BMC
YACHT GROUP

Koersen op resultaat

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



Definitief rapport | februari 2024

Partners in verbetering

Koersen op resultaat

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

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

1 februari 2024

Classificatie	:	Intern gebruik
Naam adviseurs	:	• drs. M.C.J. (Marco) Kerstens • A.J. (Arjen) van Berkel, MSc
Projectnummer	:	PO0037814

BMC YACHT GROUP

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave **3**
Managementsamenvatting **4**
1. Inleiding **5**
1.1 Huidige afspraken ONHN lopen af 5
1.2 Beste scenario voor vervolg 5
1.3 Impactanalyse mogelijke scenario's 5
1.4 Opbouw en leeswijzer 5
2. Recapitulatie **6**
2.1 Doel en opdracht ONHN in DVO 2018 - 2024 6
2.2 ONHN heeft afgelopen periode aan opdracht voldaan 7
2.3 Ontwikkelpaden voor het vervolg 8
2.3 Verhouding tot ROM InWest 9
2.4 Brede Welvaart als perspectief 11
3. Impactanalyse scenario's **14**
3.1 Werkwijze 14
3.2 Scenario 0: Opheffen ONHN 14
3.3 Scenario 1: Voortzetten huidige situatie (mengvorm) 16
3.4 Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie (selectief scenario) 18
3.5 Scenario 3: Regiobureau (integraal scenario) 20
3.6 Overall beeld scenario's 21
4. Conclusies en advies **23**
Bijlage 1 | Resultaten digitale vragenlijst **25**
Bijlage 2 | Deelnemers interviews **27**
Bijlage 3 | Operationele acties (evaluatie) **29**

Managementsamenvatting

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

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

Positioneer ONHN als Economische uitvoeringsorganisatie
Ons advies voor het vervolg van ONHN is als volgt:

- Continueer ONHN en maak in een nieuwe DVO meerjarenafspraken voor de periode 2025-2030.
- Handhaaf de bestaande kernopdracht met voor ONHN een focus op de economische aspecten binnen het perspectief van brede welvaart..
- Neem in de DVO een vastomlijnd takenpakket op rondom het concept economische uitvoeringsorganisatie.
- De inhoudelijke speerpunten c.q. sectoren waarbinnen ONHN zal opereren kunnen onder meer worden afgeleid uit de in ontwikkeling zijnde Economische Agenda.
- Definieer heldere rollen en verantwoordelijkheden voor opdrachtgevers (gemeenten/provincie) en opdrachtnemer (ONHN).

1. Inleiding

1.1 Huidige afspraken ONHN lopen af

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

1.2 Beste scenario voor vervolg

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

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

1.3 Impactanalyse mogelijke scenario's

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

We hebben verdiepende gesprekken gevoerd met de volgende gesprekspartners:

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

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

1.4 Opbouw en leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt:

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

2. Recapitulatie

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

2.1 Doel en opdracht ONHN in DVO 2018 - 2024

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

> 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.

In de DVO zijn de doelen en opdracht opgenomen:

> **Artikel 2 Doel van samenwerking Partijen**
>
> 2.1. Partijen verklaren dat het doel van de samenwerking 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. Partijen erkennen dat de inhoud van de Opdracht gedurende de looptijd van deze Dienstverleningsovereenkomst kan wijzigen. Partijen werken samen aan het waar nodig wijzigen van de opdrachtformulering voor het Ontwikkelingsbedrijf.
>
> **Artikel 3 Opdracht**
>
> 3.1 Opdrachtgevers geven het Ontwikkelingsbedrijf de opdracht om gedurende de looptijd van deze Dienstverleningsovereenkomst activiteiten te verrichten ten dienste van de in Artikel 2.1 gestelde doelen. Tot deze activiteiten behoren activiteiten die de samenwerking en verstandhouding tussen lokale en provinciale overheden, ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen verbeteren en stimuleren zoals beschreven in het Meerjarenplan en de Jaarplannen, tevens faciliteert het Ontwikkelingsbedrijf de lobby voor de Gemeenten ('**Opdracht**'). Het Ontwikkelingsbedrijf aanvaardt deze Opdracht.

Op de website van ONHN vinden we de volgende invulling van de opdracht anno 2024:



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

2.2 ONHN heeft afgelopen periode aan opdracht voldaan

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

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

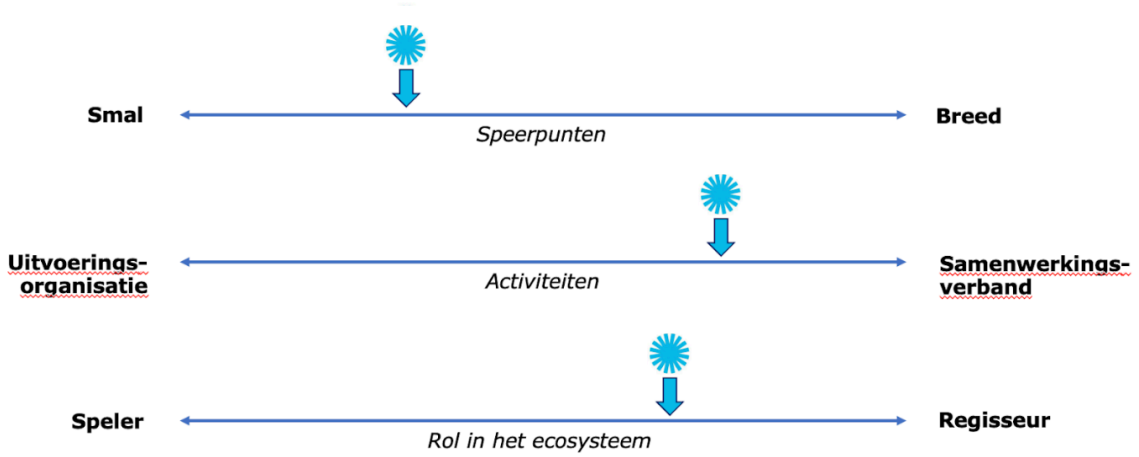
- Secretariaat van Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO), Bestuurlijk Overleg Economie (BOE), Ambtelijk Overleg Economie (AOE) en Kernteam (ambtelijke voorbereiding van het IBAO);
- Ondersteuning lobby;
- Secretariaat Economisch Forum;

- Secretariaat Stichting Administratiekantoor InWest Regio ten behoeve van de ROM InWest (STAK);
- Kassiersfunctie Energy & Health Campus Petten, Match 2020 en Smart suppliers.

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

2.3 Ontwikkelpaden voor het vervolg

De evaluatie gaf geen aanleiding om nut en noodzaak van ONHN ter discussie te stellen. Op basis van de evaluatie is wel geadviseerd om, met het oog op een succesvol vervolg, scherpe bestuurlijke keuzes te maken over rol en scope van ONHN. We identificeerden drie knoppen om aan te draaien, namelijk: inhoudelijke **speerpunten**, daarbinnen uit te voeren **activiteiten** en de **rol in het ecosysteem** van Noord-Holland Noord. Door aan deze knoppen te draaien ontstaan verschillende ontwikkelpaden of scenario's.



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

In bovenstaand figuur hebben we weergegeven waar wij ONHN anno 2024 plaatsen op de drie onderscheiden assen. Qua inhoudelijke speerpunten richt de organisatie zich primair op 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' één van de spelers.

Voor het vervolg van ONHN hebben we een keuzepalet met drie scenario's geïdentificeerd, waarbij de knoppen steeds anders worden ingesteld:



Figuur: 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.

Bovenstaande scenario's zijn onderwerp van de voorliggende impactanalyse.

2.3 Verhouding tot ROM InWest

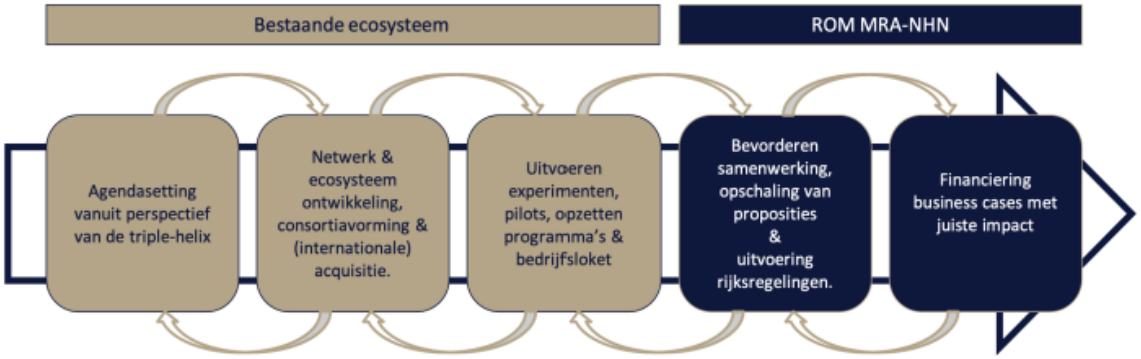
Tijdens de evaluatie zijn twee ontwikkelingen aan bod gekomen die ook voor de impactanalyse van belang zijn. De komt van ROM InWest en de opkomst van het denken in termen van brede welvaart.

In het economisch ecosysteem van Noord-Holland Noord is een nieuwe speler met sterke raakvlakken met ONHN: ROM InWest. Met de komst van de ROM zijn extra middelen beschikbaar gekomen voor de regio voor investeringen in kansrijke businessplannen, innovatieve projecten en bedrijvigheid. De regio krijgt hiermee een extra instrument in handen dat in de rest van Nederland al bestaat en daar zijn dienst heeft bewezen.

In de afgelopen periode is in de communicatie de complementariteit tussen ONHN en ROM InWest als volgt omschreven: "ONHN = kennis en kunde, ROM = 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 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.



Figuur : Afspraken over samenwerking tussen ONHN en ROM InWest

Tegelijkertijd wordt, ondanks deze heldere afspraken, door diverse geïnterviewden benoemd dat de exacte rol- en taakverdeling voor de meeste deelnemers aan de regionale samenwerking nog niet duidelijk is. Dat geldt voor ONHN en, in nog sterkere mate, voor ROM InWest.

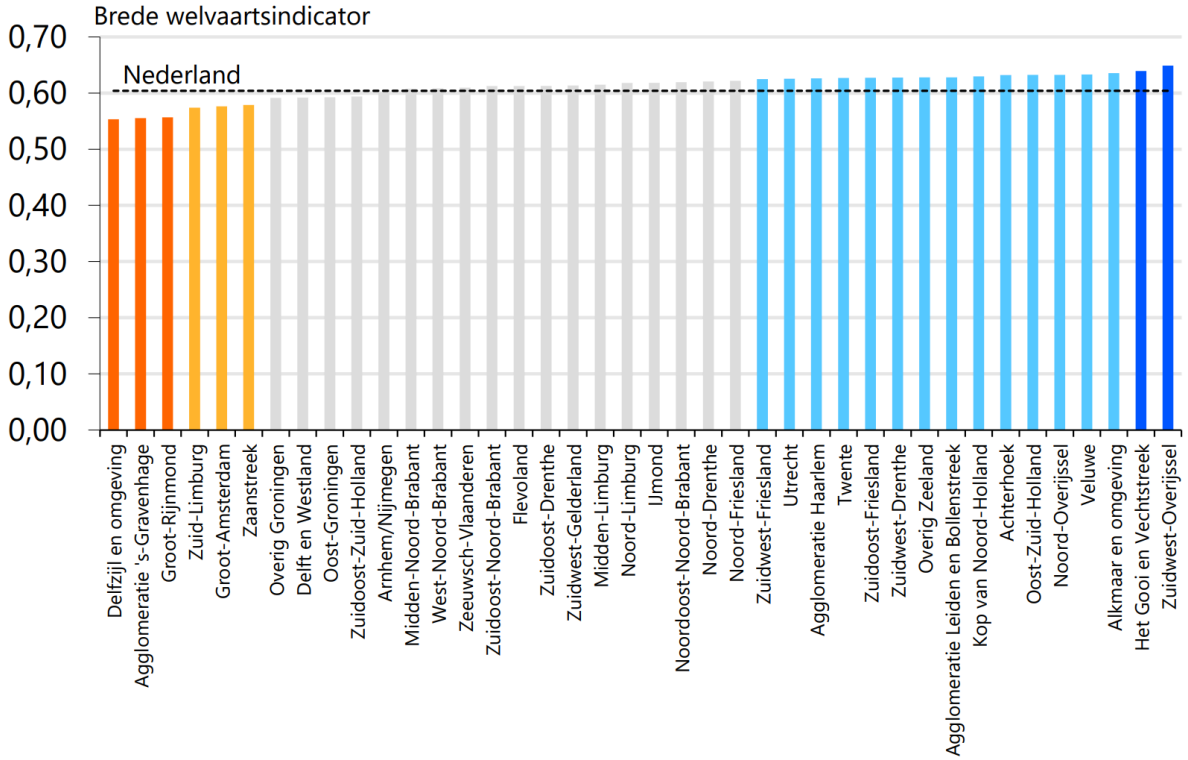
Uit onze eindevaluatie kwam naar voren dat de fondsen vanuit de ROM een waardevolle toevoeging voor de regio vormen, en dat ONHN door het ontsluiten van deze fondsen – in potentie – nog beter in staat is om hulpvragen van ondernemers te beantwoorden. Wel geldt dat 'kennis en kunde versus kassa' ons inziens 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.

Ook is in de eindevaluatie geadviseerd om de rol- en taakverdeling tussen RPA NHN en ONHN te expliciteren, als middel om de betrokkenheid van kennisinstellingen bij ONHN verder te versterken.

2.4 Brede Welvaart als perspectief

Een tweede relevante ontwikkeling voor de toekomst van ONHN is de opkomst van het begrip brede welvaart. Er komt meer aandacht voor een bredere opvatting van welvaart, die alles omvat wat mensen van waarde vinden voor hun kwaliteit van leven. Binnen het economisch domein verschuift de focus van het sec realiseren van een zo hoog mogelijk bruto binnenlands product naar aandacht voor de gevolgen van economische ontwikkeling voor onder andere welzijn, gezondheid, veiligheid en leefomgeving.

Daar waar Noord-Holland Noord op de klassieke indicator bruto regionaal product relatief laag scoort, is de brede welvaartsindicator juist bovengemiddeld hoog: de COROP gebieden Alkmaar en omgeving en Kop van Noord-Holland (dat is inclusief West Friesland) staan in de top 8 van Nederlandse regio's.



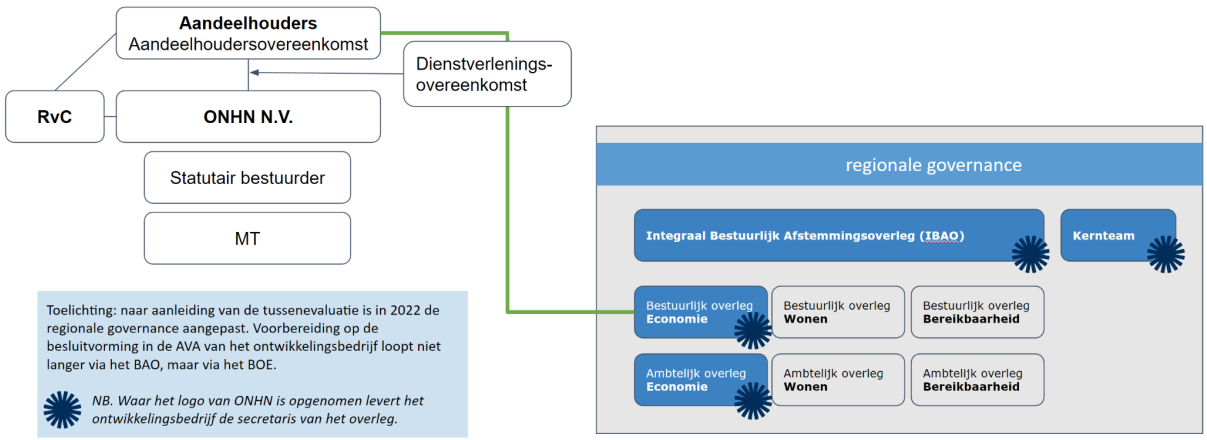
Regio	BWI index	Subjectief welzijn	Veiligheid	Persoonlijke ontwikkeling	Huisvesting	Milieu	Gezondheid	Inkomen	Baanzekerheid	Werk-privébalans	Sociale contacten	Maatschappelijke betrokkenheid
Alkmaar en omgeving	0,64	0,66	0,86	0,52	0,66	0,54	0,66	0,74	0,60	0,78	0,47	0,42
Kop van Noord-Holland	0,63	0,68	0,90	0,48	0,69	0,55	0,62	0,68	0,61	0,75	0,46	0,42
Agglomeratie Haarlem	0,63	0,63	0,86	0,55	0,45	0,53	0,62	0,85	0,59	0,83	0,47	0,46
Groot-Amsterdam	0,58	0,58	0,80	0,55	0,35	0,52	0,63	0,75	0,54	0,70	0,46	0,41
Nederland	0,60	0,64	0,87	0,50	0,54	0,54	0,61	0,68	0,58	0,75	0,46	0,40

Figuur : Brede welvaart in Nederlandse COROP regio's (bron: RaboResearch en Universiteit Utrecht, 2023)

Bredewelvaartsbeleid vraagt om het breed beschouwen van hoe het gaat met de inwoners van de regio op alle aspecten van brede welvaart en om een integrale afweging tussen die verschillende aspecten en de brede welvaart 'hier en nu', 'later' en 'elders'. Het betekent echter niet per se dat de aanpak ook is gericht op alle aspecten van brede welvaart tegelijkertijd bevorderen. Dat is niet altijd nodig en zelfs als er sprake is van meerdere opgaven in de regio zijn keuzes verstandig om de uitvoering van beleid hanteerbaar te houden (Planbureau voor de Leefomgeving, 2022).

Een aanpak gericht op het bevorderen van één (of enkele) aspect(en) van brede welvaart kan ook voldoende zijn voor het realiseren van de gewenste brede welvaart in de regio. Welke aanpak nodig is en op welke aspecten van brede welvaart deze zich richt, hangt af van of en in welk opzicht de huidige situatie in de regio verschilt van de politiek-bestuurlijk vastgestelde gewenste brede welvaart voor de regio. De aanpak in bredewelvaartsbeleid kan dus ook beperkt zijn tot het bevorderen van de economische positie van de inwoners. Voor bredewelvaartsbeleid is het wel noodzakelijk om het welzijn van de inwoners breder te beschouwen dan alleen hun economische positie, maar als hun positie alleen in economisch opzicht achterblijft bij de gewenste situatie dan hoeft alleen dat aspect te worden bevorderd. Uit bovenstaande figuur komt naar voren dat er geen specifieke indicatoren van brede welvaart zijn waarop Noord-Holland Noord relatief slecht scoort.

Het denken in termen van brede welvaart zien we in Noord-Holland Noord (voorzichtig) terug in de regionale overlegstructuur, die als volgt is ingericht:



Figuur : Regionale governance

Onder het Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (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. 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 betrokkenheid van bedrijfsleven en kennisinstellingen is verankerd in het BOE.

We zien het denken in termen van brede welvaart ook terug in de huidige praktijk van ONHN waarin bij het aantrekken van nieuwe bedrijven wordt geredeneerd vanuit het adagium ‘From volume to value’.

Tijdens de eindevaluatie hebben we met vertegenwoordigers van overheid, bedrijven en onderwijs 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 aanpalende domeinen wonen en bereikbaarheid, en met oog voor mogelijke afwentelingseffecten op mens en omgeving.

3. Impactanalyse scenario's

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

3.1 Werkwijze

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

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

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

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

Scenario 0: Opheffen ONHN
Scenario 1: Voortzetten huidige situatie
Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie
Scenario 3: Regiobureau

3.2 Scenario 0: Opheffen ONHN

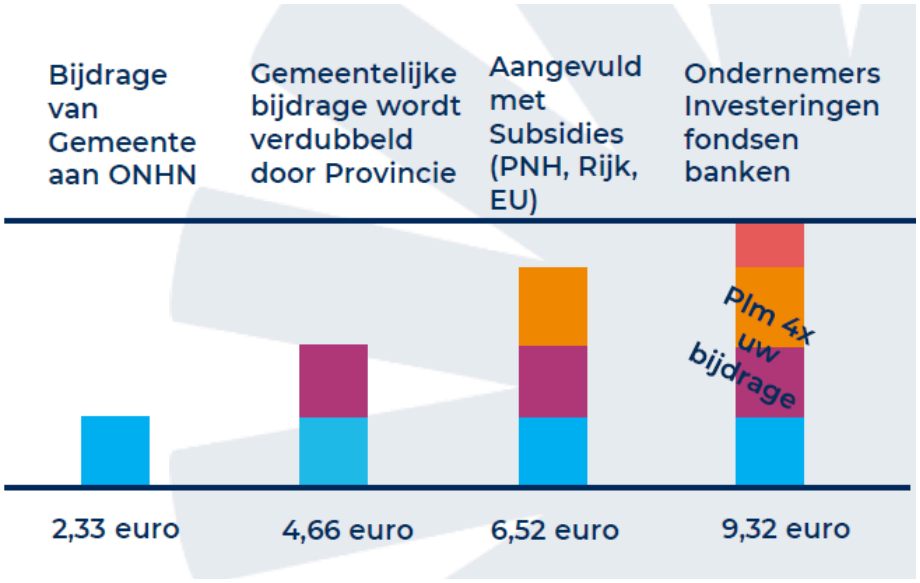
In dit scenario besluiten de aandeelhouders geen nieuwe overeenkomst aan te gaan. De gemeenten voeren in dit scenario alle taken die nu door ONHN worden uitgevoerd individueel of in samenwerking zelf uit. Het zelf uitvoeren betekent onder meer:

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

Kwaliteit

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

moment onvoldoende in beeld - en op z'n best diffuus - is. Zelf heeft het ONHN de volgende multiplier in beeld gebracht:



Figuur : Multiplier van investeringen in ONHN (bron: ONHN, 2024)

Kwetsbaarheid

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

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

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

Kosten

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

De (huidige) kosten zijn door de aandeelhouders niet aangemerkt als zwaarwegend argument voor het continueren van ONHN. Wel geven diverse (veelal kleinere) gemeenten aan te verwachten dat, gelet op het zogenaamde financiële ravijnjaar in 2026, gemeenteraden kritischer naar de toegevoegde waarde van verbonden partijen als ONHN zullen kijken. In het ravijnjaar zullen gemeenten collectief 3 miljard euro minder van het Rijk ontvangen vanwege een nieuwe financieringssystematiek. Sommige bestuurders geven

aan dat gemeenten dan kunnen besluiten om zich alsnog terug te trekken uit ONHN. In dat kader wijzen ze op het belang van het goed in beeld brengen van de toegevoegde waarde van ONHN.

Kansen

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

3.3 Scenario 1: Voortzetten huidige situatie (mengvorm)

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

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

1. vestigingsklimaat en verduurzaming;
    a. Verduurzamen bedrijventerreinen
    b. Aanpak netcongestie
    c. Arbeidsmarkt en onderwijs, o.a. Human Capital Agenda (samen met RPANh)
    d. Monitoring werklocaties
2. MKB-ondersteuning en acquisitie:
    a. Ondersteuning van bestaande bedrijven in de regio, bij het vinden van financiering, vestigen en uitbreiden, innoveren, verduurzamen, digitaliseren en internationaliseren
    b. Ecosysteem ontwikkeling
    c. Bedrijven van buiten de regio aantrekken
    d. Positioneren regio NHN en haar ecosystemen
3. Ondersteunen economische samenwerking:
    a. Ondersteunen van regionaal overleg gericht op op verbeteren vestigings- en ondernemersklimaat
    b. Uitwisselen van kennis
    c. Bevorderen van netwerken
    d. Ondersteunen van lobby
    e. communicatie: één regio, één beeld, één verhaal

Daarnaast levert ONHN een facilitaire rol voor:

- Secretariaat van het Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO), Bestuurlijk Overleg Economie (BOE), Ambtelijk Overleg Economie (AOE), Kernteam (ambtelijke voorbereiding van het IBAO)
- Secretaris Economisch Forum
- Secretaris Stichting Administratiekantoor InWest Regio ten behoeve van de ROM InWest (STAK)
- Kassiersfunctie voor meerdere initiatieven die geen rechtsvorm hebben

Bovenstaande activiteiten worden verricht in het kader van de basisopdracht. Aanvullend geeft ONHN via inbestedingsopdrachten invulling aan verschillende plusopdrachten.

We hebben in onze gesprekken gemerkt dat er verschil van mening bestaat tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer (ONHN) over de taken die bij ONHN zijn belegd. In de nieuwe opdracht is aanscherping nodig om dit soort ruis weg te nemen en te voorkomen.

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

Ook de inbestedingsopdrachten en kassiersfunctie krijgen zo een geborgde plek. Deze worden ingevuld om zo relatief eenvoudig complexe vraagstukken zowel qua inbesteding als qua kennis en kunde bij ONHN kunnen neerleggen. Dit maakt het omgaan met aanbestedingsregels voor deze overheden eenvoudiger. Een vergelijkbare vraag geldt voor de kassiersfunctie.

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

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

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

loop van de tijd bij ONHN gevoegd, zonder dat deze zijn geformaliseerd en zonder extra financiële bijdrage (onder voorbehoud van indexatie).

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

3.4 Scenario 2: Economische uitvoeringsorganisatie (selectief scenario)

In dit scenario wordt ONHN gepositioneerd als een uitvoeringsorganisatie met een strakke taakomschrijving met een verdeling van speerpunten en activiteiten tussen platforms in het regionaal ecosysteem. Het bestaande budget is taakstellend.

Ten opzichte van de bestaande situatie blijft de kernopdracht gelijk. Daaraan wordt in de DVO geëxpliciteerd welke activiteiten onder de kernopdracht vallen. Activiteiten uit de bestaande praktijk die niet meer passen bij de nieuwe kernopdracht moeten zo nodig elders worden belegd.

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

Voor de focus in activiteiten kan worden aangesloten bij analyses van de brede welvaart in de regio. 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.

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

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

Aandachtspunt zijn de plusopdrachten. Hierover zijn verschillende beelden. Een meerderheid van de aandeelhouders geeft aan dat plusopdrachten kunnen worden

voortgezet voor zover deze voldoende aansluiten bij de kernopdracht en zo mogelijk niet ten koste gaan van personele en financiële capaciteit voor de kernopdracht. Van belang is dat bestuurders meer in positie moeten worden gebracht in de besluitvorming over het al dan niet aangaan van plusopdrachten. Zij pleiten voor duidelijke doelen en criteria voorafgaand aan plusopdrachten. Er zijn ook aandeelhouders die de activiteiten van ONHN willen beperken tot de kernopdracht en de mogelijkheid van plusopdrachten willen stopzetten.

Kosten

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

Aandachtspunt hierbij zijn de kosten van de activiteiten die het ONHN in dit scenario niet meer voor haar rekening neemt. Deze zullen mogelijk elders moeten worden belegd; wat voor aandeelhouders vergelijkbare kosten met zich meebrengt en mogelijk incidentele meerkosten voor de inrichting.

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

Kansen

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

Bij selectie van kerntaken vallen er onderwerpen van tafel. Deze moeten op een andere wijze/plek gepositioneerd, ingericht en/of ondergebracht worden. Hier zien we een risico wat betreft continuïteit. Verder zien we binnen dit scenario een (beperkt) risico op verlies van aantrekkelijkheid van ONHN als werkgever door de strakkere taakomschrijving.

3.5 Scenario 3: Regiobureau (integraal scenario)

In dit scenario ontwikkelt ONHN zich tot een coördinerende en ondersteunende organisatie van brede regionale samenwerking op het gebied van economie, wonen en bereikbaarheid, die momenteel is opgehangen onder het IBAO. Er is sprake van een breed palet aan speerpunten (bedrijventerreinen, wonen, mobiliteit, arbeidsmarkt etc.) en activiteiten (beleid, uitvoering, ondersteuning, coördinatie Regio Deal). ONHN wordt in dit scenario de dominante speler in het regionaal ecosysteem.

Er ontstaat in dit scenario een stevige regionale vertegenwoordiger van de Noord-Holland Noordse belangen, als complement van de MRA. Het perspectief is rationalisatie van het regionale ecosysteem: organisaties gaan op termijn op in ONHN met als resultaat een transparanter ecosysteem voor stakeholders.

Kwaliteit

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

Onze verwachting is dat het enkele jaren zal duren om de andere regionale organisaties op een vergelijkbare positie te brengen als de economische tak. De inhoudelijke synergie in doelbereik zal dus pas na verloop van tijd worden bereikt.

Kwetsbaarheid

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

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

Kosten

Door te investeren in een breder takenpakket en een meer beleidsmatige en strategisch/coördinerende rol van ONHN is een stijging van de deelnemersbijdragen reëel. Een integratie van andere samenwerkingsverbanden in ONHN kan mogelijk leiden tot per saldo een efficiëntere inzet van middelen. Het gaat hier wel om een perspectief op lange termijn.

Kansen

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

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

3.6 Overall beeld scenario's

We achten op basis van plussen en minnen scenario 2 - de economische uitvoeringsorganisatie - het meest wenselijk en kansrijk, om de volgende redenen:

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

Randvoorwaardelijk is dat activiteiten die buiten de aangescherpte opdracht van ONHN zullen vallen elders in het ecosysteem belegd kunnen worden.

We hebben vastgesteld dat bij een deel van de betrokken partijen de behoefte bestaat om de brede strategische samenwerking zoals nu vormgegeven onder het IBAO met drie bestuurlijke tafels verder te ontwikkelen. ONHN heeft zelf geopperd om de bijbehorende taken bij ONHN te beleggen. Wij merken hierover het volgende op:

- De basis voor het denken in termen van brede welvaart ligt primair op beleidsmatig vlak, bijvoorbeeld in de vorm van omgevingsvisies, ruimtelijke puzzel en Economische Agenda. Dit is de taak van de aandeelhouders. Door organisaties als ONHN kan vervolgens uitvoering worden gegeven aan die aspecten binnen het economisch domein die volgens de aandeelhouders extra aandacht kunnen gebruiken;
- Zoals eerder aangegeven scoort Noord-Holland Noord op alle brede welvaartsindicatoren bovengemiddeld. Uit de zogenaamde Entrepreneurial Ecosystem Index (Birch en Universiteit Utrecht, 2023) komt naar voren dat Noord-Holland Noord zich juist nog kan ontwikkelen op twee aspecten in het economische domein, namelijk leiderschap van innovatieve bedrijven en netwerken tussen bedrijven.
- Het onderbrengen van deze opdracht bij ONHN staat op gespannen voet met scenario 2, waarin het aanbrengen van meer focus centraal staat;
- Het bestendigen van de rol van ondernemers en kennisinstellingen, bijvoorbeeld in de vorm van een door sommigen bepleite Economic Board, kan prima binnen de huidige governance als een IBAO of een BOE;
- Er is onder de aandeelhouders geen breed draagvlak om ONHN een bredere rol te geven.

Regio	Leiderschap	Netwerken	Financiering	Kennis	Talent	Diensten	Instituties	Infrastructuur	Vraag	Cultuur
Alkmaar en omgeving	0,34	0,22	1,54	0,71	0,94	0,97	0,97	1,23	0,76	0,88
Kop van Noord-Holland	0,34	0,33	1,54	1,02	0,77	0,79	0,97	1,02	0,67	0,80
Agglomeratie Haarlem	0,30	0,24	1,54	0,66	1,25	1,30	0,97	1,61	0,71	1,19
Groot-Amsterdam	1,33	1,37	1,54	1,13	1,30	1,19	0,97	1,15	1,87	1,64

Sterk	>1,05	Gemiddeld	> 0,95 < 1,05	Zwak	> 0,50 < 0,95	Slecht	< 0,50

Figuur : Regionale scores Entrepreneurial Ecosystem Index (bron: Birch en Universiteit Utrecht, 2023)

4. Conclusies en advies

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

4.1 Beantwoording onderzoeksvragen

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

Voor de uitwerking van de scenario's verwijzen we kortheidshalve naar hoofdstuk 3. De mengvorm (scenario 1) achten we niet toekomstbestendig om de volgende redenen:

- Er zit spanning tussen de hoeveelheid rollen en activiteiten, het beschikbare budget en de capaciteit. Bij een gelijkblijvend budget is het onmogelijk om de komende jaren kwaliteit te (blijven) leveren.
- De hoeveelheid rollen en activiteiten zorgt voor een diffuus beeld over de meerwaarde van ONHN. Die waarde is door bestuurders steeds lastiger uit te leggen en dat verzwakt vervolgens het draagvlak voor ONHN onder met name volksvertegenwoordigers.
- Er bestaat een risico dat, als gevolg van de steeds complexer wordende maatschappelijke vraagstukken, de vereiste capaciteit en expertise binnen de ONHN onder druk komen te staan. Deze toenemende complexiteit vraagt om meer inzet en kennis, waardoor het voor de ONHN uitdagend wordt om effectief te blijven reageren op bestuurlijke en maatschappelijke vragen over deze ontwikkelingen. Dit kan ertoe leiden dat de ONHN mogelijk - met een gelijkblijvende personele en financiële capaciteit - niet meer in staat is om aan de groeiende verwachtingen en eisen te voldoen.We verwachten dat het in een krappe arbeidsmarkt voor ONHN als werkgever steeds lastiger is om voldoende gekwalificeerd personeel op een breed palet aan functies te werven.

4.2 Voorkeursscenario

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

- Continueer ONHN en maak in een nieuwe DVO meerjarenafspraken voor de periode 2025-2030.
- Handhaaf de bestaande kernopdracht met voor ONHN een focus op de economische aspecten. Bij economische ontwikkeling vanuit het perspectief van brede welvaart gaat het om toegevoegde waarde voor de regio volgens het adagium *from volume to value*.
- Definieer heldere rollen en verantwoordelijkheden voor opdrachtgevers (gemeenten/provincie) en opdrachtnemer (ONHN).

- Neem in de DVO een vastomlijnd takenpakket op rondom het concept economische uitvoeringsorganisatie.
- De inhoudelijke speerpunten c.q. sectoren waarbinnen ONHN zal opereren kunnen onder meer worden afgeleid uit de in ontwikkeling zijnde Economische Agenda.
- Geef ONHN opdracht om verder invulling te geven aan de aanbevelingen uit de evaluatie op het gebied van professionalisering, monitoring en plusopdrachten (zie bijlage 3). Het is van belang dat ONHN een deel van het budget hieraan kan besteden. ONHN geeft aan al diverse acties te hebben opgepakt aan de hand van de eindevaluatie.

We stellen voor bij de uitwerking van een nieuwe DVO uit te gaan van het volgende takenpakket voor ONHN:

- Ontwikkelen vestigingsklimaat
- Ondersteunen bestaande MKB bedrijven
- Aantrekken nieuwe bedrijven
- Plusopdrachten die daarop aansluiten
- Faciliteren STAK ROM en kassiersfunctie

Dit pakket sluit in belangrijke mate aan op de rol van ONHN als uitvoeringsorganisatie. Voor het overige geldt het volgende:

- Het ontwikkelen van beleid is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers, desgevraagd kan ONHN adviseren vanuit praktijk en gebiedskennis;
- Provincie Noord-Holland heeft de regio uitgenodigd om de lobby richting Den Haag en Brussel gezamenlijk op te trekken met de provincie;
- Het faciliteren van regionale overleggen (IBAO, BOE etc) wordt belegd bij de opdrachtgevers, waarbij ONHN daar waar nodig een adviserende rol op de inhoud in het BOE speelt. Indien de opdrachtgevers dit niet voor 1 januari 2025 georganiseerd krijgen dan kan deze taak via een plusopdracht tijdelijk worden belegd bij ONHN.
- In dit voorkeursscenario treedt ONHN dus op als uitvoeringsorganisatie binnen de economische aspecten van brede welvaart. In de eindevaluatie adviseerden we om hierbij aan te sluiten bij de Brede Basismonitor van de provincie Noord-Holland.
- Voor de doorontwikkeling van de brede regionale samenwerking is een verkenning gestart door de burgemeesters van de drie centrumgemeenten.

Bijlage 1 | Resultaten digitale vragenlijst

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

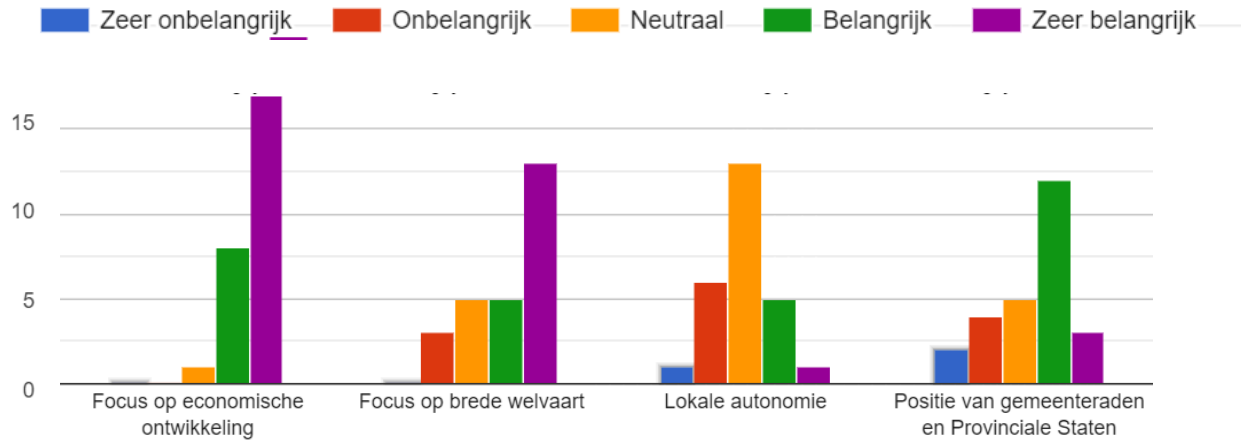
Meest genoemde rollen die belangrijk zijn voor een (eventuele) nieuwe overeenkomst:

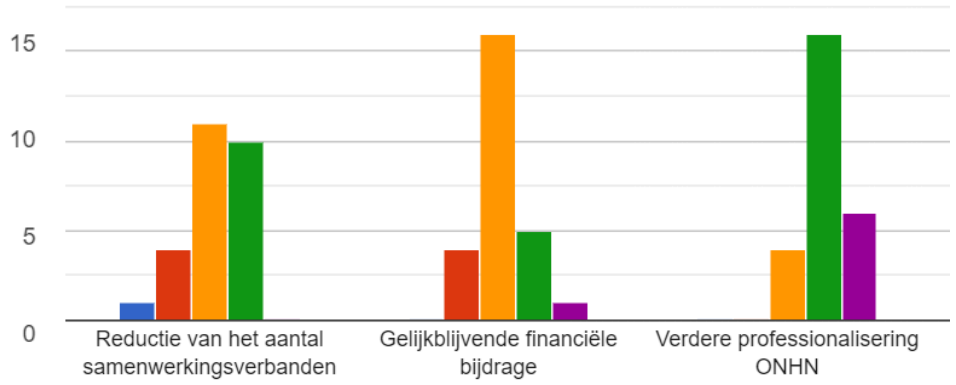
- Versterken vestigingsklimaat (gebiedsontwikkeling, projecten, bedrijventerreinen: 65,4%
- Versterken van de strategische samenwerking tussen bedrijven, overheden, investeerders en onderzoekers: 57,7%
- MKB ondernemersondersteuning (vestiging, financiering, innovatie): 53,8%
- Aantrekken nieuwe bedrijven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

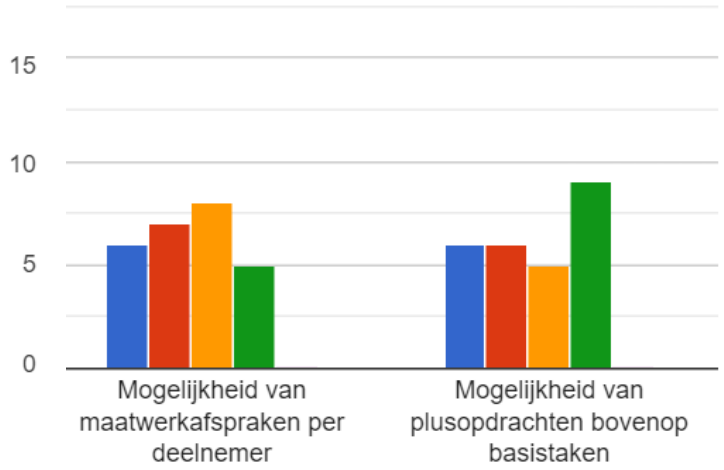
Op welke werkgebieden zou u ONHN in een nieuwe periode willen inzetten?

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

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

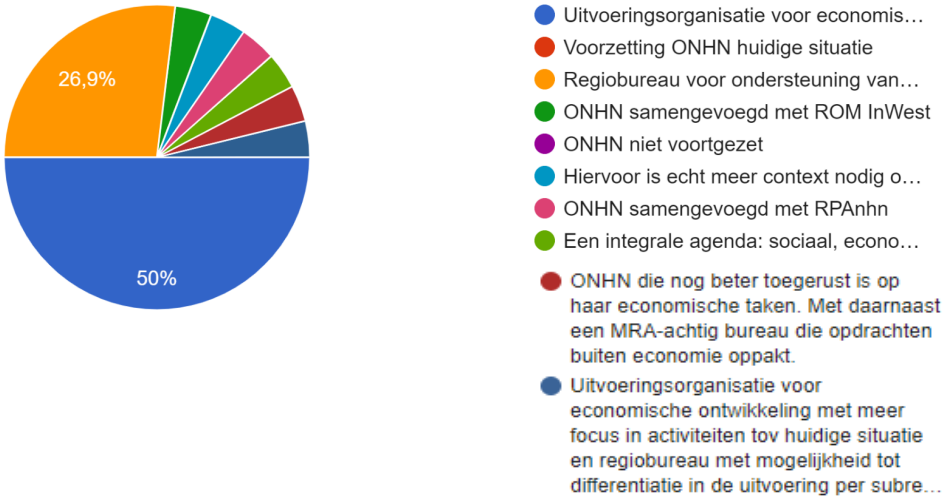






4. Welke omschrijving past het best bij uw beeld van de toekomst van ONHN?

26 antwoorden



Bijlage 2 | Deelnemers interviews

Aandeelhouders

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

Triple-helix

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

ONHN

1. RvC:
    a. Bart de Steenhuijsen Piters
    b. Antje Kuilboer-Noorman
2. Directeur en teamleiders
    a. Esther Zijl
    b. Daniël Banis

c. Serge Ferraro

Bijlage 3 | Operationele acties (evaluatie)

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 meerjarenuitvoeringsprogramma op als onderlegger voor de nieuwe DVO.
2. Draag zorg voor overeenstemming en eenduidigheid in de **activiteiten** die ONHN moet oppakken.	*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). • 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 RPAnhn 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.*

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