich doorontwikkelen als Zwitsers zakmes: veelzijdig inzetbaar en effectief voor een geselecteerd aantal toepassingen. Voor de nieuwe **DVO** is het cruciaal dat scherpe bestuurlijk keuzes worden gemaakt op de volgende vier issues.

1. Welke rol en scope krijgt ONHN in de regionale samenwerking?
Economische opgaven hangen nauw samen met andere vraagstukken in de fysieke leefomgeving zoals wonen en bereikbaarheid. De bestuurlijke keuze die voorligt is:

- Kiest de regio ervoor om ONHN uit te bouwen tot dé organisatie die de samenwerking binnen de regio organiseert in de volle breedte van de fysieke leefomgeving, zoals bijvoorbeeld het MRA-bureau de samenwerking in deze volle breedte organiseert in het zuidelijke deel van de provincie Noord-Holland?
- Of kiest de regio ervoor om ONHN in te zetten als uitvoeringsorganisatie voor een afgebakend aantal sectoren en activiteiten gericht op economische structuurversterking? En waarbij de overige taken dus expliciet bij andere organisaties en/of samenwerkingsverbanden worden neergelegd?

Rol en scope moeten aansluiten bij de opgaven die vanuit de regionale economische agenda aan ONHN worden toebedeeld. Een mengvorm waarbij ONHN, zoals in de huidige situatie, opereert binnen open kaders met een relatief beperkt budget, zowel binnen als buiten het economisch domein, achten wij niet toekomstbestendig.

Op basis van onze eindevaluatie agenderen we deze bestuurlijke keuze. We kunnen gelet op de scope van de eindevaluatie (we hebben ons niet gericht op domeinen buiten economie) geen advies uitbrengen voor een van beide scenario's.

Deze bestuurlijke keuze hangt samen met (operationeel) actiepunt 1, 2, 3 en 4.

2. Welke impact wil NHN realiseren met de regionale samenwerking?
Afhankelijk van de breedte van de samenwerking gelden andere indicatoren om de impact van ONHN inzichtelijk te maken. Het is belangrijk om met het vaststellen van de opdracht aan ONHN bijpassende meerjarenindicatoren af te spreken. Deze moeten zo geformuleerd worden dat ze voldoende richting geven aan de werkzaamheden van ONHN.

Deze bestuurlijke keuze hangt samen met (operationeel) actiepunt 6

3. Mag ONHN activiteiten bovenop de basisactiviteiten ontplooien?
Naast de basisopdracht geeft ONHN invulling aan een substantieel aantal plusopdrachten. Deze vormen, zo komt naar voren uit de eindevaluatie, een pragmatisch instrument om werkzaamheden binnen de scope van ONHN effectief op te pakken. Ook hebben we vastgesteld dat niet alle aandeelhouders even gecharmeerd zijn van dit instrument.

Het is ons inziens niet vanzelfsprekend dat ONHN in aanvulling op de basisopdracht ook werkzaamheden vervult die niet ten dienste (kunnen) staan van *alle* aandeelhouders. Deze taken kunnen immers ook bij andere organisaties en/of samenwerkingsverbanden worden belegd. Een bestuurlijke uitspraak is nodig over of ONHN ten principale activiteiten mag ontplooien bovenop de basisactiviteiten. En als dat niet het geval is, waar deze taken dan belegd moeten worden.

Deze bestuurlijke keuze hangt samen met (operationeel) actiepunt 5

4. Formuleer een bestuurlijke opdracht voor opvolging van de eindevaluatie
Bij behandeling van de voortgangsevaluatie heeft de AVA kennisgenomen van de conclusies en aanbevelingen uit de rapportage. Er is geen formele opdracht gegeven om uitvoering te geven aan de aanbevelingen. We adviseren om bij de eindevaluatie een expliciete uitspraak te laten doen over welke actiepunten en aanbevelingen worden overgenomen, wie deze moet oppakken, en welke actiepunten daarbij prioriteit hebben.

Deze bestuurlijke keuze hangt samen met (operationeel) actiepunt 7

Bijlage 1 | Uitvraag eindevaluatie

Onderstaand is de uitvraag voor de eindevaluatie zoals geformuleerd door de opdrachtgever.

Doel eindevaluatie
Het doel van de met deze offerteaanvraag gevraagde eindevaluatie is het verkrijgen van inzicht in:

- Op basis van de eindevaluatie het voortzetten van de aandeelhouders-/ dienstverleningsovereenkomst.
- De wijze waarop ONHN de opdracht heeft uitgevoerd vanaf het moment van oplevering van de voortgangsevaluatie en de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie heeft geïmplementeerd.
- Inzicht in hoeverre de nieuwe Governance structuur bijdraagt aan de regionale samenwerking.
- Aanbevelingen voor de regionale (economische) samenwerking en de activiteiten van ONHN, mede in de context van een veranderende omgeving (bijvoorbeeld de komst van ROM InWest).

Aangezien de voortgangsevaluatie zeer recent is uitgevoerd, zien wij graag in het eindrapport een zwaartepunt op voortzetting van de samenwerking en bijbehorende aanbevelingen en minder op de evaluatie.

Uitgangspunten voor de eindevaluatie

- In oktober 2021 is het rapport opgeleverd over de voortgangsevaluatie van ONHN. Dit was een uitgebreid proces en nog zeer recent, deze eindevaluatie moet hier een aanvulling op zijn. We zien graag een beperkt aanvullend evaluatieonderzoek vanuit lerend perspectief. De eindevaluatie moet ten opzichte van de voortgangsevaluatie iets toevoegen en niet een herhaling van zetten zijn.
- Herbevestigen/verankeren van de gedeelde conclusies uit de voortgangsevaluatie dient dan ook het vertrekpunt van deze eindevaluatie te zijn
- De eindevaluatie dient aanbevelingen te bevatten voor de dienstverleningsovereenkomst voor de nieuwe periode.
- Daar waar mogelijk gaat de eindevaluatie in op hoe de activiteiten van ONHN hebben bijgedragen aan grote maatschappelijke opgaven (o.a. verduurzaming, transitie in de landbouw en digitalisering).
- De eindevaluatie en aanbevelingen dienen in de context te staan van de bijdrage aan het vestigings- en ondernemersklimaat en brede economische welzijn in de regio.
- Daar waar mogelijk geeft de eindevaluatie aanbevelingen over de toegevoegde waarde waar door partijen in het ecosysteem van overheid, onderwijs en ondernemers, en samenwerkingspartners, momenteel aan gewerkt wordt. Het bepalen van de toegevoegde waarde, bijvoorbeeld door een impactkader, kan helpen bij monitoring van resultaten, maar ook aan de voorkant, als het gesprek gevoerd wordt over de beoogde impact. Een impactkader gaat niet alleen over economische impact (werkgelegenheid, nieuwe bedrijven, innovatie), maar kijkt bijvoorbeeld ook naar duurzaamheidsimpact (zoals CO_2 reductie en hergebruik van grondstoffen.
- Het plaatsen van de resultaten in economisch en maatschappelijk perspectief: het aannemelijk maken van een eventuele bijdrage aan de economische resultaten vanuit verschillende perspectieven.

Onderzoeksvragen voor de eindevaluatie
Het doel van de eindevaluatie leidt tot de onderstaande voorzet voor onderzoeksvragen:

Hoofdvraag: Geven de behaalde resultaten ten aanzien van de regionale samenwerking en de activiteiten van ONHN voldoende aanleiding tot voortzetting van de samenwerking?

1. Is door ONHN voldaan aan de opdracht? Vanaf moment voortgangsevaluatie.

a. Starten met een samenvatting en herbevestiging van de conclusies uit de voortgangsevaluatie in 2021.
b. Is voldaan aan de verplichtingen vanuit de opdracht?
c. Welke rollen vervult ONHN en wat zijn de gewenste rollen om te vervullen (bijv. op het gebied van regionaal beleid)?

2. In hoeverre zijn de aanbevelingen uit de voortgangsevaluatie tot nu toe al zichtbaar als het gaat om: inhoud en focus, regionale samenwerking en externe ontwikkelingen?

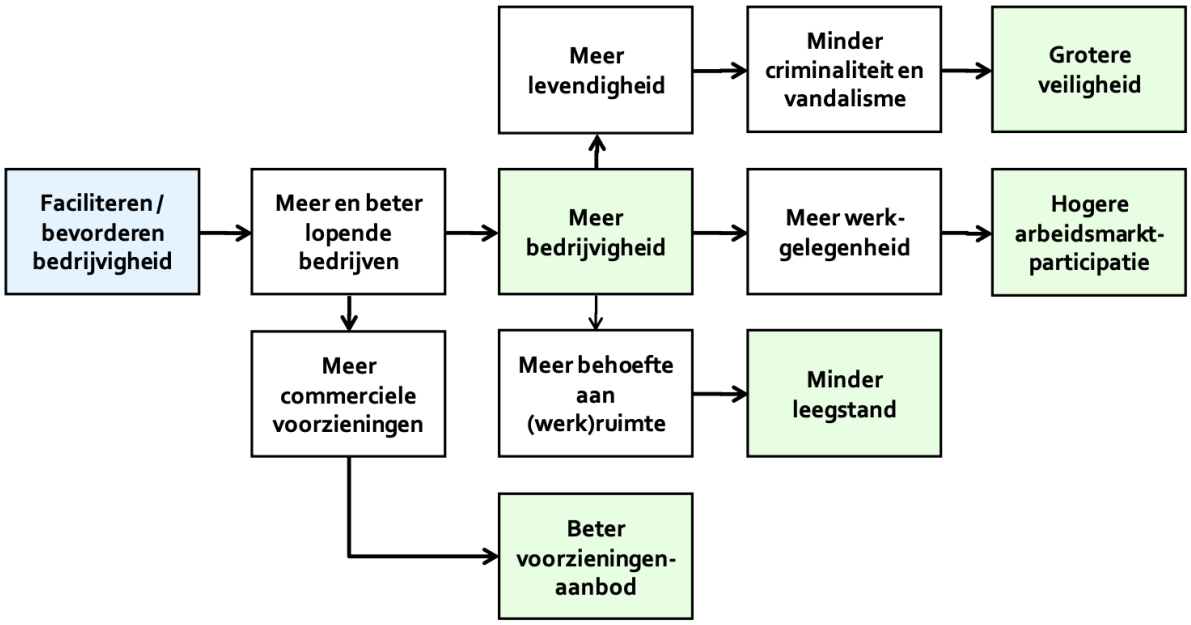
3. Evalueren wat ONHN en de onderlinge samenwerking heeft bijgedragen aan de doelstellingen van de overeenkomsten. Het gaat om de effectiviteit van ONHN binnen de doelstelling regionale samenwerking.

A. Wat is tot nu toe de opbrengst van de nieuwe Governance structuur (met inachtneming van de relatief korte evaluatieperiode)?
B. Welke rol speelt ONHN in de regionale economische samenwerking?
C. Wordt ONHN in staat gesteld een effectieve bijdrage te leveren aan de regionale economische opgave? Zo niet, wat is daarvoor nodig?
D. Leidt de gekozen juridische vorm tot een effectieve bijdrage aan de regionale economische opgave? Zo niet, wat is dan een alternatief?
E. Leidt de regionale samenwerking tot een heldere opdracht aan ONHN? Zo niet, wat is daar nog voor nodig?
F. Zou een overeenkomst voor onbepaalde tijd kunnen bijdragen aan een grotere doeltreffendheid? Wat zijn hier de voor-en nadelen van?
G. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan over de rol en taken van het Ontwikkelingsbedrijf in de toekomst in relatie tot de oprichting van de ROM InWest en de deelname hierin van een aantal gemeenten in NHN door middel van de STAK?
H. Tot slot worden aanbevelingen voor (eventuele verbetering van) de toekomstige regionale samenwerking gevraagd, gelinkt aan de scenario's zoals gepresenteerd in de voortgangsevaluatie.

Bijlage 2 | Bouwstenen impactmonitor

Onderdeel van de opdracht voor de eindevaluatie is het leveren van bouwstenen voor een impactmonitor waarmee de resultaten van ONHN (beter) in beeld kunnen worden gebracht. De impactmonitor is in elk van de geschetste scenario's of varianten daarop opportuun. We adviseren voor de ontwikkeling van de impactmonitor de volgende uitgangspunten te hanteren:

- 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.



Figuur 10: Voorbeeld casausaliteitsboom.

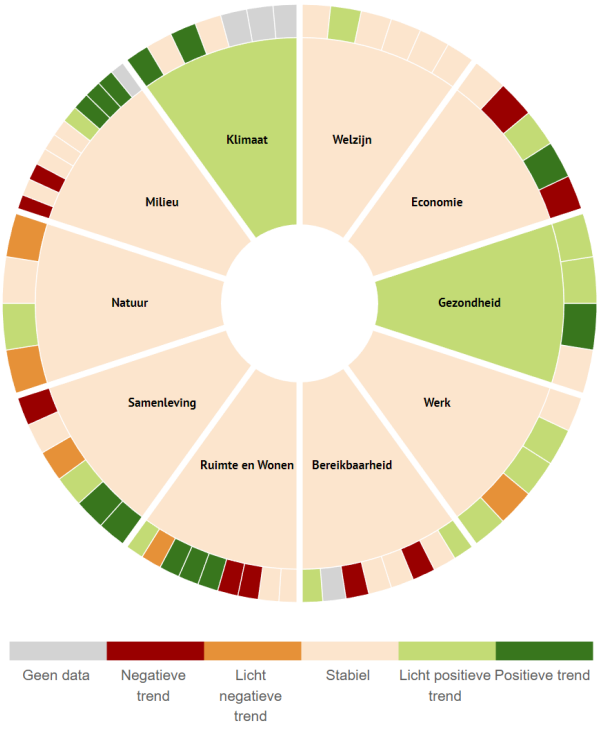
Hiermee sluit de monitor aan bij de uiteenlopende behoeften van aandeelhouders terwijl het vullen van de monitor qua capaciteit behapbaar blijft. Het stramien van de monitor kan worden gebruikt als onderlegger voor het opstellen van meerjaren- uitvoeringsprogramma, jaarplannen en jaarverslagen.

ONZE DOELEN			ONZE AMBITIES	
INPUT	**ACTIVITEITEN**	**DOELEN 2020-2030**	**BEOOGD EFFECT OP MIDDELLANGE EN LANGE TERMIJN**	**IMPACT / BIJDRAGE AAN PUBLIEKE EN PRIVATE WAARDEN**
Inzetten van middelen voor realiseren output	Omzetten van input in output	Tastbare producten of diensten als direct resultaat van activiteiten	Het effect van de doelen; benefits voor de regio	De gewenste langetermijnverandering in de samenleving, die tot stand komt door meerdere (externe) factoren

Beschrijving van concrete activiteiten en resultaten

Betekenis voor brede welvaart (indicatoren en aspecten)





Hieronder schetsen we een voorbeeld van mogelijk uit te werken indicatoren met causaliteitsboom bij huidige speerpunten van ONHN. De indicatoren zijn gekozen uitgaande van de bestaande opdracht. Bij een bredere opdracht (variant 3) kan het aantal andere brede welvaart indicatoren navenant worden uitgebreid, bijvoorbeeld met wonen en bereikbaarheid.

Doel	**Brede welvaarts indicator**	**Beoogde bijdrage van ONHN**
Bijdragen aan economische structuur	BBP	
	Vertrouwen in economie	
	Werkgelegenheid	
	Arbeidsparticipatie	
	Werkloosheid	
	Bedrijventerreinen	
Voorkomen van afwenteling	Biodiversiteit	
	Stikstof	
	CO_2	

Figuur 11: voorbeeld van uit te werken impactmonitor.

Bijlage 3 | Suggestielijst Toekomstatelier

Als onderdeel van de evaluatie is met betrokken stakeholders gesproken over de ontwikkeling van ONHN. Een groep met vertegenwoordigers vanuit onder andere ondernemersverenigingen, bedrijven en de onderwijssector een reflecteerde op de vraag: "*Hoe kunnen de partijen in het ecosysteem samen met ONHN invulling geven aan de gesignaleerde verbeterpunten?"*

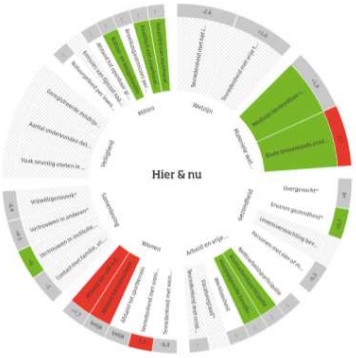
Uit het gesprek is onderstaande lijst met suggesties voor ontwikkeling van de regionale samenwerking opgetekend. Het gaat niet om een door de groep overeengekomen lijst van aanbevelingen maar een groslijst van de suggesties zoals gedaan door de individuele deelnemers:

- **Behouden en versterken van inzet op bedrijventerreinen.** ONHN vervult een belangrijke rol bij het uitvoeren van bedrijventerreinenbeleid. Denk bijvoorbeeld aan het verduurzamen van bedrijventerreinen. Deze rol moet naar de toekomst toe blijven bestaan.
- **Benutten van de kennis van het ONHN van de kansen in ketensamenwerking**. ONHN overziet beter dan menig andere speler in het ecosysteem de ketensamenwerking waarin de ondernemers (kunnen) samenwerken. ONHN zou hier een sterker adviserende en regisserende rol mogen pakken.
- **Bevorderen van internationalisering**. ONHN kan helpen om de regio Noord-Holland Noord als één geheel te representeren en sterker in de markt te zetten. ONHN kan hiermee ook zorgen dat er een consistente aanpak komt voor vragen vanuit bedrijfsleven markt waardoor kansen nog beter benut worden.
- **Actief stimuleren van het bedrijfsleven**. ONHN kan meer rol pakken in het faciliteren van een optimaal klimaat voor het bedrijfsleven. Ook kan ONHN een actievere rol spelen in het stimuleren van innovaties en bedrijven hiervoor zorgen dat de juiste mensen elkaar ontmoeten en hen aan elkaar koppelen.
- **Creëren van een overkoepelende blik op de economische agenda**. Ook al gaat ONHN niet direct over het bepalen van de visie, zij kan wel adviseren vanuit een bredere blik.
- **Vormgeven van één ondernemersloket**. Door één loket te creëren voor ondernemers wordt het eenvoudiger om de juiste antwoorden en contactpersonen te vinden. Dit loket zou dan gekoppeld moeten zijn aan, of in plaats komen van, de individuele ondernemersloketten in de regio. ONHN kan dan vanuit het ondernemerloket het eerste aanspreekpunt en gezicht van de regio worden.
- **Stimuleren van de triple helix**. ONHN kan een actievere rol spelen in het verbinden van het onderwijs aan de regio. Door jonge mensen te binden en boeien in en aan de regio kan de regio op de langere termijn innovatiever worden.
- **Zorg voor complementariteit tussen de ROM InWest en ONHN**. Er is nog veel onbekendheid over de onderlinge verhouding tussen beide partijen voor de deelnemers aan het toekomstatelier. Gesuggereerd wordt een duidelijke knip te maken tussen de taken van de ROM InWest en ONHN.

Bijlage 4 | Samenvatting voortgangsevaluatie (Social Profit Canvas)

1. Outcome: BBP en brede welvaart

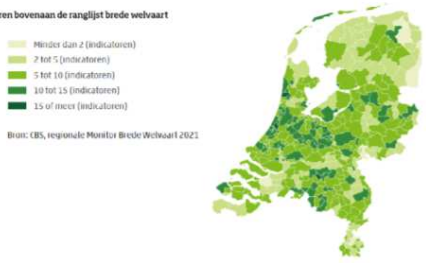
Hier & nu: Kop van Noord-Holland & West-Friesland



Hier & nu: Regio Alkmaar & omgeving (excl. Uitgeest)



Indicatoren bovenaan de ranglijst brede welvaart



Bron: CBS, regionale Monitor Brede Welvaart 2021

De monitor brede welvaart wordt bijgehouden op COROP-niveau. Deze wijkt af van de bestuurlijke indeling in NHN. De indeling van de COROP gebieden staat hiernaast.

Kop van Noord-Holland	Den Helder, Drechterland, Enkhuizen, Hollands Kroon, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer, Schagen, Stede Broec, Texel
Alkmaar en omgeving	Alkmaar, Bergen, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk
IJmond	Beverwijk, Castricum, Heemskerk, Uitgeest, Velsen

		Bbp (marktprijzen) min euro	Bbp per inwoner euro	Bbp, volumemutaties %	Bruto toegevoegde waarde, volumemutaties
Nederland	2020*	800 095	45 874	-3,8	-3,8
Kop van Noord-Holland (CR)	2020*	11 811	31 203	-2,2	-2,2
Alkmaar en omgeving (CR)	2020*	8 607	34 466	-3,9	-3,9
IJmond (CR)	2020*	6 661	33 431	-3,8	-3,9
Agglomeratie Haarlem (CR)	2020*	7 570	32 803	-3,8	-3,9
Zaanstreek (CR)	2020*	5 504	31 780	-2,5	-2,5
Groot-Amsterdam (CR)	2020*	119 613	85 794	-8,5	-8,5
Het Gooi en Vechtstreek (CR)	2020*	11 287	43 758	-5,7	-5,7

Bron: CBS

Bruto Binnenlands Product en Brede Welvaart worden door het CBS bijgehouden op het niveau van COROP regio's. De COROP regio's *Kop van Noord-Holland* en *Alkmaar e.o.* hebben een bovengemiddelde score op brede welvaart. In de afgelopen jaren is de brede welvaart in de twee regio's meer dan gemiddeld gegroeid. Het Bruto binnenlands product per inwoner is relatief laag ten opzichte van het Nederlands gemiddelde, doch vergelijkbaar met andere COROP regio's buiten Groot-Amsterdam.

* Bovenstaande plaatje bevat voorbeelden van een brede welvaart monitor

2. Resultaten: Activiteiten en doelen

Actueel aantal projecten en activiteiten

MKB:	26 projecten en activiteiten
Vestigingsklimaat:	38 projecten en activiteiten
Regiomarketing:	8 projecten en activiteiten
Acquisitiestrategie:	5 projecten en activiteiten

Doelen

- 0,5% groei BRP / jaar
- 15 nieuwe vestigers
- € 120 miljoen investeringen
- 40 ondernemers in innovatie / jaar
- 2% groei aantal bezoekers / jaar
- € 10 groei dagbesteding / bezoeker

Uit de tussenevaluatie komt naar voren dat het merendeel (circa 90%) van de geplande projecten (jaarplan 2020) op koers ligt of inmiddels is afgerond. Ook wordt geconcludeerd dat de meetbare doelen die zijn opgesteld moeilijk meetbaar zijn (geen cijfers op regionale schaal) en relateerbaar aan de inspanningen van ONHN.

Na de tussenevaluatie zijn er nieuwe projecten bijgekomen en bestaande projecten verder ontwikkeld. In de bijlage is een uitgebreid overzicht terug te vinden van 1. de beoordeling van de projecten vanuit de tussenevaluatie en 2. het actuele overzicht van de projecten op november 2022 (zonder beoordeling).

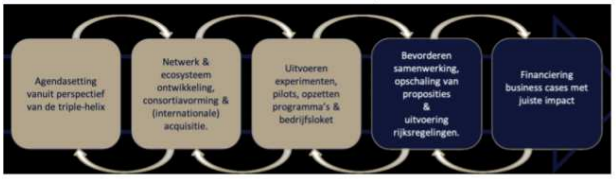
3. Samenwerking

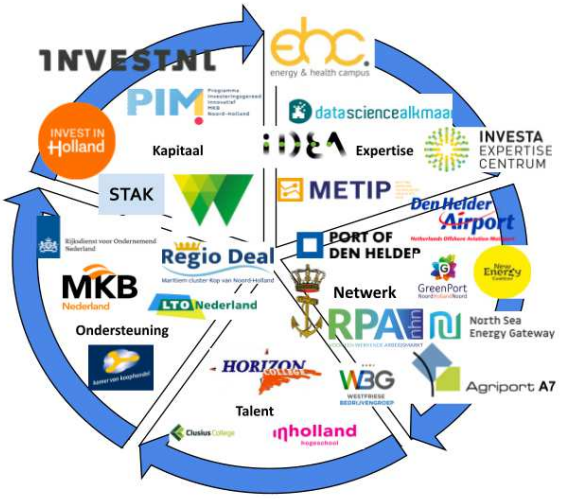
De rollen van ONHN

Ondersteuner - Uitvoerder - Facilitator - Aanjager - Initiator - Trekker - Adviseur - Verbinder - Mediator - Secretaris - Kassiersfunctie

Kennis & Kunde

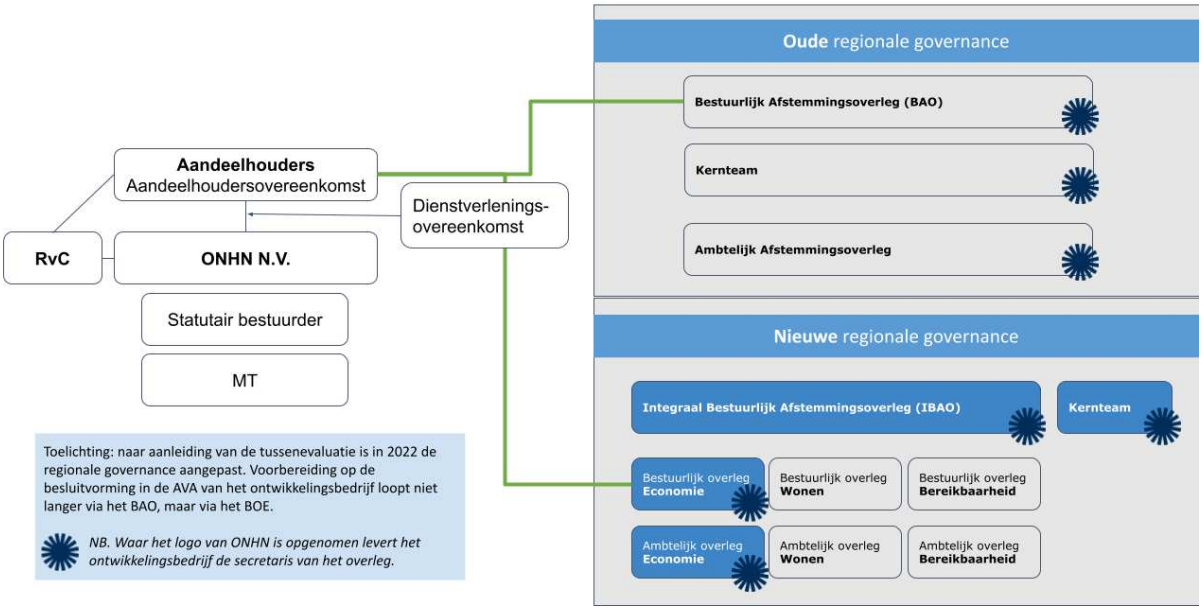
Kassa





Toelichting: er zijn veel partijen actief binnen het innovatie-ecosysteem. Belangrijke nieuwe toevoeging in het ecosysteem is de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) InWest. Waar ONHN de regionale kennis en expertise biedt heeft de ROM beschikking over investeringsfondsen met een totaal vermogen van € 160 mln. dat (ook) ingezet zal worden voor de energietransitie en de transitie naar de circulaire economie in NHN en het brede MKB-beleid. Voor enkele informele samenwerkingsverbanden zonder juridische status vervult het ONHN de zogenaamde kassiersfunctie (waarbij het ontwikkelingsbedrijf de in- en uitgaande facturen verwerkt). Voorbeeld daarvan is de Energy & Health Campus (waar op dit moment wordt gewerkt aan een eigen juridische status..

4. Governance



Toelichting: naar aanleiding van de tussenevaluatie is in 2022 de regionale governance aangepast. Voorbereiding op de besluitvorming in de AVA van het ontwikkelingsbedrijf loopt niet langer via het BAO, maar via het BOE.

NB. Waar het logo van ONHN is opgenomen levert het ontwikkelingsbedrijf de secretaris van het overleg.

5. Financieel arrangement

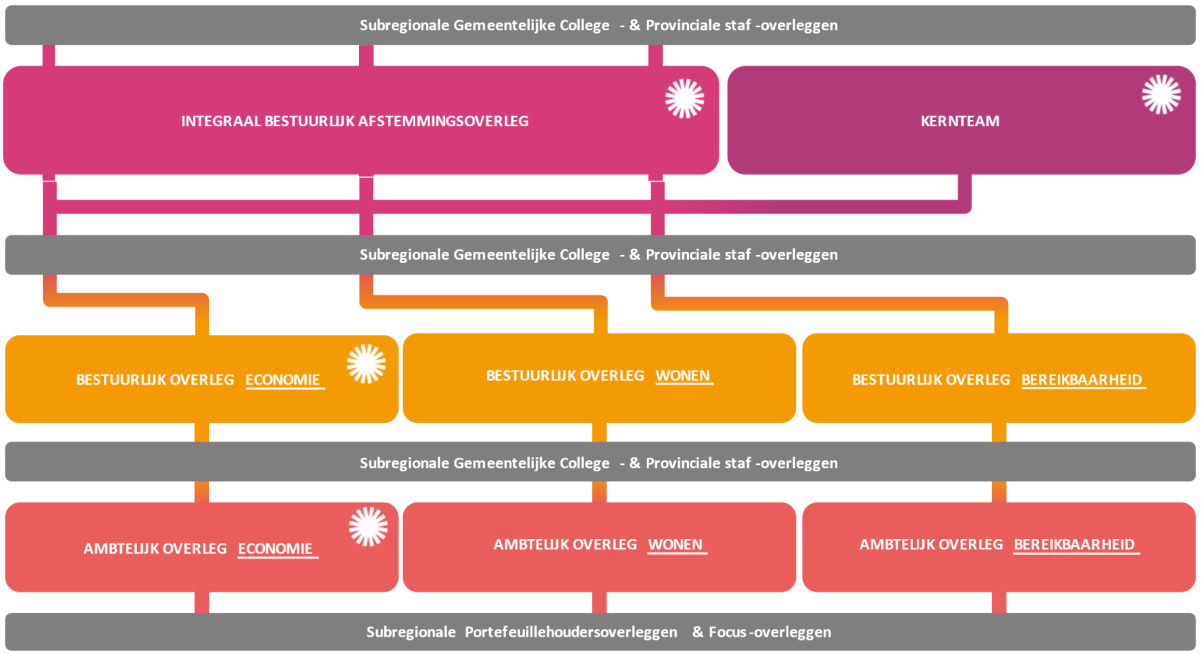
	2019	2020	2021	2022
Exploitatiebijdragen aandeelhouders	€3.285.500	€3.340.580	€3.413.629	€3.473.530
Overige opbrengsten (subsidie, etc)	€694.500	€528.007	€913.763	€697.415
Plusopdrachten	€325.000	€1.050.638	€199.155	€166.181

Toelichting: Het budget van ONHN bestaat uit drie onderdelen:

- De exploitatiebijdrage van de aandeelhouders. Deze bijdragen vormen het grootste deel van het budget. De gemeenten betalen jaarlijks een bijdrage per inwoner voor het uitvoeren van de opdracht en de lobbyactiviteiten. De provincie verstrekt jaarlijks een financiële bijdrage, die gelijk is aan de totale financiële bijdrage (exclusief de bijdrage voor de uitvoering van de lobbyactiviteiten) van de Gemeenten.
- De plusopdrachten. Dit zijn extra opdrachten voor concrete activiteiten waarvoor ONHN aanvullende middelen krijgt.
- Overige middelen. Dit zijn bijvoorbeeld subsidies.

Bijlage 5 | Uitwerking governancemodel

Naar aanleiding van de voortgangsevaluatie is de governance als volgt uitgewerkt (bron: ONHN, 2023):



Bijlage 6 | Begeleiding

Ambtelijke begeleidingsgroep	Marlieke Heck
	Jan Paasman
	Liesbeth Aarts
	Sandra de Boer
	Taams, Petra
	Caroline van Dijk
	Esther Zijl

Bestuurlijke klankbordgroep	Arthur Helling (Hoorn)
	Simco Kruijer (Schagen)
	Robert te Beest (Alkmaar)
	Ilse Zaal (provincie)

Bijlage 7 | Deelnemers leerkringen

Ambtelijke leerkring regio Alkmaar	Marcel Arens
(16 november)	Ageeth Kuijs
	Liebseth Aarts
	Linda Rinkel
	Sandra de Boer
	Saskia Engelhart
	Isabo Oesterholt
	Martin Stempher
	Karst Ketelaar
Bestuurlijke leerkring regio Alkmaar	Marco Wiesehahn
(23 november)	Rob Opdam
	Roel Beems
	Robert te Beest
	Nico van Ginkel
Ambtelijke leerkring West-Friesland	Matthijs Beute
(25 november)	Jos Groot
	Jos van Putten
	Rosanne Groot
Bestuurlijke leerkring West-Friesland	Harry Nederpelt
(25 november)	Arthur Helling
	Nico Slagter
Ambtelijke leerkring Provincie NH	Anne Weike Noorman
(29 november)	Caroline Smook
	Edwin Rem
	Irmgard Noordhoek
	Jacobien Crol
	Jacqueline van den Broek
	Kim Ruijs
	Marina Schuit
	Michiel de Graef
	Ragna Walraven-Kroes

Bestuurlijk leerkring KOP	Rikus Kieft
(1 december)	Simco Kruijer
	Tessa Augustijn
	Robert Leever
	Petra Bais
Ambtelijke leerkring KOP	Menno de Geus
(17 november)	Monique de Ridder
	Bo-Anne van Egmond
	Claudia Huitema
	Felicia Breukink
	Joey van der Werff
	Lotte van Nispen
	Marjan Nicolay-Mosk
	Marjolein Schutz
Leerkring met RvC (21 december)	Antje Kuilboer Noorman
	Bart de Steenhuijsen Piters
Bestuurlijke leerkring Provincie NH	Ilse Zaal
(13 december)	Marlieke Heck

Bijlage 8 | Vragenlijst voorbereiding leerkringen

Outcome en doelstellingen
Het doel van ONHN is bij te dragen aan de economische structuurversterking van de regio. In de voortgangsevaluatie is geconcludeerd dat er - door gebrek aan data - geen direct verband te leggen is tussen de inzet van ONHN en de economische indicatoren zoals werkgelegenheid en Bruto Regionaal Product. Wel stelt de voortgangsevaluatie dat het aannemelijk is dat ONHN een positieve bijdrage levert aan deze economische factoren en wel door de gekozen focus en rolname. Er gaan stemmen op dat naast economische factoren ook gekeken moet worden naar brede welvaart.

1. Ik heb een duidelijk beeld van de effecten van de regionale samenwerking op de economische structuurversterking van ONHN.
- Volledig oneens
- Oneens
- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

2. Ik heb een duidelijk beeld van de bijdrage van ONHN aan de economische structuurversterking.
- Volledig oneens
- Oneens
- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

3. In hoeverre dient het bijdragen aan brede welvaart toegevoegd te worden als expliciete doelstelling van ONHN?
- [open vraag]

Focus en projecten
In de voortgangsevaluatie is vastgesteld dat ONHN conform het jaarplan het overgrote deel van de projecten heeft afgerond c.q. opgepakt. Uit de voortgangsevaluatie komt ook naar voren dat de projecten die ONHN uitvoert in hoge mate positief beoordeeld worden door de stakeholders. Aanvullend op de reguliere activiteiten voert ONHN plusopdrachten uit waar opdrachtgevers separaat voor betalen.

4. De deelnemers houden zich binnen de samenwerking bezig met de goede thema’s c.q. projecten.
- Volledig oneens
- Oneens

- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

5. Zijn er sinds 2021 ontwikkelingen waar ONHN volgens u op zou moeten inspelen met nieuwe projecten of programma's?
- [open vraag]

Samenwerking en governance
Recent is het Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (BAO) omgevormd in het Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO). Niet langer adviseert het IBAO de AVA van het ONHN. Deze taak is belegd bij het onderliggende Bestuurlijk Overleg Economie (BOE).

6. De aanpassingen die naar aanleiding van de voortgangsevaluatie zijn aangebracht in de regionale economische samenwerking pakken tot op heden goed uit.
- Volledig oneens
- Oneens
- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

7. De deelnemers aan de samenwerking bieden anno 2022 de juiste randvoorwaarden voor ONHN om haar opdracht te vervullen (denk aan bestuurlijk leiderschap, mandaat, tijd, geld, etc).
- Volledig oneens
- Oneens
- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

8. De gemeenteraads- en statenleden worden voldoende betrokken bij de samenwerking.
- Volledig oneens
- Oneens
- Enigszins oneens
- Niet mee eens of oneens
- Enigszins eens
- Eens
- Volledig mee eens

9. Hoe ervaart u de werkwijze van het BOE?
- [open vraag]

ROM InWest

In 2021 is de ROM InWest opgericht. Met de ROM is tot € 160 mln aan investeringsmiddelen beschikbaar voor startende en groeiende ondernemingen in de energietransitie en de transitie naar de circulaire economie en voor het brede MKB.

10. Hoe kijkt u naar de samenwerking tussen de ROM en ONHN?
    - [open vraag]

Bijlage 9 | Deelnemers toekomstatelier 7 februari 2023

1. Friso de Zeeuw - Economisch Forum
2. Jack Kranenburg - Economisch Forum
3. Monique van der Voort - Metaalunie
4. Marcel Numan - Ondernemersvereniging Glastuinbouwgebied Alton (OVAL)
5. Hans Peter Baars - Ondernemersvereniging West-Friesland
6. Marbel de Graaf - LTO noord
7. Gerard Oud - VONK
8. Nancy Boterblom-Groot - Horizon college
9. Rob Niele - Stichting Ondernemend Alkmaar
10. Sandra de Boer - Gemeente Alkmaar
11. Petra Taams - Schagen (deels)
12. Marieke Heck - Provincie NH (Deels)
13. Esther Zijl - ONHN
14. Caroline van Dijk - ONHN
15. Marco Kerstens - BMC
16. Joris Stok - BMC
17. Lisa Kuiper - BMC

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