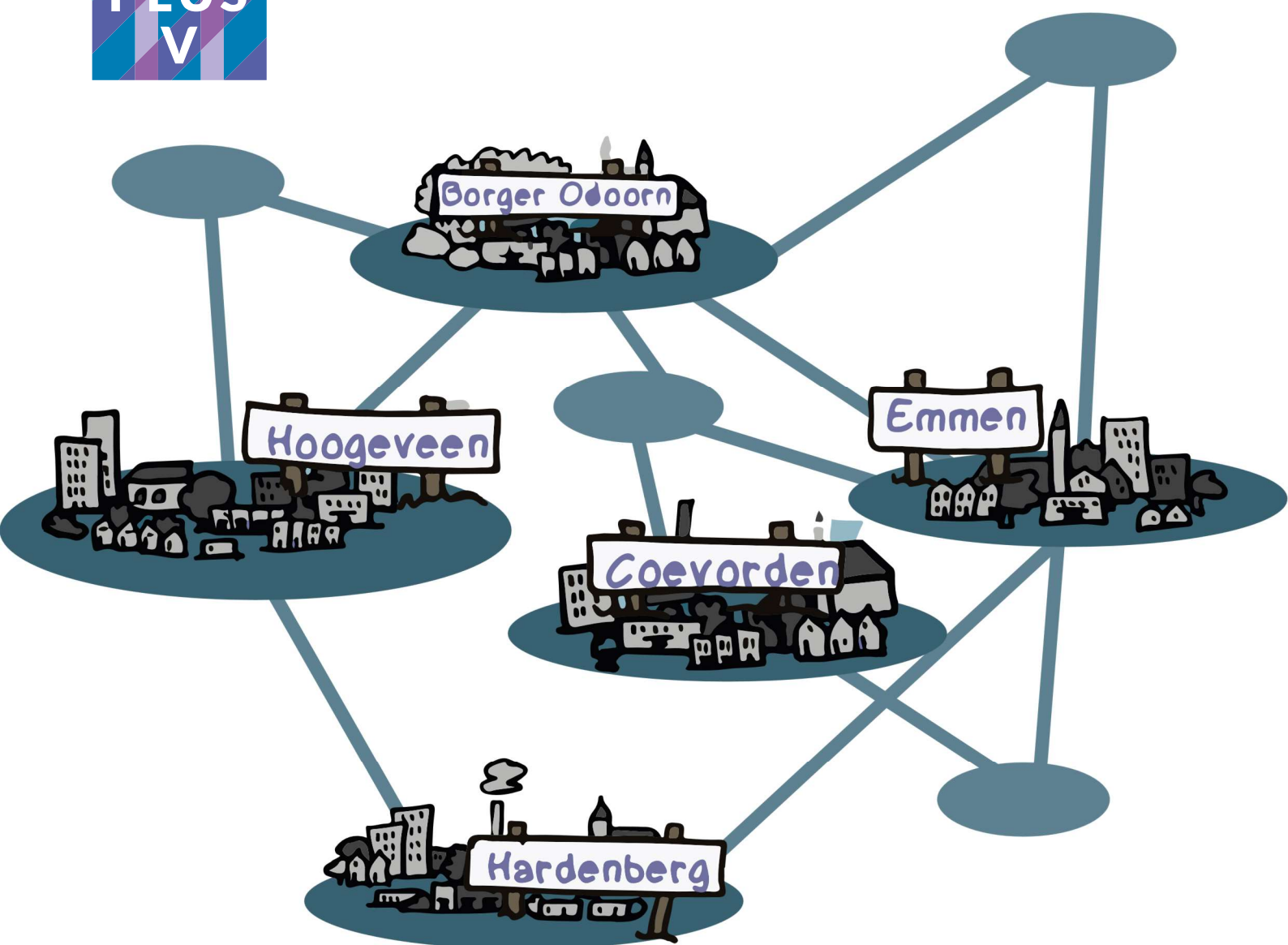




Evaluatie regionale samenwerking Dutch TechZone

Auteurs



Bas Doets
Adviseur en partner



Jan Julian Peters Sengers
Adviseur

Inhoud

Samenvatting	4
1. Introductie	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksvragen	5
1.3 Aanpak en leeswijzer	5
2. Desk Research	7
2.1 Terugblikken op Strategische Koers 2022–2025	7
2.2 Reflectie op de resultaten tussen 2022–2025	7
2.3 Opvolgen van de aanbevelingen uit 2021	11
3. Uitkomsten interviews	14
3.1 Algemene afdronk uit de gesprekken	14
3.2 Wat zijn de concrete resultaten die de samenwerking heeft opgeleverd?	14
3.3 Zijn de drie strategische speerpunten uit de Strategische koers nog actueel?	15
3.4 Hoe zou de DTZ zich in de komende periode verder kunnen ontwikkelen?	16
3.5 Werkt de huidige governance goed, worden er verbetermogelijkheden gezien?	18
4. Aanbevelingen	21
Bijlage	22
Bronnen	23

Samenvatting

Voor u ligt de evaluatie van het samenwerkingsverband Dutch TechZone. Dutch TechZone (DTZ) is een samenwerkingsverband tussen onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en overheden in de regio Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hardenberg en Hoogeveen, met ondersteuning van de provincie Drenthe en het Ministerie van Economische Zaken. Deze samenwerking richt zich op het versterken van de economische structuur van de regio, met een specifieke focus op de maakindustrie.

Met het aflopen van de huidige samenwerkingsovereenkomst aan het einde van dit jaar, is het noodzakelijk om de DTZ samenwerking te evalueren. Het doel van deze evaluatie is om inzicht te krijgen in hoe de regionale samenwerking binnen de DTZ verloopt, welke resultaten zijn bereikt en waar mogelijkheden tot verbetering liggen. De uitkomsten van deze evaluatie worden gebruikt om de samenwerking verder te versterken en effectiever te maken. Daarnaast vormen de resultaten belangrijke input voor de herijking van de Strategische Koers van de DTZ, een proces dat gepland staat voor 2025 en uiterlijk in oktober van dit jaar moet worden afgerond.

De DTZ-samenwerking is geëvalueerd door middel van interviews met betrokkenen, een analyse van behaalde resultaten en een beoordeling van de bestaande governance-structuren. Er werd onderzocht of de drie strategische speerpunten uit de Strategische Koers nog actueel zijn, welke verdere ontwikkelingen mogelijk zijn voor de DTZ en of de huidige governance-structuren goed werken en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Uit de evaluatie zijn enkele belangrijke conclusies naar voren gekomen. Ten eerste blijkt dat de samenwerking aanzienlijke resultaten heeft opgeleverd, met name op het gebied van economische versterking en innovatie in de maakindustrie. Echter, er zijn ook gebieden geïdentificeerd waar verbetering mogelijk is, zoals de actualisering van strategische speerpunten en de optimalisatie van governance-structuren. Op basis van deze bevindingen zijn er aanbevelingen opgesteld, die gericht zijn op het versterken en effectiever maken van de samenwerking binnen de DTZ.

Deze evaluatie vormt een belangrijke stap in het voorbereiden van de DTZ op de toekomst en het herijken van de Strategische Koers. Het biedt een solide basis voor verdere ontwikkeling en samenwerking in de regio, met als doel een sterke en innovatieve economische structuur te waarborgen.

1. Introductie

1.1 Aanleiding

De Dutch Techzone (DTZ) is een samenwerkingsverband tussen onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en overheden in de regio, die bestaat uit de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hardenberg en Hoogeveen, met ondersteuning van de provincie Drenthe en het Ministerie van Economische Zaken. Deze samenwerking richt zich op het versterken van de economische structuur van de regio, met een specifieke focus op de maakindustrie. De basis voor de regionale samenwerking werd gelegd door de Commissie Vollebregt, die in 2016 het rapport 'Voor een sterke en innovatieve regio' publiceerde. De formele basis voor deze samenwerking is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die loopt tot en met 2025.

Met het aflopen van de huidige samenwerkingsovereenkomst aan het einde van 2025, dient de DTZ volgens deze overeenkomst te worden geëvalueerd. Het doel van deze evaluatie is om inzicht te krijgen in hoe de regionale samenwerking binnen de DTZ verloopt, welke resultaten zijn bereikt en waar mogelijkheden tot verbetering liggen. De uitkomsten van deze evaluatie worden gebruikt om de samenwerking verder te versterken en effectiever te maken. Daarnaast worden de bevindingen uit de evaluatie gebruikt voor de herijking van de Strategische Koers van de DTZ, een proces dat gepland staat voor 2025 en uiterlijk in oktober van dit jaar moet worden afgerond.

1.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die in de evaluatie beantwoord moeten worden, luiden als volgt:

- Wat zijn de concrete resultaten die de samenwerking heeft opgeleverd?
- Zijn de drie strategische speerpunten uit de Strategische Koers nog actueel?
 1. Investeren in Ondernemen met ambitie
 2. Investeren in opleiding en kennis, en
 3. Investeren in imago, profilering, positionering en cultuur?
 - Zo niet, welke zouden het dan moeten zijn en waarom?
- Hoe zou de DTZ zich in de komende periode verder kunnen ontwikkelen?
 - Wat is daarvoor nodig?
- Werkt de huidige governance goed, worden er verbetermogelijkheden gezien?

1.3 Aanpak en leeswijzer

Ten behoeve van deze evaluatie zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Deskresearch. Uitgangspunt voor de analyse was de Strategische Koers 2022-2025 van de DTZ. Deze koers schetst de visie, missie en doelen van de DTZ voor de genoemde periode en is door de gemeenten vastgesteld. In de koers is ex-ante beschreven wanneer de partners tevreden zouden zijn met de samenwerking. We hebben deze elementen uit de koers als een normatief kader gebruikt, om te beoordelen of en in welke mate de DTZ aan de door haar gestelde normen voldoet. Daarnaast hebben we de jaarplannen en jaarverslagen geanalyseerd en hebben we de cijfers van de economische ontwikkeling bestudeerd om vast te kunnen stellen of de DTZ haar doelen heeft behaald.
- We hebben gesprekken gevoerd met circa 20 samenwerkingspartners en andere stakeholders, waarin de onderzoeksvragen aan de orde zijn gekomen. Dit betrof leden van de Program Board (de vijf gemeenten, provincie en ministerie EZ, de onderwijsinstellingen en een aantal ondernemers), de Samenwerkende Ondernemersverenigingen DTZ (SOD), de hubs en campussen, het programmabureau en het regionale programmateam.

In hoofdstuk 2 hebben we de belangrijkste bevindingen uit de deskresearch gepresenteerd met een terugblik op de Strategische Koers, de resultaten die zijn behaald blijkens de beschikbare documenten en onderliggende data en de follow-up uit de evaluatie van de DTZ die in 2020 door bureau ERAC is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 komen de uitkomsten uit de interviews aan de orde, waarbij de bevindingen zijn gepresenteerd, gerubriceerd aan de hand van de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 4 presenteren wij onze conclusies en beantwoorden we de onderzoeksvragen. Ook hebben we in dat hoofdstuk enkele aanbevelingen geformuleerd.

2. Desk Research

2.1 Terugblikken op Strategische Koers 2022–2025

De **Strategische Koers 2022–2025** van de Dutch TechZone schetst de visie, missie en doelen van de DTZ voor de periode 2022–2025. Op die periode heeft deze evaluatie betrekking. De Strategische Koers is bedoeld als een leidraad voor alle partners binnen de regio, waaronder ondernemers, kennisinstellingen en overheidsorganen, om gezamenlijk te werken aan een economisch veerkrachtige en innovatieve regio met focus op de maakindustrie.

In de Strategische Koers is expliciet beschreven wanneer de DTZ tevreden is over de samenwerking. Deze uitgangspunten zijn te beschouwen als een normatief kader voor de samenwerking in de regio. Onderdeel van deze evaluatie is het toetsen of en in welke mate de DTZ aan haar normen voldoet.

Volgens de Strategische Koers kunnen de samenwerkingspartners in de DTZ tevreden zijn als:

- Alle samenwerkingspartners de koers als de richting voor hun handelen beschouwen en zo hun verantwoordelijkheid nemen om als collectief samen te werken om de economische structuur in de regio te versterken.
- De DTZ de komende jaren nieuwe vervolginvesteringen weet uit te lokken en nieuw geld naar de regio weet te halen. Dit wordt zichtbaar in een goed samenwerkend ecosysteem met onder andere een succesvolle RegioCampus (nu Greenwise Campus), IQ BLVD (nu IQonIQ) en IT Hub.
- De DTZ de samenwerking verder weet uit te breiden met nieuwe partners binnen en buiten onze regio, die de visie onderschrijven en mee willen investeren in de kracht en kwaliteit van de regio. Hoe groter en steviger de coalitie is, des te groter de impact van de samenwerking zal zijn.
- De gezamenlijke acquisitie als resultaat heeft dat er meer mensen wonen en werken in de regio en er meer (maak)bedrijven zich gevestigd hebben in de regio. Kortom: wanneer de DTZ goed op de kaart staat als een innovatieve maakregio en als een regio waar het goed wonen en werken is.

Hieronder presenteren we de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de in de koers beschreven uitgangspunten.

2.2 Reflectie op de resultaten tussen 2022–2025

2.2.1 Strategische Koers als richting voor alle partners

Ten behoeve van deze evaluatie is onderzocht in welke mate (de koers van) de DTZ verankerd is in de strategieën van de gemeenten, de provincies en de onderwijsinstellingen.

De gemeentelijke doelen en ambities zijn onder andere vastgelegd in coalitieakkoorden. Deze zijn begin 2022 gepubliceerd na de gemeenteraadsverkiezingen. Uit deskresearch volgt dat in vier van de vijf coalitieakkoorden de DTZ benoemd wordt (Tabel 1 – Aantal keer dat aan de DTZ gerefereerd wordt in beleidsstukken.). In het coalitieakkoord van Borger-Odoorn komt de term Dutch TechZone of de DTZ niet voor. De gemeente was in 2022 echter nog geen lid van de DTZ. Dat werd het pas medio 2023, anderhalf jaar na het uitkomen van het coalitieakkoord. De mate waarin de DTZ-koers expliciet en inhoudelijk terugkeert in de coalitieakkoorden is beperkt. Wanneer de DTZ benoemd wordt is dat als samenwerking waarin de gemeente betrokken is.

De drie grootste DTZ-gemeenten hebben naast een coalitieakkoord ook vigerende economische beleidsstukken. In die stukken wordt de DTZ vaker benoemd. In de *Economische Agenda 2023–2026* van de gemeente Hardenberg komt de DTZ en elementen uit de regionale Strategische Koers regelmatig aan bod en zijn de raakvlakken tussen de gemeentelijke en regionale Strategische Koers expliciet gelegd. Dat geldt ook voor de Economische focusagenda van de gemeente Hoogeveen waar de koers van de DTZ expliciet terugkomt en een sterke verbinding tussen de regionale en de gemeentelijke koers wordt gelegd (op de thema's maakindustrie, talentontwikkeling en profilering/positionering). In Emmen wordt de DTZ in de Kadernota economie 2025 in twee lijnen als een samenwerkingspartner genoemd, maar is de regio minder expliciet onderdeel van de gemeentelijke economische strategie.

In de nieuwe Economische Koers van de provincie Drenthe uit 2024 is er een bescheiden verbinding gelegd met de regio's, waaronder de DTZ. Er staat beschreven dat er in de DTZ verband wordt samengewerkt, maar er is niet duidelijk welke rol de regio's spelen in de provinciale strategie en er lijkt ook geen sterke inhoudelijke relatie te zijn tussen het provinciaal beleid en de koers van de regio. In de nota Regionale Economie 2024–2027 van de provincie Overijssel wordt wel gerefereerd aan de Regio Deal Zuidoost Drenthe, maar niet aan de DTZ samenwerking. Daar ligt de focus op de regio's Twente, Zwolle en Stedendriehoek. De koers van de DTZ heeft ook geen rol gespeeld in de totstandkoming van het Overijssels beleid.

De onderwijsinstellingen hebben de DTZ als samenwerking niet expliciet in hun strategieën verankerd. Alfa-college heeft als onderdeel van haar strategie bij te dragen aan krachtige regio's, bij NHL Stenden en Drenthe College komen de regio's minder prominent in hun strategieën terug. Alfa-college maakt melding van de DTZ in haar jaarstukken. Bij NHL Stenden en DC is dat niet het geval. Bij alle drie de instellingen is er in hun strategieën meer aandacht voor bijvoorbeeld de hubs en de Greenwise Campus, dan voor de DTZ.

Al met al kunnen we stellen dat er op inhoud overeenkomsten zijn tussen de koers van de DTZ en van genoemde instellingen. Dat betekent dat de strategische oriëntatie van de regio en haar stakeholders (soms sterke) raakvlakken hebben. De DTZ samenwerking als instrument of vehikel om doelen te bereiken of als onderdeel van de strategie is, uitgezonderd in Hardenberg, Coevorden en Hoogeveen, niet of nauwelijks verankerd in de strategieën van de organisaties. In de gesprekken met ondernemers komt naar voren, dat dat bij hen ook niet het geval is.

Partner	Coalitieakkoord 2022–2026	Economisch beleidsstuk
Borger-Odoorn	0	N.v.t.
Coevorden	2	(2023) – 11
Emmen	1	(2025) – 2
Hardenberg	1	(2023) – 10
Hoogeveen	1	(2022) – 17
Provincie Drenthe	2	(2024) – 2

Tabel 1 – Aantal keer dat aan de DTZ gerefereerd wordt in beleidsstukken.

Conclusie:

De DTZ als samenwerkingsverband is niet of in beperkte mate verankerd in of maakt onderdeel uit van de strategie van individuele partners binnen de samenwerking. De inhoudelijke koers van de DTZ wordt herkend en erkend, maar is ook in veel gevallen niet of niet volledig (expliciet) verbonden met de strategische oriëntatie van stakeholders. Daarmee is niet aan deze 'norm' van de samenwerkingspartners voldaan.

2.2.2 Vervolginvesteringen uitlokken en nieuw geld naar de regio halen

De Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe I en II zijn toegekend dankzij de gezamenlijke inspanningen van verschillende regionale en nationale partners, waaronder de DTZ. Tussen 2019 en 2023 liep de eerste Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe. Deze kende een Rijksbijdrage van 20 miljoen euro, met een cofinanciering van 20 miljoen euro vanuit de regionale partijen. In 2023 werd de Regio Deal verlengd onder de noemer Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe II. Deze regio deal kent een Rijksbijdrage van 30 miljoen euro.

De DTZ samenwerking heeft volgens alle geïnterviewden een (belangrijke) rol gespeeld in het aantrekken van de eerste Regio Deal en ook in de tweede deal. Bij de toekenning van een Regio Deal is de kracht en kwaliteit van de samenwerking een belangrijke voorwaarde voor toekenning. De triple helix samenwerking die ontstaan is tussen de vijf gemeenten, de provincie Drenthe (en Overijssel), de onderwijsinstellingen en de bedrijven onder de vlag van de DTZ hebben de propositie van de regio versterkt. De samenwerking is volgens geïnterviewden een belangrijke randvoorwaarde geweest voor dit succes.

Ook in de ontwikkeling van het kennis- en innovatie-ecosysteem in de regio heeft de DTZ een rol gespeeld. De DTZ heeft vanuit haar samenwerking en met een op de maakindustrie toegesneden koers een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling en uitbouw van het huidige kennis- en innovatie-ecosysteem in de regio met Greenwise Campus, IQonIQ, IT Hub, DOC33 en het Logistiek Kenniscentrum. Dit ecosysteem heeft weer bijgedragen aan het projectgenererend vermogen van de regio, waardoor vanuit het systeem binnen de Regio Deal en ook daarbuiten nieuwe projecten zijn ontstaan en uitgevoerd, waardoor extra geld naar de regio wordt getrokken.

Conclusie:

De DTZ samenwerking heeft eraan bijgedragen dat de regio nieuw geld heeft aangetrokken en doordat dat meerdere keren gelukt is, is het mogelijk in de regio tot vervolginvesteringen te komen. Bovendien is daarmee het projectgenererend vermogen versterkt en is een vliegwiel op gang gebracht. Daarmee is aan deze 'norm' van de samenwerkingspartners voldaan.

2.2.3 De samenwerking uitbreiden

In de Strategische Koers van de DTZ is opgenomen dat de partners in de DTZ samenwerking tevreden zijn als er nieuwe partners aansluiten bij de samenwerking. Er kan worden vastgesteld dat aan deze 'norm' wordt voldaan. De ambitie heeft daadwerkelijk vorm gekregen:

- Door aansluiting van de gemeente **Borger-Odoorn** in 2023, waardoor het samenwerkingsverband en de regio fysiek is uitgebreid.
- Door toetreding van de **Provincie Overijssel**, waarmee een impuls wordt beoogd in de provinciegrensoverschrijdende samenwerking.
- Doordat meer en **nieuwe bedrijven** in de board deelnemen.

Dit betreft de groei van het aantal partners binnen de Program Board. Daarnaast is er ook sprake van een toename in samenwerking(sverbanden) buiten de Board, maar onder de vlag van of annex aan de DTZ:

- **Het SOD (samenwerkende Ondernemersverenigingen DTZ)** is opgericht, waarin verenigingen werken aan een samenwerkingsagenda om daarmee, vanuit het perspectief en belang van ondernemers, meer richting te geven aan de regionale tripartiete samenwerking en de regionale kennis- en innovatie agenda. Momenteel richt het verband zich vooral op toekomstbestendige bedrijventerreinen, maar zoekt naar en ziet mogelijkheden om het aantal onderwerpen uit te breiden. De samenwerking is nog pril en de verbreding van de agenda moet nog gestalte krijgen.

- De **samenwerking tussen de hubs** binnen de DTZ. In de eerste Regio Deal zijn diverse onderdelen van de regionale kennis en innovatie infrastructuur opgezet en ingericht. Deze elementen zijn in de eerste jaren van hun bestaan vooral gericht geweest op het in de benen helpen van de eigen organisaties en netwerken, hun eigen propositie en netwerken en het behalen van resultaten. Om te voorkomen dat in de regio een 'egosysteem' wordt gecreëerd en hubs en organisaties op zichzelf te weinig impact zullen hebben, hebben de organisaties in de tweede Regio Deal een voorstel ingediend om de samenwerking te bevorderen op innovatie en LLO. De hubs zijn optimistisch over deze nieuwe samenwerking en constateren meer wederzijdse toenadering. Deze samenwerking moet echter in de praktijk nog gestalte krijgen.
- De onderwijsinstellingen hebben hun samenwerking geïntensiveerd via het project **DNA Next** (DCTerra, Noorderpoort, Alfa-college) waarvoor in de tweede Regio Deal een nieuwe aanvraag is gedaan.

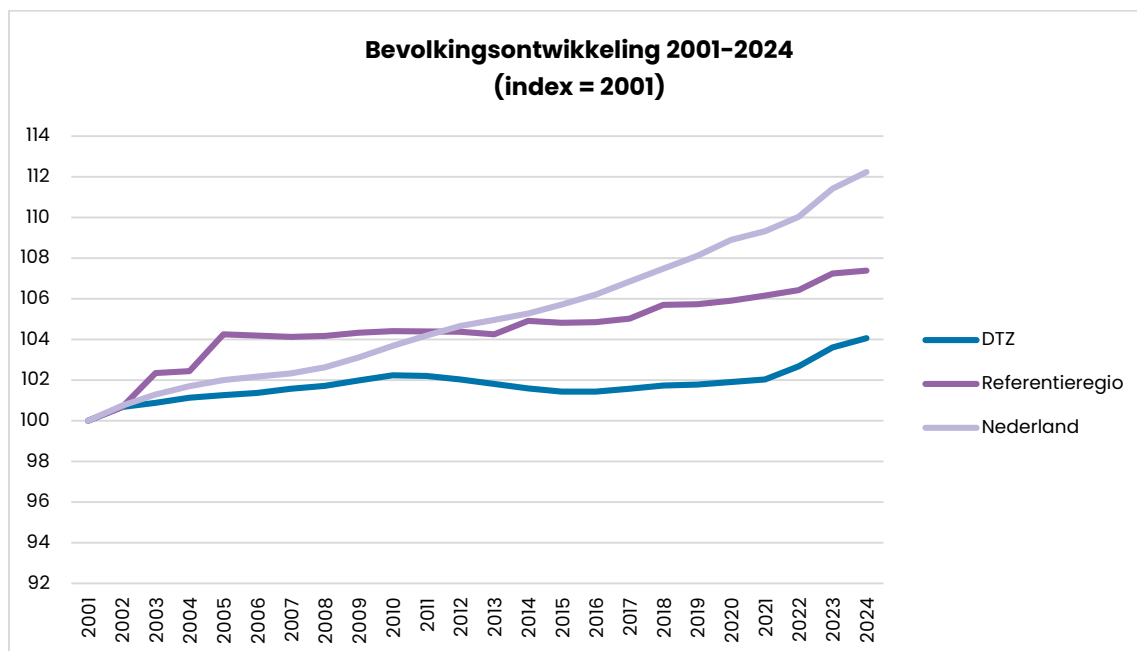
We kunnen daarmee vaststellen dat de samenwerking, binnen en buiten de Program Board is uitgebreid, en daarmee is aan deze eigen norm voldaan.

Conclusie:

De DTZ samenwerking is uitgebreid, zowel in de Board alsook in nieuwe samenwerkingsstructuren zoals de SOD, de hubs en in DNA Next. Daarmee is aan deze 'norm' van de samenwerkingspartners voldaan.

2.2.4 Meer mensen en bedrijven vestigen zich in de regio

Vanaf 2010 tot 2016 daalde de bevolking in de regio licht, als gevolg van een negatief binnenlands migratiesaldo. Meer mensen verlieten de regio dan dat er binnen kwamen. Vanaf 2017 is er een lichte groei, doordat het migratiesaldo minder negatief werd. Vanaf 2021 is de bevolking in de DTZ in een groeiversnelling gekomen. Dit zien we terug in Figuur 1, afkomstig uit *De stand van de DTZ 2025*.

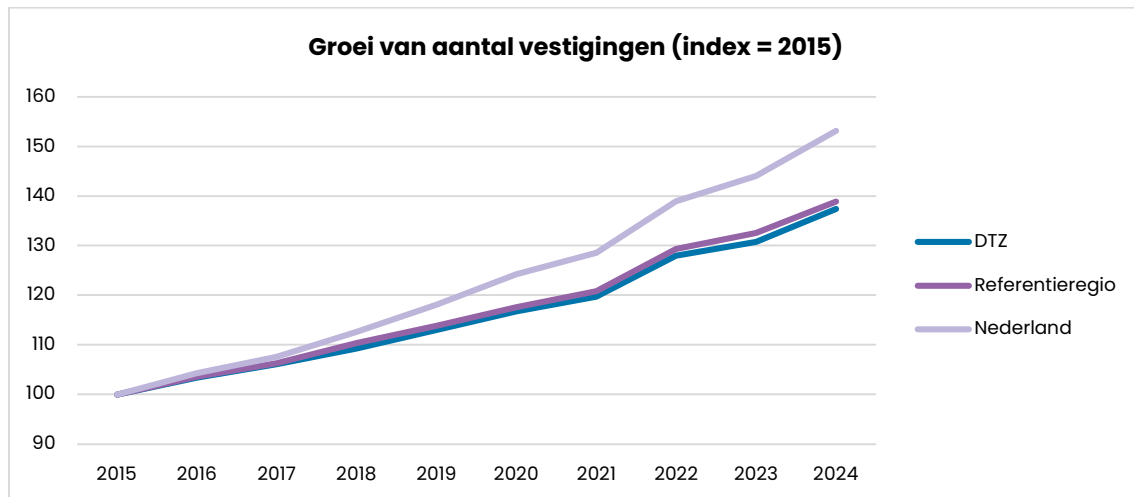


Figuur 1 – Bron: *Stand van de DTZ 2025*

Uit dat onderzoek blijkt ook dat de demografische ontwikkelingen in de regio vanaf 2020 positiever uitpakte dan geprognosticeerd. Zowel in absolute aantallen als in de verdeling jong/oud in de regio worden de prognoses in positieve zin verslagen. De groei van de bevolking is te danken aan positieve binnenlandse én buitenlandse migratiesaldi. De regio

weet dus zowel mensen vanuit andere regio's in Nederland, als mensen van buiten Nederland aan te trekken. Voor een deel heeft dit te maken met de komst van asielzoekers, vluchtelingen uit Oekraïne en (andere) arbeidsmigranten, voor een deel door een positief migratiesaldo met de rest van Nederland. We kunnen niet vaststellen wat de rol van de samenwerking in deze ontwikkeling is geweest, alleen dat het aantal inwoners sinds 2021 feitelijk groeit.

Ook op het gebied van het aantal vestigingen kent de regio groei, zoals te zien is in Figuur 2. Hoewel de groei kleiner is dan gemiddeld in Nederland, is er toch sprake van groei in het aantal vestigingen. De groei is grotendeels – maar niet volledig – te danken aan de toename van het aantal zzp'ers. Iedere zzp'er die zich inschrijft bij de KVK wordt gerekend als nieuwe vestiging. Er vestigen zich dus meer bedrijven in de regio, niet alleen zzp'ers, maar ook mkb.



Figuur 2 – Bron: Stand van de DTZ 2025

Sinds 2021 groeide het aantal banen in de sector Industrie met ongeveer 400 banen (3,28%). Voor een deel is deze groei gerealiseerd met nieuwe acquisities en daarnaast via uitbreiding van bestaande bedrijven en door bedrijfsbehoud. Het aantal succesvolle acquisities en succesvol voor de regio behouden bedrijven in de periode 2021–2025 hebben we niet kunnen achterhalen. Geïnterviewden geven aan dat de samenwerking met betrekking tot acquisitie steeds beter loopt. Gemeenten nemen de DTZ mee in hun *prospects* en signalen/leads worden, waar dat nodig is, over het algemeen gedeeld. De regio is na Tesla nog enkele keren dichtbij geweest in het laten landen van een groot bedrijf. Ook daarin wordt de regionale samenwerking volgens geïnterviewden beter benut dan in het verleden.

Conclusie:

Feitelijk hebben zich meer mensen en bedrijven in de regio gevestigd, de aantallen zijn sinds 2021 flink toegenomen en daarmee is aan deze 'norm' van de samenwerkingspartners voldaan. Er is geen causale relatie te leggen tussen deze ontwikkeling en de DTZ samenwerking.

2.3 Opvolgen van de aanbevelingen uit 2021

In de evaluatie van de DTZ-samenwerking door ERAC uit 2020 werden verschillende aanbevelingen gedaan om de samenwerking binnen de Dutch TechZone te versterken en de regio verder te ontwikkelen.

Een van de belangrijkste aanbevelingen was om de samenwerking voor een langere termijn vast te leggen (voor een periode van vijf jaar), middelen te reserveren en regelmatig te rapporteren over de resultaten en voortgang. Deze aanbeveling is overgenomen en

geïmplementeerd. De samenwerking is door middel van bestuurlijke afspraken vastgelegd in december 2021. De overeenkomst loopt van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2025. De gemeenten dragen allen 1 euro per inwoner bij aan de DTZ-samenwerking. De gemeente Emmen neemt de huisvesting en ondersteuning van het programmabureau op zich.

Een andere aanbeveling was om de governance structuur te heroverwegen zodra de strategie werd aangepast. Ten tijde van de evaluatie van ERAC was de DTZ-samenwerking geen juridische entiteit. ERAC adviseerde destijds om de discussie te voeren over de passende organisatievorm in het geval dat de DTZ-samenwerking meerjarige verplichtingen en projecten aangaat. Inmiddels is de stichting Dutch TechZone opgericht.

Ook adviseerde ERAC om een duidelijke Strategische Agenda op te stellen met daarin duidelijke rollen voor de triple helix partners en organisaties. Dit advies is opgevolgd in de vorm van de Strategische Koers 2022-2025. Hierin zijn de plannen en ambities van de regio en samenwerkingspartners vastgelegd voor een periode van vier jaar. Binnen hetzelfde kader adviseerde ERAC om de DTZ-regio nadrukkelijk te plaatsen binnen het Noord-Nederlandse ecosysteem. De DTZ heeft zich binnen dat Noord-Nederlandse ecosysteem zichtbaar weten te profileren en is daarin meer herkend geworden, volgens de geïnterviewden.

Op het gebied van externe netwerken adviseerde ERAC om aansluiting te zoeken met andere clusters en regio's in (Noord-)Nederland, de relatie met Duitsland en Europa uit te bouwen en via samenwerking met grote regionale bedrijven lobby te voeren richting de Rijksoverheid in Den Haag. In het jaarverslag 2024 wordt beschreven hoe het DTZ Programmabureau via deelname aan diverse stuur- en werkgroepen de DTZ-regio heeft belicht in heel Noord-Nederland. Op landelijke schaal organiseerde het DTZ programmabureau, samen met partners uit het eigen innovatie-ecosysteem, de bijeenkomst 'Samen sterk in de regio' (voor de Raden van Staten, ondernemersverenigingen en bestuurders van de onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties) en het tiny house voor de Tweede Kamer in Den Haag. Daarnaast organiseerde het DTZ programmabureau een netwerkdiner tijdens de European Week of Cities and Regions in Brussel. Ten slotte wordt sinds 2023 de Technasia on tour georganiseerd. Met dergelijke bijeenkomsten zet de DTZ zich dus ook naar de buitenwereld op de kaart.

Verder adviseerde ERAC ook om de samenwerkingspartners, bestaande uit overheid, onderwijs, bedrijfsleven te gebruiken op hun sterke punten. Vervolgens werden per partner voorbeelden gegeven van hoe zij hun kracht kunnen gebruiken. Zo kunnen overheden netwerken/lobbyen en economische missies organiseren. Dat is ook gebeurd in de vorm van aanwezigheid bij de Transportbeurs in München of het organiseren van inspiratiereizen naar Finland of Dublin. Een kracht van het onderwijs is om onderwijs te vernieuwen en aan te passen op de regionale kracht en sectorstructuur. Hier is invulling aan gegeven door DCTerra met het practoraat Waterstof en NHL Stenden met het lectoraat Circular Plastics op de Greenwise Campus in Emmen. Het bedrijfsleven heeft zich niet alleen op gemeentelijke schaal verder verenigd, maar via de SOD is er ook samenwerking tussen bedrijven op DTZ-niveau ontstaan.

Tot slot adviseerde ERAC om resultaten beter te monitoren. Hier wordt invulling aangegeven door ieder jaar een jaarverslag en jaarplan te publiceren. Ook wordt er op de website een overzicht bijgehouden van lopende of afgeronde projecten. Binnen de huidige manier van monitoring wordt niet met harde KPI's gewerkt. Naast de monitoring op throughput en output,

wordt ook gemonitord op de macro-economische ontwikkeling van de regio via de Stand van de Regio die jaarlijks wordt opgesteld.

Conclusie:

De aanbevelingen uit de vorige evaluatie, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de samenwerking, zijn (nagenoeg) allemaal opgevolgd. Met de kanttekeningen dat de strategische agenda wel is opgesteld in de vorm van de koers, maar nog te weinig agenderende werking in de samenwerking heeft gehad en dat ook de samenwerkingspartners elkaar beter op hun sterke punten kunnen benutten.

3. Uitkomsten interviews

3.1 Algemene afdronk uit de gesprekken

De samenwerking wordt door geïnterviewden als prettig, informeel en nuttig ervaren. Partijen hebben elkaar in de afgelopen jaren in DTZ verband beter leren kennen en weten elkaar door de samenwerking beter te vinden. De lijnen zijn kort. Zeker de partijen die al langer in de DTZ actief zijn, beamen dat er in de afgelopen samenwerkingsperiode grote stappen gezet zijn. De samenwerking is een belangrijke randvoorwaarde geweest om middelen naar de regio te halen voor economische structuurversterking en is van waarde geweest in het aantrekken van investeerders. Het programmabureau heeft in deze samenwerking een belangrijke verbindende en enthousiasmerende rol vervuld en is van belang geweest in het elkaar leren kennen en in toenemende mate ook vinden.

Er wordt echter wel een aantal ontwikkelopgaven gezien om de samenwerking op termijn vitaal te houden. Het wordt tijd om de kortere lijnen en sterkere verbondenheid meer te gaan kapitaliseren, door met concrete opgaven aan de slag te gaan en meer doel- en resultaatgericht te werken. De samenwerking is nu nog vrijblijvend en niet stevig verankerd in individuele strategieën van deelnemers. Een doorontwikkeling is nodig om te voorkomen dat de samenwerking, gericht op verbinden en versterken van relaties, in zijn huidige vorm aan het einde van haar lifecycle komt en partijen uiteindelijk afhaken, de bedrijven als eerste. Daarnaast mag de samenwerking verder worden uitgebreid, vooral met meer bedrijven, de olievlek mag groter.

Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen, gerubriceerd op basis van de onderzoeksvragen in deze evaluatie.

3.2 Wat zijn de concrete resultaten die de samenwerking heeft opgeleverd?

Tijdens de interviews werd gesprekspartners gevraagd naar concrete resultaten van de DTZ-samenwerking. De meeste gesprekspartners benoemden vooral meer zachte resultaten van de samenwerking. Onderstaande resultaten zijn het meest genoemd:

- Versterking van de netwerken van onderwijs, overheid en ondernemers. De samenwerking heeft geleid tot kortere lijnen tussen verschillende partijen. Zo is onder andere benoemd dat betrokken ondernemers, bestuurders en vertegenwoordigers van het onderwijs elkaar makkelijker weten te vinden. Betrokkenen hebben elkaar beter leren kennen en nemen sneller contact met elkaar op. Ook wordt er volgens geïnterviewden dankzij de DTZ eerder en makkelijker over gemeentegrenzen heen gekeken. Geïnterviewden zijn over dit aspect van de samenwerking zeer tevreden. In de eerste fase van de DTZ samenwerking (tot 2021) moesten partijen elkaar leren kennen en begrip voor elkaar krijgen. Na 2021 is bekendheid doorontwikkeld naar wederzijds begrip en waardering. De samenwerking kan nu tegen een stootje.
- De succesvolle 'acquisitie' van regio deals, met name Regio Deal 1, wordt gezien als een resultaat waarin de DTZ en de onderliggende samenwerking een aanzienlijke rol heeft

gehad. Deze deals hebben financiële middelen naar de regio gebracht en hebben bijgedragen aan de economische ontwikkeling. De DTZ samenwerking heeft ook een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de tweede regio deal. Overwegend geldt dat regio's die samenwerken effectiever zijn in het binnenhalen van deals.

- De oprichting en groei van hubs zoals IQonIQ, IT Hub, Greenwise Campus, DOC33 en Logistiek Kenniscentrum worden genoemd als directe resultaten van de samenwerking. Deze hubs fungeren als belangrijke knooppunten voor innovatie en samenwerking in de regio. Ze zijn niet volledig het gevolg van de DTZ samenwerking, maar de samenwerking heeft volgens geïnterviewden wel degelijk (sterk) bijgedragen aan het ontstaan van deze kennis- en innovatie-infrastructuur.
- Verschillende samenwerkingsprojecten tussen onderwijs en bedrijfsleven zijn tot stand gekomen door de directe betrokkenheid of de netwerkfunctie van de DTZ. Voorbeelden zijn het practoraat Waterstof en het lectoraat Circular Plastics. Dit zijn projecten die innovatie binnen de regio stimuleren. De afgelopen periode heeft de samenwerking met Duitsland ook meer vorm gekregen (op het gebied van onderwijs) met behulp van middelen uit de deal en ook hier is de samenwerking binnen de DTZ behulpzaam geweest.
- Met dank aan het DTZ programmabureau heeft de regio zich beter op de kaart weten te zetten en zich meer weten te profileren. Het aantal communicatie-uitingen is toegenomen. Over de concrete opbrengsten van deze communicatie-uitingen wordt niet gerapporteerd.

Tijdens interviews gaven meerdere gesprekspartners aan dat het voor hen niet makkelijk was om harde, concrete resultaten van de DTZ-samenwerking aan te wijzen. Zij gaven aan dat de resultaten voornamelijk 'zacht' van aard zijn. In de desk research is onderzoek gedaan naar concrete resultaten die genoemd worden in de jaarverslagen. Hier is in de Bijlage een overzicht van opgenomen. De resultaten die daar zijn opgenomen zijn in de meeste gevallen gedeeltelijk door de inzet van de DTZ tot stand gekomen. Ook hier geldt dat veel van de resultaten niet hard en concreet zijn.

3.3 Zijn de drie strategische speerpunten uit de Strategische koers nog actueel?

3.3.1 Speerpunt 1: Investeren in Ondernemen met ambitie

Dit speerpunt blijft volgens de geïnterviewden relevant, vooral gezien de voortdurende behoefte aan economische groei en innovatie in de regio. Verschillende geïnterviewden benadrukken het belang van het ondersteunen van ondernemers en het stimuleren van nieuwe initiatieven. In een aanzienlijk deel van de interviews wordt benoemd dat er blijvende ondersteuning voor ondernemers – ook buiten de doelgroep van de DTZ – nodig is.

De focus zal daarbij moeten blijven liggen op de maakindustrie, maar voor veel geïnterviewden is dit een vrij reukelijk begrip. Daartoe wordt regelmatig ook procesindustrie gerekend en ook aan de industrie annexe logistiek. Hierover zijn de meningen binnen de samenwerking verdeeld. Een enkeling pleit voor een meer brede economic board met een bredere economische agenda, een meerderheid geeft een voorkeur aan de focus op de industrie in bredere zin (eigenlijk meer het stuwende deel van de economie) en een deel van de geïnterviewden geeft de voorkeur aan een focus op de maakindustrie in meer enge zin. Dit

omdat logistiek en procesindustrie (lees Chemie) al op andere wijzen worden bevorderd. Dit zal onderwerp van gesprek moeten zijn in de aanloop naar de nieuwe koers voor de DTZ.

3.3.2 Speerpunt 2: Investeren in opleiding en kennis

Dit speerpunt is nog steeds van groot belang (en zelfs groter geworden sinds de koers is opgesteld), vooral gezien de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de aanhoudende/structurele behoefte aan goed opgeleid personeel. Als regio die zich profileert met excellent vakmanschap, wordt de samenwerking tussen (mbo-)onderwijs, bedrijfsleven en overheid onverminderd als erg belangrijk beschouwd. Daarnaast komt het behouden van hbo-onderwijs in de regio in veel interviews aan bod als een belangrijke opgave voor de regio. De aanwezigheid van hbo-onderwijs versterkt de propositie van Emmen op het gebied van circulaire/green plastics, ook richting de universiteitssteden Groningen en Enschede. De samenwerking met onderwijsinstellingen en de ontwikkeling van initiatieven op het gebied van LLO (Leven Lang Ontwikkelen) zijn cruciaal en worden alleen nog maar belangrijker. En als LLO aan belang wint, is het ook van belang dat de onderwijsinstellingen in de regio zich nog steviger aan de regionale kennis- en innovatie agenda verbinden. Ook werd in verschillende gesprekken benoemd dat onderzocht moet worden of er in regionaal (DTZ) verband een strategie bedacht moet worden om jongeren en talent voor de regio te behouden.

3.3.3 Speerpunt 3: Investeren in imago, profilering, positionering en cultuur

Dit speerpunt blijft relevant, vooral gezien de behoefte om de regio aantrekkelijker te maken voor zowel bedrijven als inwoners. Gesprekspartners geven aan dat de regio onder de noemer Dutch TechZone zichtbaarder is geworden in het Noorden en richting Den Haag. Gesprekspartners geven aan dat de DTZ vooral ook in de regio zelf nog meer mag gaan leven. De meeste ondernemers buiten de *inner circle* weten weinig van de DTZ. Hiervoor is een belangrijke rol weggelegd voor de ondernemers die zich wel in de *inner circle* bevinden. Zij geven echter bijna allemaal aan dat het nu nog ingewikkeld is om aan collega ondernemers uit te leggen wat DTZ is en wat de meerwaarde is. Wanneer de DTZ samenwerking concreter zou worden en ook meer tastbare resultaten zou opleveren, is dat beter aan ondernemers uit te leggen en wordt het verhaal van de DTZ eenvoudiger en krachtiger.

Conclusie:

De drie strategische speerpunten zijn nog steeds actueel. Talent is een nog prangender vraagstuk geworden en extra inzet is nodig op het aantrekken en behouden van talent en op LLO. Investeren in ondernemen met ambities is nog actueel, maar wel moet opnieuw gesproken worden over de focus van de regio, die nu op de maakindustrie ligt. Ook investeren in imago profilering en positionering blijft belangrijk. Vooral de profilering van de DTZ samenwerking in de regio behoeft extra aandacht.

3.4 Hoe zou de DTZ zich in de komende periode verder kunnen ontwikkelen?

Gesprekspartners zijn het er over eens dat de DTZ zich als samenwerkingsverband en regio moet doorontwikkelen. Op de vraag in welke richting de DTZ zich de komende jaren zou

moeten bewegen, kwam geen eensluidend antwoord naar voren. De afgelopen jaren kunnen als succesvol beschouwd worden met betrekking tot het versterken van relaties, het investeren in wederzijdse bekendheid en het leggen van verbindingen. Daar lag ook de nadruk op. De gesprekspartners geven aan dat de samenwerking inmiddels volwassen genoeg is geworden, om een volgende fase in te gaan. Uit de interviews kan daarbij de volgende richting worden meegegeven:

- De meeste geïnterviewden gaven aan dat de DTZ samenwerking meer gericht zou moeten worden op het behalen van gezamenlijk resultaat, al dan niet op basis van concrete doelen en KPI's. Er is een breder gedeelde behoefte om de samenwerking meer toe te spitsen op het gezamenlijk formuleren van opgaven, de opgaven te vertalen naar een aanpak en bijvoorbeeld werkgroepen in te richten om op basis van aanpakken te werken aan concrete oplossingen, aan de hand van projecten en activiteiten waar partijen een concrete bijdrage aan gaan leveren. Samen werken en deelnemen in projecten zorgt voor meer skin in the game en daarmee wordt de samenwerking ook minder vrijblijvend. De meeste gesprekspartners zeggen daar aan toe te zijn.
- Er is behoefte aan verdere versterking en samenwerking (of zelfs integratie) van de hubs binnen de regio en een sterkere verbinding met het regionale bedrijfsleven op basis van meer gezamenlijke focus. Het DTZ programmabureau wordt daarbij gezien als partij die deze triple helix samenwerkingen concrete stappen kan laten zetten en kan bijdragen aan regiovoering op de kennis- en innovatie-infrastructuur.
- De strategische lijnen zijn nog steeds actueel (zie ook paragraaf 3.3), maar de focus zou kunnen worden verruimd, bijvoorbeeld van maakindustrie richting de stuwende economie (inclusief logistiek, kunststoffen en overige groene chemie). Daarnaast is in meerdere gesprekken aangegeven dat het vestigingsklimaat ook onderdeel van de DTZ agenda zou moeten uitmaken. Thema's als woningbouw, bereikbaarheid, ruimte om te ondernemen en het energievraagstuk zijn van wezenlijke en directe invloed op de ambities van de DTZ samenwerking. Geïnterviewden geven aan dat het niet de bedoeling is dat de DTZ samenwerking zich daarvoor verantwoordelijk toont, maar wel dat de DTZ samenwerking hier een agenderende functie zou kunnen hebben en ook nog meer zou kunnen anticiperen op de kansen die er door ontwikkelingen in het vestigingsklimaat ontstaan. Als voorbeeld wordt de Nedersaksenlijn genoemd.
- De agenda van de DTZ samenwerking zou nog meer ondernemersgestuurd kunnen worden ingevuld. Diverse gesprekspartners hebben aangegeven dat de behoefte van ondernemers meer leidend in de samenwerking zou moeten zijn en articulatie van de ondernemersbehoefte aandacht heeft. In de Board, maar ook via bijvoorbeeld de SOD. Projecten en activiteit zouden meer vraaggestuurd moeten worden ontwikkeld en ingevuld. Vervolgens zou het DTZ programmabureau zich tot ondernemers kunnen richten als een regionale dienstverlener op deze vraagstukken.
- In de uitvoeringsperiode van de huidige Strategische Koers is invulling gegeven aan de monitoring via de 'Stand van de DTZ'. Deze monitor wordt jaarlijks geactualiseerd en geeft een feitelijke onderbouwing van de regionale economische ontwikkeling en de opgaven die er in de regio zijn. De monitor wordt gewaardeerd, maar diverse gesprekspartners geven aan dat deze monitor beter gebruikt zou kunnen worden voor de agendering in de DTZ. Het zou bijvoorbeeld gebruikt kunnen worden als onderdeel van de eerste bullit in deze opsomming, namelijk in het concreter agenderen van de opgaven en het uitwerken van aanpakken.

Conclusie:

Er ligt een aantal belangrijke ontwikkelopgaven voor de regio: meer resultaatgericht, een herijking van de inhoudelijke focus, meer aandacht voor het vestigingsklimaat, meer ondernemerssturing, en meer inhoudelijke sturing vanuit de monitoring.

3.5 Werkt de huidige governance goed, worden er verbetermogelijkheden gezien?

Governance gaat over de wijze waarop de rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en de mate waarin deze zijn belegd. Tot de huidige governance rekenen we primair de Program Board en het programmabureau DTZ en het programmateam. Daarnaast zijn er governancestructuren die raken aan die van de DTZ samenwerking, zoals de governance van de Regio Deal, Elke Regio Telt en van diverse hubs en de Greenwise Campus. Daarnaast is de governancestructuur van de regio aan verandering onderhevig met het ontstaan van de SOD, de voorgenomen samenwerking van de hubs en ook de samenwerking van de onderwijsinstellingen. Ten aanzien van de governance hebben we de volgende bevindingen, op basis van de interviews:

- De huidige governancestructuur wordt over het algemeen als positief ervaren, met goede samenwerking en korte lijnen tussen de verschillende partijen binnen de Board. Het contact, de frequentie en de gemeenschappelijke richting van de samenwerking worden gewaardeerd. De boardvergaderingen zijn gewaardeerd, inclusief de bedrijfsbezoeken, en de gezamenlijke reizen die zijn gemaakt, hebben wezenlijk bijgedragen aan het versterken van de onderlinge relaties. Het heeft geresulteerd in meer bekendheid, waardering en gebruik. De samenwerking in de DTZ wordt ook als overzichtelijk ervaren en dat wordt gewaardeerd. De structuur is eenvoudig, het aantal stakeholders overzichtelijk en een duidelijk focus draagt daar ook positief aan bij.
- Het programmabureau wordt gewaardeerd en als waardevol gezien in het licht van de aard van de samenwerking. De afgelopen jaren heeft het accent gelegen op verbinding en investering in persoonlijke en institutionele relaties in het netwerk. Het programma is daar met haar interventies en competenties van mensen zeer dienstbaar aan geweest en is mede verantwoordelijk voor dit succes. Het programmateam heeft zeker in de periode van de Regio Deal veel waarde gehad toen het samenviel met het ontwikkelteam van de deal. En nog steeds is het een belangrijk ambtelijk schakelteam tussen stakeholders in de samenwerking en een plek waar afstemming plaatsvindt.

Hoewel over de breedte er tevredenheid is over de governance, zijn er ook verbeterpunten aan te wijzen die voor een belangrijk deel ook in het verlengde liggen van een nieuw inhoudelijk perspectief voor de DTZ:

- Vergroten van het aantal ondernemers binnen de samenwerking en vergroten van hun betrokkenheid, door meer ondernemers in de board uit te nodigen. Directe vertegenwoordiging van het toonaangevende bedrijfsleven is nodig, zodat de stem van het bedrijfsleven aanwezig blijft binnen de board en meer richting geeft aan de regionale inspanningen voor economische structuurversterking. Daarvoor is het nodig om het programma van de board meer doel- en resultaatgericht te maken. Maar ook door de agenda van de SOD te versterken en door ondernemers te helpen het verhaal aan collega

ondernemers te vertellen en daarmee het ambassadeurschap van ondernemers te verbeteren/vergroten. Op dit moment bestaan er zorgen bij verschillende stakeholders over een mogelijk afnemende betrokkenheid van het bedrijfsleven. Die zou terug kunnen lopen op het moment dat de DTZ te weinig concreet en resultaatgericht is op vraagstukken waar ondernemers direct mee geholpen zijn. Geïnterviewden benadrukten het belang van een board die zich richt op ontwikkeling. De board zou een meer richtinggevendere positie moeten verkrijgen, om zo de slagvaardigheid van de DTZ te verbeteren.

- Daarnaast spraken verschillende gesprekspartners de wens uit om uitvoeringsgerichtere substructuren binnen de organisatie in te richten. Hierbij moet gedacht worden aan werkgroepen en/of thematafels waarbinnen sneller en concreter gehandeld kan worden op een bepaald thema.
- Een veranderende rol van de board vraagt ook een veranderende rol van het programmabureau, waarin het accent minder zou moeten liggen op het verbinden van partijen en het versterken van relaties, maar in het identificeren van opgaven en het vertalen van deze opgaven naar de uitvoering. Geïnterviewden geven overwegend aan dat het programmabureau niet zelf verantwoordelijk moet zijn voor de uitvoering, maar daarin een faciliterende rol zou kunnen vervullen. Het eigenaarschap moet belegd zijn bij stakeholders in de regio. Voor de meeste gesprekspartners is het niet nodig dat het programmabureau wordt uitgebreid, maar dat de rol verandert. Een enkele gesprekspartner bepleit dat in de regio meer slagkracht nodig is en dat het programmabureau daarin zou moeten voorzien. Dit zou dan echter consequenties hebben voor de begroting en daarmee ook voor de bijdrage van gemeenten aan de DTZ samenwerking. In het kader van de ontwikkeling van de nieuwe koers zal dit onderwerp ook aan de orde moeten komen.
- Ten aanzien van het programmateam is aangegeven dat de ROC's hierin worden gemist, zeker gezien het toenemende belang van LLO en doorlopende leer- en kennislijnen. Wellicht zou de RUG hier ook een plek in kunnen krijgen. Vanuit de deelnemers aan het programmateam kunnen betere verbindingen met de eigen organisatie worden gelegd. Het programmateam kan bovendien een grotere rol vervullen in een meer op uitvoering gerichte samenwerkingsagenda van de DTZ.
- Trek de verschillende governancestructuren meer gelijk. In de eerste Regio Deal had de DTZ samenwerking een belangrijke rol in de governance met betrekking tot het agenderen, beoordelen en versterken van projecten binnen het spoor werk. In de tweede deal is dit niet meer het geval. Veel geïnterviewden hadden deze rol van de DTZ gecontinueerd willen zien in de tweede deal. Daarnaast is de Elke regio Telt ontwikkeling in BOCE verband opgepakt. Daardoor is de samenwerking in de DTZ onder druk komen te staan. Voor veel geïnterviewden zijn dergelijke keuzes met betrekking tot de Regio Deal en Elke regio Telt ondoorgrondelijk en ze komen de samenwerking in de regio niet ten goede. Laatstgenoemde is een stresstest geweest voor de DTZ samenwerking. Die heeft het doorstaan. Een grotere aanwezigheid en betrokkenheid van bedrijven in de samenwerking kan als een countervailing power (tegenmacht) werken, als het gaat om dergelijke ontwikkelingen.

Conclusie:

De huidige governance- en organisatiestructuur werkt goed voor dat wat tot nu toe vooral met de samenwerking werd beoogd, namelijk het vergroten van de onderlinge bekendheid (en waardering) en het versterken van relaties opdat samenwerking wordt bevorderd. De

volgende fase in de samenwerking vraagt ook een aantal aanpassingen in de governance- en organisatiestructuur. Ten aanzien van het vergroten van de ondernemersbetrokkenheid, de oprichting van uitvoeringsgerichte substructuren, de veranderende faciliterende rol van het programmabureau, aanvullingen in het programmateam en het gelijktrekken van governance structuren.

4. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies die we hebben getrokken en de onderzoeksvragen die zijn beantwoord, komen we tot de volgende met elkaar samenhangende aanbevelingen:

1. Herijk de huidige koers met meer aandacht voor het vestigingsklimaat, nadere uitwerking van het talentvraagstuk en met een gedeeld beeld over de inhoudelijke focus. Daarmee komt de DTZ samenwerking minder op zichzelf te staan. Kijk of in de agenda ook een prominenter plek moet worden gegeven aan de thema's productiviteit en circulaire economie, omdat deze onderwerpen nauw samenhangen
2. Zorg voor een betere vervlechting van de regionale koers met de strategieën van de individuele stakeholders (in dit geval de overheden, de onderwijsinstellingen en de hubs).
3. Maak de samenwerking resultaatgerichter, met een sterkere identificatie van opgaven en de vertaling van opgaven naar uitvoering. Dit betekent ook een veranderende rol van het programmabureau (met meer accent op het faciliteren van het identificeren van opgaven en het helpen vertalen naar de uitvoering), een inrichting van uitvoeringsgerichte hulpstructuren.
4. Zorg dat de opgaven meer worden gevoed vanuit het bedrijfsleven en de data. Dat betekent dat er meer toonaangevende ondernemers zitting moeten hebben in de board, dat de agenda van de SOD verder wordt ontwikkeld en dat ondernemers in de inner circle meer als ambassadeur van de regionale samenwerking gaan fungeren.
5. Overweeg de Board in positie te brengen als (mede) regievoerder op de regionale economische ondersteuningsstructuur, daar waar deze aansluit op de focus van de board.

Bijlage

Resultaten jaarverslag 2022

Resultaten

Opening van Solar Innovation & Experience Center, waaraan de DTZ heeft bijgedragen.

Tiny Waterstof Huis in Den Haag als lobby voor de Nedersaksenlijn en de DTZ-regio.

Samenbrengen van de regionale ondernemersverenigingen in de vorm van SOD. De SOD kent een maandelijks overleg, welke gefaciliteerd worden door het programmabureau DTZ.

De belangrijkste innovatiehubs hebben elkaar ontmoet op het DTZ-kantoor. De innovatiehubs ontmoeten elkaar maandelijks in een overleg.

65 initiatieven gesproken, 16 lidmaatschappen bij stuur- en werkgroepen, 43 (netwerk)bijeenkomsten bijgewoond.

Resultaten jaarverslag 2023

Resultaten

Borger-Odoorn is aangesloten bij de DTZ-samenwerking.

De nieuwe Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe II is binnengehaald.

67 initiatieven gesproken, 24 lidmaatschappen bij stuur- en werkgroepen, 49 (netwerk)bijeenkomsten bijgewoond.

Resultaten jaarverslag 2024

Resultaten

Dit jaar is een samenwerking aangegaan met Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe II. Diverse bijeenkomsten zijn (mede)georganiseerd, zoals de European Week of Cities and Regions in Brussel en de bijeenkomst 'Samen sterk in de regio'.

Borger-Odoorn is aangesloten bij de Samenwerkende Ondernemersverenigingen Dutch TechZone (SOD). Diverse overleggen zijn gefaciliteerd, zoals met de vier technasia in de regio en teamleiders economie.

Een inspiratiereis naar Dublin en Belfast is georganiseerd voor de program board.

De stand van de Dutch TechZone is gepresenteerd, inclusief financiële bijdragen aan regionale initiatieven zoals het Tech event en de Hackathon georganiseerd door IQonIQ.

Initiatieven zoals Innofuture, de tentoonstelling van technasium leerlingen in het Van Gogh huis, en de campagne MAAK HET zijn ondersteund. Ook de Technasium on Tour en de TSH Weldingdays zijn gefaciliteerd.

Bronnen

Documenten:

- Coalitieakkoord gemeente Borger-Odoorn 2022-2026
- Coalitieakkoord gemeente Coevorden 2022-2026
- Coalitieakkoord gemeente Emmen 2022-2026
- Coalitieakkoord gemeente Hardenberg 2022-2026
- Coalitieakkoord gemeente Hoogeveen 2022-2026
- Coalitieakkoord gemeente Provincie Drenthe 2022-2026
- Economische Agenda Gemeente Hardenberg 2023
- Economische Focus Gemeente Hoogeveen 2022
- Coevorden Onderneemt, Herijking economische visie 2019, Coevorden 2023
- Evaluatie Dutch TechZone 2020 (ERAC)
- Jaarverslag DTZ 2022
- Jaarverslag DTZ 2023
- Jaarverslag DTZ 2024
- Kadernota Economie Gemeente Emmen 2025
- Stand van de DTZ 2025
- Strategische Koers van Dutch TechZone 2022-2025

Geïnterviewden:

- A. Nimis – Drenthe College
- E. van der Werff – Alfa-college
- M. Otto – NHL Stenden Hogeschool
- P. Cool – Intergas Coevorden
- B. Labrie – HP Moulding
- H. Gijlers – Remondis
- H. Woltinge – TVM
- M. Zuidema – Zuidema Groep
- J. Veldhuis – Europterminal Emmen-Coevorden-Hardenberg
- A. Echten – Bork groep
- R. Meulenkamp-Back – Drabo Hardenberg B.V.
- B. Timmermans – Avitec
- W. Meeuwissen – Provincie Drenthe
- B. Redmeijer – Provincie Drenthe
- A. te Rietstap – Gemeente Hardenberg
- J. Tebbens – Gemeente Hardenberg
- S. Stegen – Gemeente Coevorden
- N. Wind – Gemeente Hoogeveen
- J. Bakker – Gemeente Hoogeveen
- D. Slomp – Gemeente Hoogeveen
- G. Rink – Gemeente Emmen
- B. de Vries – Gemeente Hardenberg
- J. Hartsuiker – Gemeente Borger-Odoorn
- J. Venema – Gemeente Borger-Odoorn
- A. Beenen – Ministerie EZK
- A. van Dijk – Ministerie EZK
- E. Bos – Provincie Drenthe
- H. Herbschleb – Dutch TechZone
- A. Oldeman – Dutch TechZone

- J. Schenk – Dutch TechZone
- M. Kinket – IQonIQ
- C. Zantingh-Akcelik – Alfa-college / Rijnland Instituut
- A. Verhoef – NHL Stenden / Greenwise Campus
- S. Hoekstra – NHL Stenden
- E. Gels – IT Hub
- J. van der Slijk – Logistiek Kenniscentrum
- P. Zwartscholten – Ondernemen in Hardenberg



Belangrijke vraagstukken schreeuwen om werkende oplossingen.

› Wij ontwikkelen ze.

Contactpersoon:

Bas Doets
T +31 6-50695201

KplusV

T +31 50-3604433

info@kplusv.nl

www.kplusv.nl

Amsterdam • Arnhem • Rotterdam • Groningen



Verschil zien, verschil maken

