

Twynstra Gudde

Totaalrapport
Evaluatie drie jaar The Economic Board

The Economic Board Arnhem-Nijmegen, met Wageningen



25 april 2019

Ageeth Telleman
Berend van der Molen

Inhoudsopgave

1. Conclusies en aanbevelingen	1
1.1 De board maakt het verschil met regioprofilering en lobby	3
1.2 Rol voor TEB bij de ontwikkeling van een goed vestigingsklimaat	4
1.3 Focus FHE versterken met verbindende verhalen	4
1.4 Eén gemeenschappelijke agenda met heldere doelen board	4
1.5 Verbeter de rolafbakening en rolvastheid van de board	5
1.6 Heroverweeg rol board bij innovatieprojecten en cross-overs	5
1.7 Intensiveer relatie met de regiogemeenten	6
1.8 Versterk samenwerking met de Investeringsagenda	6
1.9 Geef ruimte aan triple-helixsamenwerking	7
1.10 Het ondersteunend bureau van TEB krijgt veel voor elkaar	7

Bijlagen

- Bouwsteen 1 – Zelfevaluatie: naar de 'next step'
- Bouwsteen 2 – Externe evaluatie met stakeholders

1. Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

Deze totaalrapportage geeft de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weer van de evaluatie na drie jaar The Economic Board regio Arnhem-Nijmegen, met Wageningen (TEB), die wij in opdracht van de board hebben uitgevoerd. Het evaluatieonderzoek bestond uit twee deelonderzoeken:

- interne evaluatie met de leden van de board (de 'zelfevaluatie')
- externe evaluatie met stakeholders van de board (de 'stakeholdersevaluatie').

Het rapport van de zelfevaluatie en het rapport van de stakeholdersevaluatie zijn als bijlagen bij deze totaalrapportage gevoegd en geven de onderbouwing voor de hierna beschreven conclusies en aanbevelingen.

Doelstelling

De board beoogt twee doelstellingen met deze evaluatie. Op de eerste plaats wil de board de afspraak nakomen die bij de oprichting in afstemming met de regiogemeenten is gemaakt¹ en verantwoording afleggen aan de regiogemeenten over de toegevoegde waarde van The Economic Board voor de economische ontwikkeling van deze regio. Daarnaast biedt de evaluatie een belangrijke kans voor de board zelf om lessen te trekken voor de verdere ontwikkeling van de board. Het gaat in het evaluatieonderzoek om zowel terugblikken als vooruitblikken: zijn de vooraf gestelde doelen voor de triple-helix-samenwerking (samenwerking van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden) behaald? Hoe is dat gegaan in de praktijk? Wat kunnen we daarvan leren voor de toekomst? Wat gaat goed en wat kan beter?

Conclusies en aanbevelingen

In de hierna volgende tabel staan in één overzicht de belangrijkste conclusies uit de zelfevaluatie en de stakeholdersevaluatie opgesomd (zie bijlagen).

In dit rapport beschrijven we de belangrijkste overkoepelende conclusies en aanbevelingen.

¹ Zie bijvoorbeeld de Notitie triple-helixsamenwerking (stuurgroep); Brief regionale samenwerking over Triple Helix (stuurgroep); commentaarnota reacties gemeenten GO en EB (stuurgroep).

Overzicht conclusies onderliggende evaluatierapporten

Conclusies zelfevaluatie

- De meetbare doelstellingen zijn grotendeels behaald.
- Focus op Food, Health & Energy werpt vruchten af, cross-overs zijn nog onderbelicht.
- Versterk het verhaal van de regio.
- Verbreed het verhaal voor de verschillende doelgroepen.
- Persoonlijke effectiviteit van de boardleden kan beter.
- Focus meer op unieke kansen voor de regio en ga er gezamenlijk voor.
- Draag zorg voor integraliteit en meer bestuurskracht.
- Op aanjaagrol worden kansen verzilverd en gemist.
- Realiseer samen concrete kansen voor de regio en richt hier de boardvergaderingen op in.
- Samenwerking met de regionale Investeringsagenda is noodzakelijk.
- De board is zeer tevreden over de inspanningen en de werkzaamheden van het projectbureau.

Conclusies stakeholdersevaluatie

- Veel waardering voor wat TEB doet en kan ten aanzien van communicatie, regiobranding en lobby. De regio komt steeds beter op de kaart te staan. Laat successen op betrokken partijen afstralen.
- TEB is een belangrijke verbinder, levert bedrijven en instellingen nuttige contacten. De parels van de regio dragen bij aan trots en helpen bedrijven vooruit.
- Onafhankelijke triple-helixsamenwerking is belangrijk om potentiële kansen te agenderen en de regio hierop te 'challengen'. Voorkom dat de board 'beleidsuitvoerder' van de overheid wordt.
- De board moet zich ook focussen op randvoorwaarden voor regionale economische ontwikkeling als vestigingsklimaat, human-capitalagenda etc. Dit zijn collectieve, regiobrede opgaven.
- Behoeft aan één gezamenlijke, overkoepelende agenda voor de regio, waarbij helder is wat de doelen zijn en waarvoor TEB verantwoordelijk is.
- Goede focus op Food, Health & Energy. Versterk het profiel van de regio met verbindende verhalen. Focus op cross-overs heeft weinig steun.
- Het aanjagen en realiseren van innovatieprojecten wordt niet als rol voor TEB gezien.
- Rolafbakening en rolvastheid ten aanzien van andere spelers in de regio kan beter (Foodvalley NL, Health Valley, Kiemt, Oost NL etc.).
- Boardleden zijn relatief onzichtbaar in hun rol als boardlid en zouden meer kunnen betekenen als ambassadeur van de regio.
- Voor de regiogemeenten is de toegevoegde waarde TEB relatief onzichtbaar. Intensiveer deze relatie.
- Veel lof voor bureau TEB als netwerkorganisatie. Met relatief weinig mensen en middelen wordt veel bereikt.

1.1 De board maakt het verschil met regioprofilering en lobby

Een van de belangrijkste taken van The Economic Board is de regio als 'place to be' op de kaart zetten. Zij vertelt en laat zien waar de regio in uitblinkt en waar kansen liggen.²

TEB kijkt terug op een periode waarin zij in opdracht van de regiogemeenten de regio Arnhem-Nijmegen, met Wageningen als dé Food Health & Energy-regio (hierna: FHE) promoten ('op de kaart te zetten') en daarin is TEB goed geslaagd. De toegevoegde waarde van de board wordt het meest herkend en erkend op de doelstelling *communiceren*, in verhouding tot de twee andere doelstellingen van de board: *verbinden* en *aanjagen*.

De herkenbaarheid buiten de eigen regio moet nog groeien en is een verhaal van de lange adem. Alle stakeholders zien regioprofilering en lobby - met name richting Den Haag en Brussel - als een belangrijke rol voor TEB. Hier ligt een groot belang voor de regio en de board is bij uitstek in staat om deze rol voor de regio te vervullen. Er is veel waardering voor deze rol. TEB maakt in deze rol echt het verschil.

TEB slaagt er goed in om de regio op de kaart te zetten in de regio zelf. Dit is belangrijk omdat dit bijdraagt aan verbinding en een gevoel van trots. De *parels* van de board worden in de regio breed herkend. Ze worden regelmatig genoemd als nuttig en inspirerend: ze geven een trots gevoel op de regio, ze laten zien waar de regio in uitblinkt. Stakeholders die hier direct mee te maken hebben gehad spreken lovend over het initiatief. Het heeft hen echt vooruit geholpen. De *stempels*³ van de board kennen minder bekendheid en betrokkenen zijn verdeeld over het nut ervan.

Stakeholders hebben veel waardering voor de boardleden en voor hun inzet voor de regio. Zij worden erkend als persoonlijkheden met een bijzondere staat van verdienste, die het verschil kunnen maken. Wel vinden stakeholders dat boardleden nog vaker expliciet met de 'pet' van The Economic Board naar buiten kunnen treden, door op te treden als ambassadeur en aanspreekbaar te zijn op wat de board doet en kan betekenen.

Aanbevelingen

- Versterk herkenbaarheid buiten de eigen regio door nog beter samen te werken, nog beter te weten wat er in de regio speelt en gebruik te maken van wat anderen doen. Laat daarbij successen afstralen op de belangrijkste betrokkenen (voorkom gevoel dat TEB successen 'claimt').
- Onderzoek het nut en het gebruik van de stempels van de board; het blijkt dat stakeholders deze niet altijd herkennen.
- Zet als boardlid vaker de 'pet' van The Economic Board op. Boardleden kunnen nog meer van betekenis zijn als ambassadeurs voor de regio.

² Eerste halfjaar monitor TEB 2018

³ Activiteiten en projecten in de regio kunnen van de board het label 'recommended by', 'supported by' of 'approved by' The Economic Board krijgen. Activiteiten en projecten met een stempel krijgen zo een podium en toegang tot kennis en netwerken.

1.2 Rol voor TEB bij de ontwikkeling van een goed vestigingsklimaat

Een inhoudelijke focus (FHE) is essentieel voor het ontwikkelen van een onderscheidende waardenpropositie als Europese regio. Daarnaast is het van belang om belangrijke randvoorwaarden voor regionale economische ontwikkeling hoog op de agenda te hebben: een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven en talenten (en hun partners/gezinnen), ruimte om te ondernemen, een leven lang ontwikkelen, expatklimaat, human-capitalagenda, bereikbaarheid, goed onderwijs, goed woonklimaat, het zijn van een mooie, rijke regio ("het is hier goed toeven") met natuur en ruimte voor recreatie. Stakeholders zien hier een belangrijke rol voor TEB omdat dit collectieve, regiobrede opgaven zijn.

Aanbevelingen

Benut de triple helix voor het ontwikkelen van een goed vestigingsklimaat in de regio.

1.3 Focus FHE versterken met verbindende verhalen

TEB is er in geslaagd om met Food, Health & Energy (FHE) een focus voor de regio te ontwikkelen. Om een onderscheidend en herkenbaar profiel te ontwikkelen, is het essentieel om een focus te kiezen en deze consistent uit te dragen. Je kunt niet alles "in de etalage zetten". Daarbij blijft het belangrijk om te onderkennen dat dit niet de lading dekt: ook buiten deze focus vinden er in de regio belangrijke economische activiteiten en innovatieve ontwikkelingen plaats. Om meer partijen te verbinden aan de regio is het belangrijk om verbindende verhalen te ontwikkelen. Er zijn belangrijke FHE-overstijgende thema's, zoals duurzaamheid, circulaire economie en hightech waarmee het onderscheidende profiel van de regio kan worden versterkt. Voorkom ook dat de gekozen focus te star wordt toegepast, wanneer er interessante initiatieven zijn die er misschien niet helemaal inpassen.

Aanbevelingen

- Laat de focus niet knellen bij het oppakken van kansrijke ideeën, initiatieven en projecten, maar denk in mogelijkheden. Als er energie is, benut die dan!
- Onderzoek of de focus versterkt kan worden met hightech en/of duurzaamheid, maar behoud een herkenbaar profiel door verschil te maken tussen wat je in etalage zet (F-H-E) en wat je daadwerkelijk doet.
- Versterk de link met Wageningen en Foodvalley NL, nationaal en internationaal een sterk merk.
- Overweeg een naamswijziging die ook buiten de regio de herkenbaarheid en het profiel van de regio vergroot. Bijvoorbeeld een naam waardoor de board direct geassocieerd wordt met de geografische regio of de inhoudelijke ambitie van de regio. Ook wordt *The Economic Board* soms wat pretentius gevonden: hoe komt dat over in Den Haag of in Brussel?

1.4 Eén gemeenschappelijke agenda met heldere doelen board

Het ontbreekt aan één gemeenschappelijke agenda voor de regio, met daarvan afgeleid heldere doelen voor de board. Het is bestuurlijk druk en er is onvoldoende samenhang en samenwerking met de Investeringsagenda en het Gemeenschappelijk Orgaan (GO) van de Regio Arnhem Nijmegen⁴. Daardoor is het voor veel partijen niet duidelijk wat de doelen van de board zijn in relatie tot andere partijen en is niet inzichtelijk wat het effect is van de gezamenlijke inspanningen in het algemeen en de inspanningen van TEB in het bijzonder.

⁴ De regio Arnhem-Nijmegen is een regionaal samenwerkingsverband tussen achttien gemeenten, gericht op een structurele verbetering van het vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven in de regio Arnhem-Nijmegen.

Ook de samenhang en samenwerking met Foodvalley NL, Health Valley, Kiemt en Oost NL kan worden versterkt als beter inzichtelijk is wat ieders bijdrage is aan een gemeenschappelijke regioagenda. Voor de board is het een belangrijk uitgangspunt dat zij aanvult en versterkt wat anderen al doen. In de praktijk wordt soms ervaren dat de board actief is op het terrein van anderen.

Aanbevelingen

- Maak één overkoepelende regioagenda waar alle partijen zich gezamenlijk aan committeren. Laat daarbij zien hoe elke partij vanuit de eigen rol en kwaliteit bijdraagt en versterkt elkaar.
- Ontwikkel een monitor voor deze gezamenlijke regioagenda, zodat periodiek kan worden getoetst en zo nodig kan worden bijgestuurd. Neem de regiogemeenten hierin mee.
- Vier gezamenlijke successen.
- Maak helder en zichtbaar aan welke doelen TEB bijdraagt.
- Verminder bestuurlijke en organisatorische drukte in de regio.

1.5 Verbeter de rolafbakening en rolvastheid van de board

In de afgelopen drie jaar was het voor TEB zichtbaar zoeken naar haar rol. Alle betrokkenen zien een belangrijke rol weggelegd voor The Economic Board, waarin de zogenaamde *triple helix* (bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden) *samenwerkt aan de economische ontwikkeling van de regio*. TEB is echt dienstbaar aan de regio en stelt het regionale belang voorop; daarin onderscheidt zij zich van andere organisaties in de regio. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de board waarde toevoegt bovenop reeds bestaande organisaties en netwerken die actief zijn in de regio. Niet overdoen wat anderen al goed doen, maar daar slim op aansluiten en partijen met elkaar verbinden, steeds weer vanuit het overkoepelende regionale belang waarop de triple helix toeziet. Deze positie van de board wordt over de volle breedte van toegevoegde waarde geacht en wordt de board gegund.

In de praktijk was het de afgelopen drie jaar nog zoeken naar een goede rolafbakening voor de board. De meeste partijen vinden dit inmiddels helder; een aantal vindt dit nog steeds zoeken en heeft ook het idee dat TEB zelf nog zoekende is. Een kans voor de versterking van synergie in het netwerk is het vergroten van rolduidelijkheid in het netwerk.

Aanbevelingen

- Verhelder de rolafbakening en vergroot de rolvastheid van de board in samenwerking met andere belangrijke spelers in het netwerk, zoals Foodvalley NL, Health Valley, Kiemt en Oost NL.
- Overweeg 'linking pin'-constructies in de organisatie van de board met de belangrijkste regionale partners als Health Valley, Foodvalley NL, Kiemt en Oost NL.
- Zoek in het bijzonder afstemming bij het uitventen van successen. Laat successen afstralen op belangrijke betrokkenen en voorkom het gevoel dat de 'board' (onbedoeld) successen 'claimt'.
- Vervul als board een verbindende rol rondom collectieve, regiobrede opgaven, zoals een human-capitalagenda. Hier wordt een leemte ervaren en een rol voor de board gezien.

1.6 Heroverweeg rol board bij innovatieprojecten en cross-overs

Voor het aanjagen van concrete innovatieprojecten is specifieke kennis nodig. Deze is bij andere partijen (zoals Kiemt, Briskr en de "valleys") veel meer aanwezig dan bij de board. Hier zien stakeholders dan ook minder een rol voor de board weggelegd. Het toekennen van vouchers wordt meer als een rol voor bijvoorbeeld Oost NL gezien.

Veel stakeholders zijn kritisch over de rol die de board kan spelen bij het aanjagen van innovaties op de cross-overs tussen Food, Health en Energy. Dit wordt als een bestuurlijke keuze en 'gekunsteld' ervaren en bovendien laat innovatie zich niet van bovenaf sturen.

Aanbevelingen

- Heroverweeg de doelstelling van de board om concrete innovatieprojecten aan te jagen.
- Verleg de aanjaagrol naar regiobrede opgaven als een gezamenlijke human-capitalagenda.
- Heroverweeg de focus op de cross-overs.

1.7 Intensiveer relatie met de regiogemeenten

Er is vertrouwen in het nut en de ontwikkeling van de board, maar de verantwoording naar overheden kan worden versterkt. Bestuurders van regiogemeenten geven aan weinig van de board gezien te hebben en moeilijk te kunnen vaststellen welke resultaten zijn geboekt de afgelopen drie jaar. Dit is relevant, te meer omdat zij hun gemeenteraden moeten informeren over de mate waarin de board bijdraagt aan de regionale economische ontwikkeling. De board wordt voor de basisfinanciering gefinancierd met publieke middelen uit de achttien regiogemeenten en een zorgvuldige periodieke verantwoording draagt bij aan het politieke vertrouwen in de board en continuïteit in het toekennen van deze middelen.

De relatie met de regiogemeenten dient beter onderhouden te worden om enthousiasme, financiering en toewijding van de overheden aan de board te blijven garanderen. Een proactieve verantwoording en inspanningen op de relatie kunnen daarbij helpen.

Aanbevelingen

- Investeer in het onderhouden van relaties met de regiogemeenten, in elk geval op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Het is wenselijk om ook de gemeenteraden meer te betrekken, bijvoorbeeld met een jaarlijkse conferentie waar raadsleden uit de regiogemeenten geïnformeerd worden en kunnen meedenken, en waar ontmoetingen met boardleden kunnen plaatsvinden.
- Rapporteer periodiek over doelen en activiteiten van de board. Maak zichtbaar wat er gebeurt. Niet alleen om te verantwoorden maar ook om successen te vieren en bestuurders en raadsleden in de gelegenheid te stellen deze successen te delen in netwerken en op podia waar zij komen.
- Maak concreet hoe de bestuurlijke en ambtelijke relaties vanuit de board worden onderhouden, maak onderscheid tussen de doelgroepen gemeenteraad, college van Burgemeester en Wethouders en het ambtelijk apparaat. Overweeg om de voorzitter van de board een meer nadrukkelijke rol in het overheidsrelatie-management te geven. Belangrijke vragen voor het overheidsrelatiemanagement: hoe kunnen overheidsbestuurders die lid zijn van de board én lid zijn van het GO hun *linking-pin*functie het beste vervullen? Wat wordt er van hen verwacht? Wat wordt verwacht van andere overheidsbestuurders die lid zijn van de board? Wat is de rol van de directeur? Wie onderhoudt op ambtelijk niveau de relaties?

1.8 Versterk samenwerking met de Investeringsagenda

Er is onvoldoende inhoudelijke samenhang tussen de strategische agenda van The Economic Board en de Investeringsagenda. Nu zijn investeringsbeslissingen beperkt tot overheden die het Bestuursakkoord Investeringsagenda hebben gesloten (gemeente Arnhem, gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland). Een verdere samenwerking - of zelfs integratie - zou een belangrijke stap vooruit zijn voor de regionale bestuurskracht op het gebied van regionale economische ontwikkeling en innovatie.

Niet in de laatste plaats omdat de regio zich met vereende krachten veel sterker en duidelijker kan profileren en positioneren in onder meer Den Haag en Brussel.

Momenteel is er een reële kans dat er langs elkaar heen wordt gewerkt en er kansen voor de regio worden gemist, zoals onlangs met de Regiodeal, waarbij het voorstel vanuit deze regio door het Rijk niet gehonoreerd is.⁵

Aanbevelingen

- Onderzoek manieren om de Investeringsagenda en TEB te integreren.

1.9 Geef ruimte aan triple-helixsamenwerking

Samenwerking in de triple helix vindt plaats over de grenzen van organisaties, sectoren en overheden heen, door mensen die zich vanuit hun ervaring, kennis en positie gezamenlijk willen inzetten voor het regionale belang. Daarmee is de board bij uitstek een orgaan om vergezichten te schetsen, kansen te agenderen, ambassadeur(s) te zijn en partijen in de regio te verbinden én uit te dagen. Er komt veel energie vrij in deze samenwerking, juist doordat deze niet in de formele wereld van de instituties plaatsvindt.

Hoewel er een brede oproep wordt gedaan om de samenwerking en samenhang met de Investeringsagenda en het Gemeenschappelijk Orgaan (GO) van de regiogemeenten te versterken, ziet men ook het risico dat dit de vrije ruimte van de board zou kunnen beperken en de board meer gaat dienen als een uitvoeringsorgaan van de overheid. Voor een effectieve samenwerking in de triple helix, is ruimte voor onafhankelijk denken en handelen essentieel.

Aanbevelingen

- Geef ruimte aan de triple-helixsamenwerking. Door een zekere mate van onafhankelijk denken en handelen kan de board effectiever zijn in het agenderen van kansen en het verbinden en uitdagen van partijen.
- Borg dat dit de energie en werkwijze van de triple-helixsamenwerking kan behouden, voorkom dat de nieuwe vorm 'overheidsgedomineerd' wordt qua bemensing en qua werkwijze en dat de board 'ingekapseld' wordt in de institutionele overlegwereld. Boardleden zijn in de hoedanigheid van hun bestuurlijke positie in de regio lid, niet een vertegenwoordiger van een achterban. Zij kunnen zich niet laten vervangen. Dit is een belangrijke succesfactor.

1.10 Het ondersteunend bureau van TEB krijgt veel voor elkaar

Er is over de volle breedte veel lof voor de inzet en de werkwijze van de directeur en de medewerkers van het ondersteunende bureau van TEB. Zij brengen netwerk en competenties in die echt iets toevoegen. De directeur van het bureau wordt door veel stakeholders gezien als 'het gezicht' of 'het boegbeeld' van de board.

Het bureau TEB is in verhouding tot andere economic boards beperkt qua mensen en middelen. Er is veel bewondering voor wat er met een dergelijke omvang allemaal wordt gerealiseerd. Veel stakeholders vinden het slim dat het bureau zich als een netwerkorganisatie ontwikkelt. Een aantal stakeholders pleit voor uitbreiding van het bureau, passend bij het belang van de regionale opgave en de rol die TEB daarbij heeft.

⁵ <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/regio-deals>

De relaties met de gemeenten op ambtelijk niveau kunnen beter worden bediend en benut. Hier staat tegenover dat ambtenaren moeten waarderen dat er ondernemende mensen voor het bureau werkzaam zijn, die hun energie richten op de buitenwereld van bedrijven en kennisinstellingen. Keerzijde daarvan is dat er soms minder energie en sensitiviteit is richting bestuurlijke en ambtelijke processen.

Aanbevelingen

- Blijf ontwikkelen als een netwerkorganisatie. Dit werkt efficiënt en verbindend en krijgt waardering.
- Ondersteun en equipeer boardleden in hun rol als ambassadeur, inventariseer concrete kansen waar boardleden zich voor kunnen inspannen en maak successen deelbaar voor boardleden, in hun eigen netwerken en op de podia waar zij staan.
- Borg goede relaties met de regiogemeenten, ook op ambtelijk niveau (adviseurs van bestuurders).

Twynstra Gudde

Bijlagen

De volgende bijlagen zijn bijgevoegd:

- Bouwsteen 1 - Zelfevaluatie: naar de 'next step'
- Bouwsteen 2 - Externe evaluatie met stakeholders.

Twynstra Gudde

Bouwsteen 1 – Zelfevaluatie: naar de 'next step'

Bijlage

Bouwsteen 1 - Zelfevaluatie: naar de 'next step'

The Economic Board Arnhem-Nijmegen, met Wageningen



7 februari 2019

Ageeth Telleman
Berend van der Molen

Inhoudsopgave

1. Introductie	1
Bronnen van deze rapportage	1
Kenmerken van The Economic Board	1
2. Bevindingen	4
2.1 Communiceren - Het verhaal van de regio	4
Dashboard meetbare doelstellingen op activiteit 'communiceren'	4
Zelfevaluatie op activiteit 'communiceren'	4
De regio staat als 'place to be' op de kaart voor Food, Health and Energy	5
Ontwikkelpunten/The next step	6
2.2 Verbinden – Stimuleren samenwerking	6
Dashboard meetbare doelstellingen op activiteit 'verbinden'	7
Zelfevaluatie op activiteit 'verbinden'	7
Ontwikkelpunten/The next step	8
2.3 Aanjagen - Agenderen van kansen en concretiseren met middelen	9
Dashboard meetbare doelstellingen op activiteit 'aanjagen'	9
Zelfevaluatie op activiteit 'aanjagen'	10
Ontwikkelpunten/The next step	10
3. Dashboard meetbare doelstellingen (overall)	11
4. Conclusies	12

1. Introductie

Voor u ligt de rapportage over de zelfevaluatie van The Economic Board (hierna: TEB), opgesteld door Twynstra Gudde. Deze rapportage beschrijft hoe de leden van TEB aankijken tegen het functioneren van de board en welke kansen zij zien om in de toekomst nog meer waarde toe te voegen aan de regio Arnhem - Nijmegen, met Wageningen (hierna: de regio).

Bronnen van deze rapportage

Het in deze rapportage gecreëerde beeld van de TEB is gebaseerd op drie bronnen, te weten:

- dashboard meetbare doelstellingen van TEB
- zelfevaluatie met vrijwel alle leden van TEB op 22 november 2018, begeleid door Twynstra Gudde
- documentatie op de website van TEB.

Kenmerken van The Economic Board

Als referentiekader voor de zelfevaluatie gelden de volgende kenmerken van TEB:

- doelstelling
- focus
- activiteiten.

Doelstelling van The Economic Board

De doelstelling van TEB staat in de statuten als volgt omschreven.

The Economic Board heeft ten doel het versterken van de samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden op de groeisectoren Health, Energy en Food en de cross-overs daartussen om daarmee de economische slagkracht van de regio Arnhem - Nijmegen, met Wageningen verder te ontwikkelen en de regionale groeikansen te benutten met alle voor dat doel dienstige middelen.¹

Focus van The Economic Board

In haar doelstelling is te zien dat The Economic Board zich focust op de groeisectoren Food, Health en Energy en de cross-overs daartussen. Voor de focus op deze sectoren, door de The Economic Board soms thema's genoemd, is drie jaar geleden gekozen.

¹ Statuten TEB 2017

Activiteiten van The Economic Board

TEB heeft haar ondernemingsplan verwoord door middel van onderstaand Business Canvas.



The Economic Board realiseert haar doelstelling door middel van drie hoofdactiviteiten.²

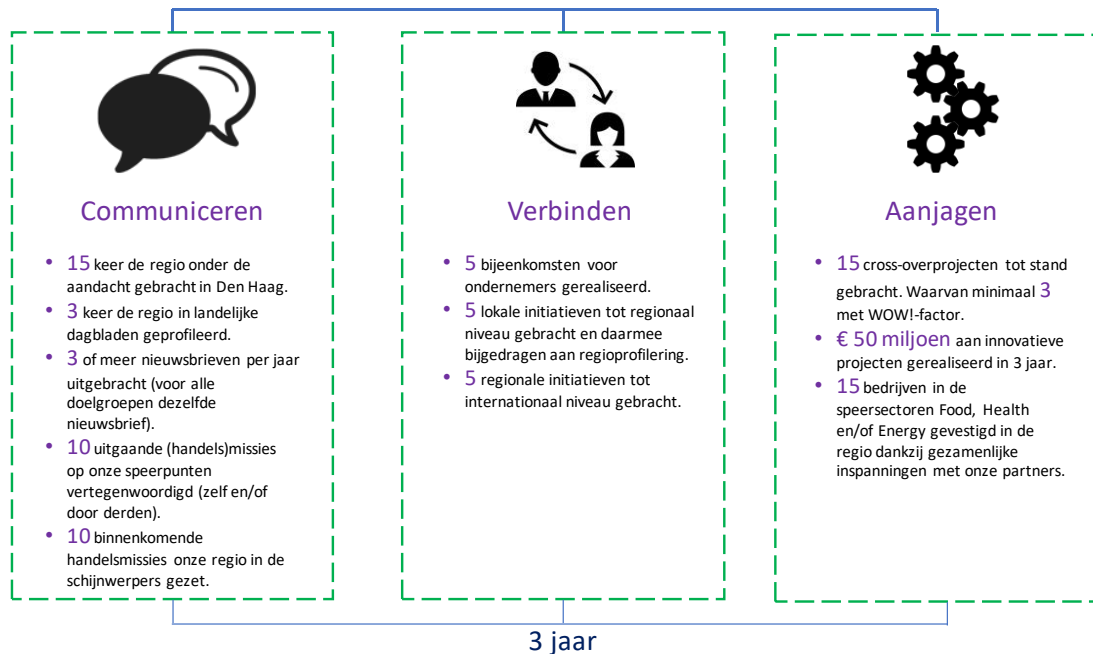
- communiceren:** een van de belangrijkste taken van The Economic Board is de regio als 'place to be' op de kaart zetten. Zij vertelt en laat zien waar de regio in uitblinkt en waar kansen liggen
- verbinden:** TEB fungeert als matchmaker met een uitgebreid netwerk die partijen met elkaar in contact brengt en houdt. Zij stimuleert samenwerking tussen partijen, zodat kennis en ideeën met elkaar worden gedeeld
- aanjagen:** TEB is aanjager van nieuwe initiatieven en innovaties op de cross-overs. Zij agendeert en concretiseert kansen. Aanjagen behelst altijd een geldaspect oftewel financieringsvraagstuk. Hiertoe heeft TEB circa € 750.000 per jaar procesgeld ter beschikking.

Langs deze activiteiten heeft TEB een aantal meetbare doelstellingen geformuleerd voor de looptijd van drie jaar.

² Eerste halfjaar monitor TEB 2018



doelstellingen



Toelichting

De profilering, activiteiten en projecten waar TEB zich mee bezighoudt, moeten uiteindelijk resulteren in nieuwe bedrijven die zich vestigen en in bestaande bedrijven die in de regio blijven en hun activiteiten uitbreiden. Daarmee ontstaan nieuwe arbeidsplaatsen of blijven bestaande arbeidsplaatsen op zijn minst behouden. De activiteiten van TEB en haar partners kunnen de keuzes van bedrijven positief beïnvloeden.

Verantwoording

De bevindingen volgen uit de evaluatiesessie met de boardleden op 22 november 2018 en het dashboard met meetbare doelstellingen (stand van zaken 22 november 2018) dat door het bureau van TEB is opgesteld. De bevindingen worden gestructureerd aan de hand van de drie hoofdactiviteiten van TEB: communiceren, verbinden en aanjagen. Per activiteit wordt teruggeblikt op wat in de afgelopen periode is bereikt en vooruitgekeken naar 'next steps' die gezet kunnen worden om in de toekomst nog meer van toegevoegde waarde te zijn voor de regio.

2. Bevindingen

2.1 Communiceren - Het verhaal van de regio

Een van de belangrijkste taken van The Economic Board is de regio als 'place to be' op de kaart zetten. Zij vertelt en laat zien waar de regio in uitblinkt en waar kansen liggen.³

Dashboard meetbare doelstellingen op activiteit 'communiceren'

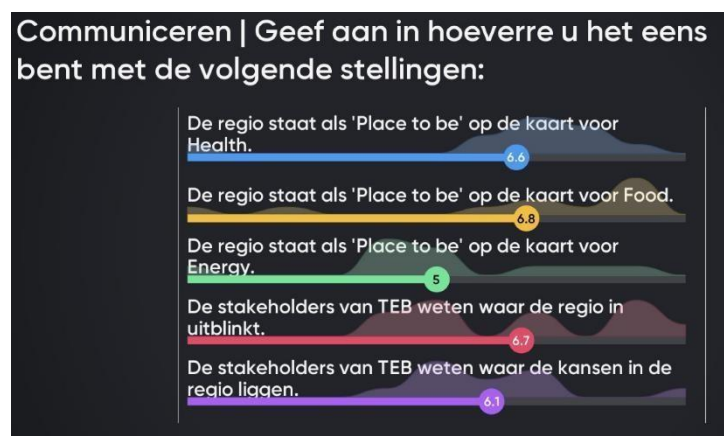
Op de hoofdactiviteit 'communiceren' is goed gescoord; zie tabel 1.

Tabel 1. Resultaten meetbare doelstellingen bureau TEB op activiteit 'Communiceren' (stand van zaken 22 november 2018)

Aantal	Omschrijving doelstelling	Status
15	keer de regio onder de aandacht gebracht in Den Haag	17
3	keer de regio in landelijke dagbladen geprofileerd	5
3	of meer nieuwsbrieven per jaar uitgebracht	15
10	uitgaande (handels)missies op onze speerpunten vertegenwoordigd (zelf en/of door derden)	14
10	inkomende (handels)missies onze regio in de schijnwerpers gezet	11

Zelfevaluatie op activiteit 'communiceren'

De boardleden constateren dat men op weg is om de regio met name op het gebied van FHE te profileren. De regio heeft hiermee in relatief korte tijd een onderscheidend profiel gekregen.



Figuur 1. Stellingen tijdens de evaluatiebijeenkomst met de boardleden

³ Eerste halfjaar monitor TEB 2018

Figuur 1 geeft de gemiddelde scores weer van de stellingen die tijdens de evaluatiebijeenkomst aan de aanwezige boardleden zijn voorgelegd. De stellingen gaven input voor het kwalitatieve gesprek.⁴

➔ *Constatering: Focus 'Food, Health and Energy' werpt zijn vruchten af.*

De regio staat als 'place to be' op de kaart voor Food, Health and Energy

TEB kijkt terug op een periode waarin zij de keuze heeft gemaakt om de regio Arnhem - Nijmegen, met Wageningen als de Food Health en Energy (hierna: FHE) regio te promoten ('op de kaart te zetten') en is daarin goed geslaagd.

Quotes boardleden

"Niemand betwijfelt dat dit de regio van Food Health and Energy is."

"In Den Haag weten ze nu dat wij van Food Health and Energy zijn."

"In de tijd vóór The Economic Board wist niemand dat wij van Food Health and Energy zijn, nu een duidelijke focus op FHE."

➔ *Constatering: Aandacht voor vestigingsklimaat is nog te beperkt.*

Het aanbrengen van een businessfocus zoals FHE is essentieel voor een onderscheidende waardenpropositie als Europese regio. Hiermee maakt de regio het verschil. Voor een goed vestigingsklimaat voor bedrijven en talenten (en hun partners/gezinnen) zijn echter ook andere zaken randvoorwaardelijk. Als deze van onvoldoende kwaliteit zijn, kun je het als regio alsnog verliezen.

Quotes boardleden

"We moeten ervoor zorgen dat ook onze medewerkers zich verbonden voelen met de regio!"

"Onze regio is een heel fijne regio om in te wonen en te werken, het is belangrijk dat mensen zien hoe fantastisch de regio is."

"Hoe zorgen wij ervoor dat we studenten in de regio behouden en laten werken?"

Als randvoorwaarden voor een goed vestigingsklimaat worden door de boardleden genoemd:

- arbeidsmarkt en human capital, hoe trek je talent aan, hoe behoud je talent?
- bereikbaarheid in de zin van infrastructuur
- goed onderwijs
- goed woonklimaat
- mooie, rijke regio ("het is hier goed toeven") met natuur en ruimte voor recreatie
- ruimte om te ondernemen.

⁴ Op een schaal van 1 tot 10. De figuur geeft per stelling de gemiddelde score en de spreiding (golven) weer.

Ontwikkelpunten/The next step

Ontwikkelpunt 1. Versterk 'het verhaal van de regio' door verbreding en diversificatie

De focus FHE is in korte tijd richtinggevend geworden en onbetwist. Daarmee heeft de regio een onderscheidend profiel gekregen. FHE is nu hèt centrale beeld in de communicatie naar buiten en TEB is erin geslaagd om de regio op FHE-gebied op de kaart te zetten. De board is er trots op dat dit gelukt is en dat TEB hieraan een bijdrage heeft geleverd.

Tegelijkertijd stelt de board vast dat de breedte van het verhaal van de regio niet vergeten moet worden. Er is behoefte aan een breder gemeenschappelijk verhaal dat ook bedrijven en talenten uit andere sectoren inspireert en verbindt. Verwerk in dit bredere verhaal ook de sterke punten van de regionale randvoorwaarden met betrekking tot het vestigingsklimaat.

Naast FHE als focus kan het verhaal van de regio worden verbreed en worden verteld aan de hand van verschillende succesverhalen. Boardleden zien voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd als ambassadeur voor de regio. Zij menen hierin nog effectiever te kunnen zijn wanneer zij hun eigen 'succesverhaal' kunnen verbinden aan een gezamenlijk, verbindend en inspirerend verhaal over de regio:

- het aantrekkelijke vestigingsklimaat en dat het in deze regio 'goed toeven' is verdienen een prominente plek in het gemeenschappelijke verhaal
- de cross-overs verdienen meer aandacht in het gemeenschappelijke verhaal. Cross-overs illustreren en bevestigen samenwerking
- andere sectoren dan FHE verdienen eveneens aandacht in het verhaal, opdat bedrijven buiten FHE zich herkennen in het verhaal over de regio
- Nijmegen heeft in 2018 de internationale titel European Green Capital mogen dragen en de regio heeft recentelijk een Circular Economy Award gewonnen. Dat is volgens de boardleden iets om trots op te zijn en in het verhaal te integreren. Zo zijn er waarschijnlijk nog meer verhalen die de regio sieren, de board wil deze graag overzichtelijk hebben en gebruiken in hun ambassadeursrol.

Quotes boardleden

"We hebben veel te vertellen en te brengen."

"We moeten talenten (studenten en arbeidskrachten) enthousiast maken en inspireren. Zorgen dat ze blijven."

"Je kunt best zeven dingen in de etalage hebben, maar je moet weten bij welke doelgroep je wat inzet."

"We hebben meer concrete voorbeelden nodig voor een sexy verhaal."

2.2 Verbinden – Stimuleren samenwerking

The Economic Board fungeert als matchmaker met een uitgebreid netwerk die partijen met elkaar in contact brengt en houdt. Zij stimuleert samenwerking tussen partijen, zodat kennis en ideeën met elkaar worden gedeeld.⁵

⁵ Eerste halfjaar monitor TEB 2018

Dashbord meetbare doelstellingen op activiteit 'verbinden'

Op de meetbare doelstelling 'verbinden' is voldoende tot goed gescoord (zie tabel 2). TEB heeft veel ondernemers bereikt en activiteiten kunnen verbinden. De samenwerking met andere partijen op het gebied van regionale economische ontwikkelingen kan nog beter.

Tabel 2. Resultaten meetbare doelstellingen TEB op activiteit 'verbinden'
(stand van zaken 22 november 2018)

Aantal	Omschrijving doelstelling	Status
5	bijeenkomsten voor ondernemers gerealiseerd	13
5	lokale initiatieven tot regionaal niveau gebracht en daarmee bijgedragen aan regioprofilering	8
5	regionale initiatieven tot internationaal niveau gebracht en daarmee bijgedragen aan regioprofilering	3

Zelfevaluatie op activiteit 'verbinden'

Figuur 2 geeft de gemiddelde scores weer van de stellingen die tijdens de evaluatiebijeenkomst aan de aanwezige boardleden zijn voorgelegd. De stellingen gaven input voor het kwalitatieve gesprek.⁶



Figuur 2. Stellingen tijdens de evaluatiebijeenkomst met de boardleden

→ *Constatering: persoonlijke betrokkenheid met regio is groot, effectiviteit van de boardleden kan nog beter.*

De boardleden geven tijdens de zelfevaluatie aan zeer betrokken te zijn bij de regio en bij de board zelf. Daarnaast geven zij aan dat zij persoonlijk nog meer ingezet kunnen en willen worden als ambassadeur en 'matchmaker'. Zij vragen hierbij om gerichte focus op unieke kansen voor de regio. Ook willen zij de eigen en elkaars (nationale en internationale) netwerken nog beter benutten.

⁶ Op een schaal van 1 tot 10. De figuur geeft per stelling de gemiddelde score en de spreiding (golven) weer.

Enkele boardleden geven aan dat de organisaties van de boardleden zelf nog beter verbonden zouden kunnen worden.

➔ *Constatering: cross-overs zijn nog onderbelicht.*

De board constateert dat Food, Health en Energy zich nog te veel ontwikkelen als losse ecosystemen. Op de cross-overs komt er nog te weinig tot stand en wordt te weinig verteld, terwijl dit nadrukkelijk de doelstelling is.

Quotes boardleden

"Food is duidelijk Wageningen, Health = Nijmegen en Energy = Arnhem. Mijn eerste gevoel was dat hiermee iedereen tevreden is gesteld. Sterker zou zijn als iedereen samenwerkt."

"Focus op de cross-overs. Wat we nu nog zien is apart, waar zit de samenwerking in de cross-overs?"

"Niet iedereen zijn eigen dingetje. Juist de cross-overs zijn nodig om te verbinden. De ecosystemen zijn nog te veel losse pilaren."

Ontwikkelpunten/The next step

Ontwikkelpunt 2. focus meer op unieke kansen voor de regio en ga daar gezamenlijk voor

Denk en handel over de grenzen van 'eigen' stad, organisatie, lokale belangen: denk en handel in het belang van de regio. TEB is bij uitstek het orgaan dat in staat moet zijn om in het belang van de regio te denken. Dit impliceert niet dat de board geen lokale initiatieven kan en moet stimuleren; het is meer een constatering dat er nog veel winst te behalen is wanneer er lokaal overstijgend wordt samengewerkt. Boardleden spreken de wens uit om hiervoor één gezamenlijke agenda te hebben.

Quotes boardleden

"Er zou één agenda voor de regio moeten zijn."

"Vraag is, vinden we elkaar genoeg en zoeken we elkaar ook op? Nu te weinig."

"Imec laat zien dat we echt het verschil kunnen maken."

Ontwikkelpunt 3. Draag zorg voor integraliteit en meer bestuurskracht.

Boardleden geven aan dat er verschillende 'beslis-/bespreek'tafels zijn in de regio ter stimulering van economische ontwikkeling en ervaren dit niet positief. Integratie is wenselijk ten behoeve van meer bestuurlijke slagkracht en een sterkere externe profilering en positionering van de regio. Er bestaat de wens voor één beslistafel voor de stimulering van economische ontwikkeling in de regio en dat in triple-helixverband.

Quotes boardleden

"Het kost veel energie om op verschillende tafels te spelen. Ik weet nog goed dat we bij de start hebben gesproken over de voorwaarde: ik wil maar aan één tafel zitten en niet bij alle partners (Arnhem, Nijmegen, Wageningen en de provincie)."

"We moeten niet doen wat anderen beter doen. Er zijn al instituties die zich richten op innovaties. Wij zouden meer de verbindingen daartussen moeten leggen."

Ontwikkelpunt 4. Realiseer samen concrete kansen voor de regio

Tijdens de bijeenkomst werd duidelijk dat de board behoefte heeft aan het centraal bespreken en pakken van kansen voor de regio. Overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen zien verschillende kansen. Door deze concrete kansen en strategische agenda's te delen in triple-helixverband, kan gezamenlijk meer impact worden gerealiseerd.

Ontwikkelpunt 5. Boardvergaderingen inrichten op verkennen kansen en actieve inzet boardleden

De boardleden zijn zeer tevreden over de inspanningen en het werk van het projectbureau en onderstrepen dat er in de afgelopen drie jaar veel is bereikt. Naar de toekomst toe zien zij graag een (deels) andere inrichting van de boardvergaderingen, in lijn met ontwikkelpunt 4. De board heeft er behoefte aan dat kansen voor de regio concreet worden verkend, gedeeld en besproken, zodat boardleden door gerichte samenwerking belangrijke kansen voor de regio actief kunnen verzilveren. Het bureau van TEB kan hierin een rol vervullen door proactief kansen te verzamelen bij boardleden, partners (zoals Oost NL, Health Valley, Foodvalley NL en Kiemt) en externe stakeholders en deze overzichtelijk te presenteren aan de boardleden tijdens/voorafgaand aan bijeenkomsten van TEB.

2.3 Aanjagen - Agenderen van kansen en concretiseren met middelen

The Economic Board is aanjager van nieuwe initiatieven en innovaties op de cross-overs. Zij agendeert en concretiseert kansen.⁷

Dashboard meetbare doelstellingen op activiteit 'aanjagen'

Op de meetbare doelstelling 'aanjagen' is matig gescoord (zie tabel 3).

Tabel 3. Resultaten meetbare doelstellingen TEB op activiteit 'aanjagen' (stand van zaken 22 november 2018)

Aantal	Omschrijving doelstelling	Status
15	cross-overprojecten tot stand gebracht. Waarvan minimaal drie met WOW!-factor	11
15	bedrijven in de speersectoren Food, Health en/of Energy gevestigd in de regio dankzij gezamenlijke inspanningen met onze partners.	2

⁷ Eerste halfjaar monitor TEB 2018

Zelfevaluatie op activiteit 'aanjagen'

➔ *Constatering: er worden kansen verzilverd en gemist op de aanjaagrol van de board.*

Quotes boardleden

"Is er nu een beeld waarin geïnvesteerd wordt vanuit de Investeringsagenda? Dat beeld is er niet."

"We zijn niet betrokken geweest bij de Regiodeal, een gemiste kans."

"Hoe zou de samenwerking met de Investeringsagenda beter kunnen? De gemeenschappelijke lobby is misschien niet goed geweest."

"De Investeringsagenda is alleen ter info langsgelopen. Het was juist sterker geweest als wij wèl hadden kunnen aanhaken bij de Investeringsagenda."

"Eigenlijk zouden de stuurgroep Investeringsagenda en de board aan één tafel moeten zitten in plaats van in 'tig' praatgroepen."

"Als we zeggen triple-helix is de norm, dan moet je niet een club hebben waar alleen 'overheden' de norm is. Het is raar dat dit niet gezeteld is bij TEB. Samen één groep, massa en middelen."

Ontwikkelpunten/The next step

Ontwikkelpunt 6. Samenwerking met de Investeringsagenda moet worden versterkt

De boardleden zijn zeer geëngageerd aan de economische ontwikkelingen in de regio en zien de toegevoegde waarde van The Economic Board. Tegelijkertijd stellen zij vast dat de impact voor de regio kan worden vergroot als de samenwerking met andere partijen - die innovatie en economische ontwikkeling in de regio aanjagen - wordt versterkt. Dit geldt in het bijzonder ten aanzien van de Investeringsagenda. De waarde van de Investeringsagenda wordt onderstreept, er is echter onvoldoende inhoudelijke samenhang tussen de strategische agenda van The Economic Board en de Investeringsagenda.

Bovendien zouden er keuzes voor investeringen in de triple-helix moeten worden gemaakt, zodat ook het bedrijfsleven en de kennisinstellingen daarbij betrokken zijn. The Economic Board is juist daarvoor opgericht. Nu zijn investeringsbeslissingen beperkt tot overheden die het Bestuursakkoord Investeringsagenda hebben gesloten (gemeente Arnhem, gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland).

Een verdere samenwerking - of zelfs integratie - zou een belangrijke stap vooruit zijn voor de regionale bestuurskracht op het gebied van regionale economische ontwikkeling en innovatie. Niet in de laatste plaats omdat de regio zich met vereende krachten veel sterker en duidelijker kan profileren en positioneren in onder meer Den Haag en Brussel. Nu is er een reële kans dat er langs elkaar heen wordt gewerkt en er kansen voor de regio worden gemist, zoals onlangs met de Regiodeal.

3. Dashboard meetbare doelstellingen (overall)⁸

Aantal	Omschrijving doelstellingen	Status
Communiceren		
15	keer de regio onder de aandacht gebracht in Den Haag	17
3	keer de regio in landelijke dagbladen geprofileerd	5
3	of meer nieuwsbrieven per jaar uitgebracht	15
10	uitgaande (handels)missies op onze speerpunten vertegenwoordigd (zelf en/of door derden)	14
10	inkomende (handels)missies onze regio in de schijnwerpers gezet	11
Verbinden		
5	bijeenkomsten voor ondernemers gerealiseerd	13
5	lokale initiatieven tot regionaal niveau gebracht en daarmee bijgedragen aan regioprofilering	8
5	regionale initiatieven tot internationaal niveau gebracht en daarmee bijgedragen aan regioprofilering	3
Aanjagen		
15	cross-overprojecten tot stand gebracht. Waarvan minimaal drie met WOW!-factor	11
15	bedrijven in de speersectoren Food, Health en/of Energy gevestigd in de regio dankzij gezamenlijke inspanningen met onze partners	2

Uit het dashboard met meetbare doelstellingen dat door het bureau van The Economic Board is opgesteld blijkt dat de doelstellingen grotendeels zijn behaald. Het bureau plaatst er twee kanttekeningen bij:

- om een juiste evaluatie te waarborgen en niet te werken met 'moving targets', welke altijd worden behaald, heeft de board er expliciet voor gekozen om de doelstellingen in de loop van de eerste drie jaar niet te veranderen. Zo bleek bijvoorbeeld gaandeweg dat het acquireren van bedrijven bij uitstek een taak is van Oost NL. Omdat TEB ervoor gekozen heeft niet te doen wat anderen al doen, wordt nu gezamenlijk met Oost NL opgetrokken om bedrijven te spotten, naar de regio te halen en zo nieuwe arbeidsplaatsen te genereren
- TEB heeft onderstaande doelstellingen als stip op de horizon geformuleerd:
 - . voor € 100 miljoen aan innovatieve projecten gerealiseerd.

Hiervoor zijn doorontwikkeling en betrokkenheid van TEB op het gebied van de regionale agenda en investeringen noodzakelijk.

⁸ Stand van zaken 22 november 2018, dus geeft realisatie weer binnen de periode van drie jaar.

4. Conclusies

- Overall zijn de meetbare doelstellingen grotendeels behaald.
- Focus op FHE werpt vruchten af, cross-overs zijn nog onderbelicht.
- Versterk het verhaal van de regio.
- Verbreed het verhaal voor de verschillende doelgroepen.
- Persoonlijke effectiviteit van de boardleden kan beter.
- Focus meer op unieke kansen voor de regio en ga er gezamenlijk voor.
- Draag zorg voor integraliteit en meer bestuurskracht.
- Op aanjaagrol worden kansen verzilverd en gemist.
-
- Realiseer samen concrete kansen voor de regio en richt hier de boardvergaderingen op in.
- Samenwerking met de regionale Investeringsagenda is noodzakelijk.
-
- De board is zeer tevreden over de inspanningen en werkzaamheden van het projectbureau.

Twynstra Gudde

Bouwsteen 2 – Externe evaluatie met stakeholders

Bijlage

Bouwsteen 2 - Externe evaluatie met stakeholders

The Economic Board Arnhem-Nijmegen, met Wageningen



10 april 2019

Ageeth Telleman
Berend van der Molen

Voorwoord

Voorliggend rapport geeft de analyse weer van de externe evaluatie na drie jaar The Economic Board regio Arnhem-Nijmegen, met Wageningen (TEB), die Twynstra Gudde in opdracht van TEB heeft uitgevoerd. Hiertoe hebben wij 23 stakeholders van de board geïnterviewd (zie bijlage 1), die gezamenlijk een rijk perspectief bieden op de impact, de werkwijze en de ontwikkeling van The Economic Board:

- perspectief van bedrijven
- perspectief van kennisinstellingen
- perspectief van overheden
- bestuurlijk perspectief
- uitvoerend perspectief.

Wij bedanken de stakeholders voor hun bereidheid tot een gesprek, hun openheid en constructieve betrokkenheid bij de board en bij dit onderzoek.

De evaluatie is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

1. overkoepelende bevindingen
2. bevindingen per doelstelling van TEB (communiceren, verbinden en aanjagen)
3. conclusies.

Dit rapport vormt, naast het rapport van de zelfevaluatie met de boardleden, een van de twee bouwstenen van het totaalrapport *Evaluatie drie jaar The Economic Board*.

Inhoudsopgave

1. Overkoepelende bevindingen	1
1.1 Rolafbakening en rolvastheid	1
1.2 Doelbereik en verantwoording	3
1.3 Focus	3
1.4 Samenstelling en werkwijze	5
2. Bevindingen per doelstelling	6
2.1 Communiceren	6
2.1.1 De regio als 'place to be' op de kaart zetten	6
2.1.2 Laten zien waar de regio in uitblinkt	6
2.1.3 Lobby	7
2.2 Verbinden	7
2.2.1 TEB als netwerkorganisatie die netwerk biedt en partijen met elkaar in contact brengt	7
2.2.2 TEB als matchmaker	8
2.3 Aanjagen	8
2.3.1 Aanjagen van nieuwe initiatieven	8
2.3.2 Innovatie op de cross-overs	9
3. Conclusies	10

Bijlage

1. Overzicht geïnterviewden

1. Overkoepelende bevindingen

Hierna volgen de overkoepelende bevindingen die wij hebben gedestilleerd uit de 23 interviews.

1.1 Rolafbakening en rolvastheid

In de afgelopen drie jaar was het voor The Economic Board (TEB) zichtbaar zoeken naar haar rol. Alle betrokkenen zien een belangrijke rol weggelegd voor TEB in de zogenaamde *triple helix* (bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden). TEB is echt dienstbaar aan de regio; daarin onderscheidt zij zich van andere organisaties in de regio. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de board waarde toevoegt, bovenop de al bestaande organisaties en netwerken die actief zijn in de regio. Niet overdoen wat anderen al goed doen, maar daar slim op aansluiten en partijen met elkaar verbinden; steeds weer vanuit het overkoepelende regionale belang. Deze positie van de board wordt over de volle breedte van toegevoegde waarde geacht en wordt de board gegund.

In de praktijk was het echter nog zoeken naar een goede rolafbakening voor de board. De meeste partijen vinden die inmiddels helder; een aantal vindt het nog steeds zoeken en heeft ook het idee dat TEB zelf nog zoekende is. Een aantal stakeholders geeft aan dat het soms voelde alsof de board successen uitventte - en daarmee onbewust claimde - die door anderen gerealiseerd zijn.

Veel stakeholders geven aan dat een heldere rolafbakening en rolvastheid van TEB belangrijk zijn om het samenspel tussen de board en andere organisaties en netwerken in de regio te verbeteren. Duidelijk afstemmen over waar je van bent, in samenspraak met anderen, geen dingen doen die anderen al doen, maar zoeken naar waar de board iets kan toevoegen. Dat gaat steeds beter, stellen de stakeholders, maar het kan nog beter. De afstemming moet blijvend worden gezocht; dit blijft een punt van aandacht.

In het bijzonder wordt door meerdere stakeholders de verbinding met Oost NL genoemd. Oost NL heeft een rol in het realiseren van projecten en het acquireren van bedrijven. Dit wordt over het algemeen niet als een rol voor TEB gezien. Wel zijn er synergievoordelen te behalen door samenwerking.

Verschillende rolopvattingen

Uit de interviews blijkt dat er verschillende rolopvattingen van de board zijn; zie tabel 1. In de linkerkolom staan rollen waarover de stakeholders unaniem van mening zijn dat deze belangrijk zijn voor TEB. In de middelste kolom staan rollen waarover de stakeholders verschillende meningen hadden en/of twijfel over de passendheid van de rol voor de board. Sommige rollen komen in meerdere kolommen terug.

Tabel 1. Rolopvattingen stakeholders

Onmiskenbaar belangrijke rollen voor TEB	Rollen waar stakeholders over twijfelen	Geen rol voor TEB
- Communicatie - Lobby - Regiobranding - Faciliteren - Verbinden en doorverwijzen - Aanjagen van regiobrede opgaven (bijvoorbeeld t.a.v. human capital)	- Matchmaking van bedrijven - Aanjagen/opstarten van initiatieven (en overdragen) - Verbinden op cross-overs - Snelle toegang tot overheid	- Bestaande ecosystemen verder ontwikkelen - Acquireren van bedrijven - Financiering/subsidiëring - Realiseren van projecten - Aanjagen van innovaties op de cross-overs

Communicatie, lobby en regiobranding worden unaniem belangrijke rollen gevonden voor TEB. Verbinden wordt als belangrijk gezien, maar hier wordt gewezen op het risico van overlap met andere organisaties en netwerken in de regio. Matchmaking wordt slechts beperkt als rol gezien voor de board. Het leggen van de eerste contacten voor een initiatief en deze daarna overdragen, wordt soms als een rol voor TEB gezien. Over het algemeen wordt het realiseren of aanjagen van initiatieven niet als rol voor de board gezien; met name niet in de al bestaande ecosystemen, zoals Foodvalley NL, Health Valley en Kiemt. Op het gebied van het aanjagen van innovatie zien respondenten het minst een rol voor de board. Op de cross-overs wordt dit zelfs als ‘gekunsteld’ ervaren: dit laat zich niet sturen en vereist bovendien zeer specifieke expertise. De stakeholders zien wel belang in het aanjagen van een goed ondernemers- en vestigingsklimaat voor talent en bedrijven. Dit zijn collectieve, regiobrede opgaven waar volgens een groot aantal stakeholders nog veel te doen is en waarin zij een belangrijke rol voor de board zien weggelegd.

Enkele quotes uit de interviews

“Wat is nu precies de rol van TEB? Belangrijk om dit naar de toekomst toe duidelijker te maken.”

“TEB is een netwerkorganisatie, geen projectbureau. Dat moet ze ook niet willen zijn.”

“Ik moet vaak uitleggen hoe de board in elkaar steekt en het zou goed zijn als de structuur beter uitlegbaar wordt voor de buitenwereld.”

“Denk als board goed na over je toegevoegde waarde en stem die ook goed af in het netwerk.”

“Door bestuurlijke/organisatorische drukte in het speelveld is er risico op gebrekkige efficiency en effectiviteit. Juist daarom zijn rolduidelijkheid en rolvastheid essentieel.”

1.2 Doelbereik en verantwoording

Over de volle breedte geven stakeholders aan dat het onvoldoende helder is welke overkoepelende, gezamenlijke agenda er voor de regio is en op welke wijze TEB daaraan bijdraagt. Betere verbinding met de Investeringsagenda en het Gemeenschappelijk Orgaan (GO)¹ van de achttien regiogemeenten wordt hier van belang geacht.

Er is vertrouwen in het nut en de ontwikkeling van de board, maar de verantwoording naar overheden kan worden versterkt. Sommige respondenten geven aan weinig van de board gezien te hebben en moeilijk te kunnen vaststellen wat de geboekte resultaten zijn van de afgelopen drie jaar. Voor bestuurders (colleges van Burgemeester en Wethouders) is dit relevant omdat zij hun gemeenteraden moeten informeren over de mate waarin de board bijdraagt aan de regionale economische ontwikkeling. De board wordt gefinancierd met publieke middelen uit de achttien regiogemeenten en een zorgvuldige periodieke verantwoording draagt bij aan het politieke vertrouwen in de board en continuïteit in het toekennen van deze middelen.

Stakeholders uit de overheid denken dat de relatie versterkt zou moeten worden om enthousiasme voor, financiering van en toewijding van de overheden aan de board te blijven garanderen. Een proactieve verantwoording en inspanningen op de relatie kunnen daarbij helpen. Sommige respondenten stellen dat de board ook rechtstreeks aan de raadsleden moet communiceren; anderen zien een belangrijker rol voor de overheidsbestuurders in de board om de functie van *linking pin* te vervullen. Ook wordt geadviseerd om meer te investeren in relaties met ambtenaren.

Enkele quotes uit de interviews

“TEB is een netwerkorganisatie, dan is het per definitie moeilijk om (haalbare) doelen te formuleren.”

“Gemeenten willen bijvoorbeeld weten: hoeveel arbeidsplaatsen zijn er gerealiseerd in de afgelopen periode?”

1.3 Focus

De focus op Food, Health en Energy en de cross-overs wordt herkend en ten dele erkend. Verschillende stakeholders geven aan dat je ervoor moet kiezen om een onderscheidend profiel te ontwikkelen dat ook buiten de regio beklijft. Het wordt positief gevonden dat TEB hierin is geslaagd. Veel stakeholders geven aan dat je daarbij niet alles in de etalage kunt zetten. Ook is het volgens veel stakeholders belangrijk om vast te houden aan de gekozen focus en deze continu te herhalen en te laden met succesverhalen.

Er worden verschillende suggesties gedaan voor het aanscherpen of aanpassen van de focus:

- de link met Wageningen en Foodvalley NL kan worden versterkt. Wageningen is een enorm sterk merk, nationaal en internationaal. Meerdere stakeholders noemen dat de link met Wageningen nog onvoldoende wordt benut
- ‘internationale kansen’ wordt veel genoemd, met name in de grensregio met Duitsland

¹ De regio Arnhem Nijmegen kent een regionaal samenwerkingsverband tussen achttien gemeenten, gericht op een structurele verbetering van het vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven in de regio Arnhem-Nijmegen.

- er worden vraagtekens geplaatst bij de term cross-over. Stakeholders stellen dat dit erg lastig is omdat innovatie zich niet laat sturen. Sommigen noemen het woord 'gekunsteld' of obligaant omdat innovatie altijd op cross-overs plaatsvindt. Hoe dan ook: hier is volgens de stakeholders zeer specialistische kennis voor nodig. De board hoeft die niet te hebben; dat ligt bij andere partijen in het netwerk (zie ook hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 Aanjagen)
- meerdere respondenten (uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven) vinden dat High Tech onderdeel moet zijn van de onderscheidende waardenpropositie van de regio en dus ook van de focus van TEB. Dit is een belangrijke banenmotor voor de regio en door middel van High Tech worden Food, Health en Energy smart (*smart region*)
- veel respondenten geven aan dat het woonklimaat, het leefklimaat, het ondernemingsklimaat en het vestigingsklimaat onderdeel van de focus van de board zouden moeten zijn. Stakeholders zien hier kansen voor TEB omdat dit regiobrede, collectieve opgaven zijn (arbeidsmarkt, leven lang ontwikkelen, expatklimaat, Human Capital-agenda etc.)
- een flink aantal stakeholders noemt klimaat, duurzaamheid, waterstof en circulaire economie als belangrijke elementen voor een onderscheidende waardenpropositie en profiel voor deze regio
- een aantal stakeholders ziet de gekozen focus nog steeds te veel als de optelsom van Arnhem (Energy), Nijmegen (Health) en Wageningen (Food). Zij zouden liever een profiel zien dat voor de hele regio verbindend is.

Enkele quotes uit de interviews

"Klimaat is hét thema van deze tijd, waarom legt de board hier geen focus op?"

"Onbegrijpelijk dat High Tech niet in de focus staat! Daar wordt zoveel geld verdiend en daar ligt de toekomst. Zie je zomaar even een paar miljard over het hoofd ... Je missie, daar moeten de meest belangrijke werkgevers in de regio zich wel in kunnen herkennen."

"Wij hebben hier zoveel kennisinstellingen en hoger opgeleiden. Wij zijn eigenlijk ook een 'brainport', de slimste regio van Nederland."

"Laat de focus niet knellen bij het oppakken van kansen, maar denk in mogelijkheden hoe te verbinden aan de focus. Als er energie is, benut die dan, laat het niet liggen!"

"Je moet dingen in de etalage zetten, maar de winkel biedt véél meer. Soms doet de alsof alleen de etalage-artikelen relevant zijn, maar dat is een misvatting."

"Omdat we geografisch bij elkaar liggen probeert men krampachtig sectoren met elkaar te verbinden."

"Arnhem is bij uitstek een waterstofstad en niemand die dit weet. Zonde! De board zou dit verhaal beter moeten vertellen."

1.4 Samenstelling en werkwijze

De board

De leden van de board worden erkend als bestuurlijke zwaargewichten in de regio met een grote staat van dienst en een breed netwerk, maar zijn voor veel stakeholders relatief onzichtbaar in de hoedanigheid van boardlid. Boardleden mogen vaker hun pet van The Economic Board opzetten en actief het regionaal belang dienen, wordt veel gezegd.

Een aantal stakeholders plaatst kanttekeningen bij de organisatie van de board:

- zorg voor een goede verbinding met de High Tech-sector
- zorg voor een goede verbinding met Health Valley, Foodvalley NL en Kiemt
- voorkom oververtegenwoordiging vanuit de overheid.

Er is veel draagvlak voor versterking van de samenhang en de samenwerking tussen TEB en de Investeringsagenda. Een enkele stakeholder wijst op het risico dat de board daarmee een uitvoeringsorganisatie dreigt te worden. Gewezen wordt op het belang van een onafhankelijke board die als een soort denktank vergezichten kan schetsen en partijen in de regio kan inspireren en '*challengen*'.

Het bureau

Er is over de volle breedte veel lof voor de inzet en de werkwijze van de directeur en de medewerkers van het ondersteunende bureau van TEB. Zij brengen netwerk en competenties in die echt iets toevoegen. De directeur van het bureau wordt door veel stakeholders gezien als 'het gezicht' of 'het boegbeeld' van de board. Veel stakeholders waarderen de directeur als markante en ondernemende persoonlijkheid die deuren opent en doorzet om dingen voor elkaar te krijgen. Het profiel van de directeur is minder gericht op het onderhouden van politiek-bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen.

Het bureau TEB is in verhouding tot andere economic boards beperkt qua mensen en middelen. Er is veel bewondering voor wat er met een dergelijke omvang allemaal wordt gerealiseerd. Veel stakeholders vinden het slim dat het bureau zich als een netwerkorganisatie ontwikkelt. Een aantal stakeholders pleit voor uitbreiding van het bureau, passend bij het belang van de regionale opgave en de rol die TEB daarin heeft.

De naam

Een aantal stakeholders pleit voor een naamswijziging om de naam van de board concreter te verbinden aan de geografische regio of de inhoudelijke ambitie van de regio. Ook wordt *The Economic Board* soms wat pretentius gevonden: hoe komt dat over in Den Haag of in Brussel?

2. Bevindingen per doelstelling

De doelstellingen zijn afgeleid van het strategisch plan van The Economic Board,² te weten: communiceren, verbinden en aanjagen. We behandelen de doelstellingen hierna achtereenvolgens.

2.1 Communiceren

Alle stakeholders vinden lobby en regiobranding veruit de belangrijkste rollen van TEB. Er is een breed draagvlak voor deze rollen en veel waardering voor de wijze waarop de board aan deze rollen invulling geeft.

De board blinkt uit in het op aansprekende en innovatieve wijze presenteren van de regio. Het is niet inzichtelijk of deze inspanningen ook daadwerkelijk tot effect hebben gehad dat er meer bedrijven en talent naar de regio zijn gekomen. Sommige stakeholders bepleiten het beter in kaart brengen van de effecten. Anderen achten een causaal verband met de inspanningen van TEB lastig aantoonbaar.

Hierna geven we per subdoelstelling weer hoe stakeholders beoordelen in welke mate de board slaagt in het realiseren van de subdoelstelling.

2.1.1 De regio als 'place to be' op de kaart zetten

- De regio komt steeds beter op de kaart te staan. Onder stakeholders leeft breed het beeld dat hier veel werk is verzet en dat dit effect heeft in de regio en daarbuiten.
- De board kan versterken wat er al door andere partijen in de regio wordt gerealiseerd.

Enkele quotes uit de interviews

"De board draagt het verhaal van de regio met verve uit. Dat is mooi om te zien! De board zit vol vertrouwen aan tafel, dat is goed voor de regio."

"De directeur van The Economic Board is bij uitstek in staat om bedrijven ervan te overtuigen dat zij zich net zo goed - of misschien wel beter - in Nijmegen kunnen vestigen, in plaats van in Amsterdam."

2.1.2 Laten zien waar de regio in uitblinkt

- De parels van de board worden in de regio breed herkend. Ze worden regelmatig genoemd als nuttig en inspirerend: ze geven een trots gevoel over de regio. Stakeholders die hier direct mee te maken hebben gehad, spreken lovend over het initiatief. Het heeft hen echt vooruit geholpen.
- De stempels³ van de board worden door enkele stakeholders genoemd. De meningen zijn verdeeld over het nut ervan.

² https://issuu.com/theeconomicboard/docs/20170123_definitief_strategisch_pla.

³ Activiteiten en projecten in de regio kunnen van de board het label 'recommended by', 'supported by' of 'approved by' The Economic Board krijgen. Activiteiten en projecten met een stempel krijgen zo een podium en toegang tot kennis en netwerken, zie <https://theeconomicboard.com/projecten/>.

2.1.3 Lobby

Alle stakeholders zien lobby - met name richting Den Haag en Brussel - als een belangrijke rol voor TEB. Hier ligt een groot belang voor de regio en de board is bij uitstek in staat om deze rol voor de regio te vervullen. Er is veel waardering voor deze rol. TEB maakt hier echt het verschil.

Ontwikkelpunten

Stakeholders noemen de volgende ontwikkelpunten:

- TEB slaagt er goed in om de regio op de kaart te zetten in de regio zelf. Dit is belangrijk omdat dit bijdraagt aan verbinding en een gevoel van trots. Herkenbaarheid buiten de eigen regio is iets om nog verder aan te werken; dit is een verhaal van de lange adem.
- Door versterking van de samenwerking in de regio, meer te weten wat er in de regio speelt en gebruik te maken van wat anderen doen kan TEB de regio nog beter als *'place to be'* op de kaart zetten. Het verhaal van de regio kan op die manier nog beter en breder verteld worden.
- TEB weet de regio goed uit te venten door *best practices* en mooie ontwikkelingen in het zonnetje te zetten. Dit wordt breed toegejuicht. Wel wordt soms ervaren dat TEB de *credits* krijgt voor projecten waar anderen veel tijd en energie in hebben gestoken. TEB moet meer oog hebben voor het belang van *exposure* voor de direct betrokken organisaties en netwerken.
- Een aantal stakeholders ervaart de communicatieactiviteiten van TEB als ad hoc. Het lijkt of TEB vrij willekeurig projecten en initiatieven kiest om in het zonnetje te zetten en dat hier geen heldere strategie en focus achter zit.
- Een aantal stakeholders pleit ervoor om het MBO meer in de *spotlights* te plaatsen.

Enkele quotes uit de interviews

"Vertellen waar we goed in zijn is onwijs belangrijk, dat kan niet genoeg gebeuren. De credits claimen van een ander kan echter kwaad bloed zetten, dus pas op met het presenteren van mooie dingen en stem dat goed af met elkaar. Voorkom verrassingen."

"Ik denk dat het verhaal nog niet voldoende herkend wordt, ik denk dat niemand in Nederland stelt - als hij of zij denkt aan onze regio - dat dit de regio van Energy is of van Health. De enige die er echt uitspringt is Wageningen met Food."

2.2 Verbinden

Hierna geven we per subdoelstelling weer hoe stakeholders beoordelen in welke mate de board slaagt in het realiseren van de subdoelstelling.

2.2.1 TEB als netwerkorganisatie die netwerk biedt en partijen met elkaar in contact brengt

- Veel stakeholders zijn goed te spreken over TEB als verbindende netwerkorganisatie en vinden dit een belangrijke rol voor de board. Het onderling in contact brengen van organisaties wordt gewaardeerd door de stakeholders: bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen vinden elkaar beter door inspanningen van de board. Bijvoorbeeld door het organiseren van netwerkevents en door de inspanningen van medewerkers van het bureau om partijen aan elkaar te linken.
- Met name de kleinere bedrijven en organisaties hebben hier baat bij. De grotere organisaties in het netwerk hebben minder die behoefte c.q. weten vaak zelf de contacten al goed te regelen.

- Netwerkorganisaties zoals de “valleys” en Briskr geven aan dat zij dit zelf prima kunnen regelen en dat de board hier weinig toegevoegde waarde heeft.
- Sommige regiogemeenten stellen dat zij weinig voordeel ervaren van het netwerk van de board.

2.2.2 TEB als matchmaker

Wat betreft matchmaking geeft een deel van de stakeholders aan dat zij veel baat hebben gehad bij de contacten die zij hebben opgedaan via de board tijdens diverse netwerkevenementen. Anderen zien hier juist minder een rol voor de board weggelegd, omdat de board (sector)specifieke kennis ontbeert om de juiste bedrijven en organisaties met elkaar in contacten te brengen. Dit moet de board ook niet willen, aldus deze stakeholders; daar zijn andere partijen voor.

Enkele quotes uit de interviews

“Hier gaat het snel over de inhoud, dus dat is lastig. Ik zie wel een rol voor de board in het leggen van verbindingen, mensen linken en er dan weer snel tussenuit.”

“De “valleys” vinden elkaar wel en de bedrijven in en tussen de “valleys” ook wel. De infrastructuur die we hebben is echt toereikend.”

Ontwikkelpunten

Stakeholders noemen de volgende ontwikkelpunten:

- Sommige stakeholders geven aan dat het mooi zou zijn als de board als aanspreekpunt kan fungeren voor provincie en regiogemeenten in plaats van dat bedrijven en netwerken zelf hun weg naar verschillende overheden moet vinden.
- Het landschap van campussen is als een lappendeken; daar zou meer complementariteit kunnen ontstaan. Hier wordt een rol voor TEB gezien.
- De inhoudelijke programmering van de netwerkevenementen zou beter kunnen, volgens enkelen.
- Zowel de overheid, het onderwijs als het bedrijfsleven wil graag de verbinding met Duitsland versterken en heeft behoefte aan ondersteuning hierbij.

2.3 Aanjagen

Hierna geven we per subdoelstelling weer hoe stakeholders beoordelen in welke mate de board slaagt in het realiseren van de subdoelstelling.

2.3.1 Aanjagen van nieuwe initiatieven

De meeste stakeholders vinden dit geen passende doelstelling voor TEB. Voor het aanjagen van initiatieven en innovatie op de cross-overs heb je veel inhoudelijke kennis nodig en die is eerder aanwezig bij de “valleys”, Briskr en andere organisaties in het netwerk. Dat moet je niet over willen doen.

Quote uit de interviews

“Het oppakken van ideeën moet van andere partijen komen. Hier past een meer bescheiden houding van de board. Je kunt wel als een katalysator fungeren.”

2.3.2 Innovatie op de cross-overs

Veel stakeholders zijn kritisch over de rol die de board kan spelen bij het aanjagen van innovaties op de cross-overs. Een aantal stakeholders geeft aan dat de focus op cross-overs ‘gekunsteld’ overkomt en dat innovatie zich überhaupt niet van bovenaf laat sturen. De huidige netwerkstructuur van de “valleys” leent zich veel beter voor het aanjagen op de cross-overs. Een enkele stakeholder plaatst vraagtekens bij de terminologie, omdat heel veel innovatie valt te typeren als cross-over en dit niet onderscheidend is: waarom staat het begrip cross-over zo centraal in het missionstatement van de board?

Een aantal stakeholders verbaast zich over het feit dat de board vouchers toekent. Dit wordt meer gezien als een rol voor bijvoorbeeld Oost NL.

Enkele quotes uit de interviews

“Word geen Oost NL, daar ligt niet je rol. Gebruik de bestaande netwerken.”

“De term cross-over is veel te obligaat. Alle innovatie is een cross-over, alles gebeurt op de cross-overs. Innovatie ontstaat organisch, dat kan je niet sturen.”

“Er ligt al een hele stevige basis voor innovaties in de “valleys” om daar organisch te kunnen ontwikkelen. Goed om in het verhaal te integreren, maar geen activiteiten op ondernemen als board.”

Ontwikkelpunten

Stakeholders noemen de volgende ontwikkelpunten:

- Jaag het innovatieklimaat voor energietransitie aan. Hier ligt een unieke kans voor een onderscheidend profiel voor onze regio. Er is urgentie en er ontstaat momentum.
- Jaag initiatieven aan rondom om collectieve, regiobrede opgaven om het ondernemings- en vestigingsklimaat in de regio te versterken. De randvoorwaarden voor regionale economische ontwikkeling zijn nog lang niet optimaal; hier moet nog veel gebeuren en TEB kan daarin een verbindende, coördinerende rol vervullen. Alle “valleys” hebben deze uitdagingen.

3. Conclusies

- Veel waardering voor wat TEB doet en kan ten aanzien van communicatie, regiobranding en lobby. De regio komt steeds beter op de kaart te staan. Laat successen op betrokken partijen afstralen.
- TEB is een belangrijke verbinder, levert bedrijven en instellingen nuttige contacten. De parels van de regio dragen bij aan trots en helpen bedrijven vooruit.
- Onafhankelijke triple-helixsamenwerking is belangrijk om potentiële kansen te agenderen en de regio hierop te '*challenges*'. Voorkom dat de board 'beleidsuitvoerder' van de overheid wordt.
- De board moet zich ook focussen op randvoorwaarden voor regionale economische ontwikkeling als vestigingsklimaat, human-capitalagenda etc. Dit zijn collectieve, regiobrede opgaven.
- Behoeftte aan één gezamenlijke, overkoepelende agenda voor de regio, waarbij helder is wat de doelen zijn en waarvoor TEB verantwoordelijk is.
- Goede focus op Food, Health & Energy. Versterk het profiel van de regio met verbindende verhalen. Focus op cross-overs heeft weinig steun.
- Het aanjagen en realiseren van innovatieprojecten wordt niet als rol voor TEB gezien.
- Rolafbakening en rolvastheid ten aanzien van andere spelers in de regio kunnen beter (Foodvalley NL, Health Valley, Kiemt, Oost NL etc.).
- Boardleden zijn relatief onzichtbaar in hun rol als boardlid en zouden meer kunnen betekenen als ambassadeur van de regio.
- Voor de regiogemeenten is de toegevoegde waarde TEB relatief onzichtbaar. Intensiveer deze relatie.
- Veel lof voor bureau TEB als netwerkorganisatie. Met relatief weinig mensen en middelen wordt veel bereikt.

Twynstra Gudde

Bijlagen

Overzicht geïnterviewden

Harry Ankoné	Hogeschool Van Hall Larenstein
Peter de Baat	Gemeente Montferland
Henk van den Berg	GO Regio Arnhem Nijmegen
Jolanda Berntsen	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Chris Doomernik	Health Valley
Alex Duiker	Von Gahlen Nederland BV
Sylvia Fleuren	Gemeente Berg en Dal
Daan Geven	Gemeente Nijmegen
Wim van Harten	Rijnstate
Jan Fokke Heida	Provincie Gelderland
Roger van Hoesel	Foodvalley NL
Luc Kikkert	Kiemt
Ed Koster	Radboud Innovation/Mercator Launch
Ahmed Marcouch	Gemeente Arnhem
Barry Peet	Business Cluster Semiconductors
Kevin Rijke	Industriepark Kleefse Waard
John van Sambeek	Radboudumc/Science Meets Business
Arnout Smit	Bureau Brussel
Hans Verheijen	Gemeente Wijchen
Helga Witjes	Gemeente Lingewaard
Marjolijn van de Zandschulp	Gemeente Nijmegen
Fons de Zeeuw	Oost NL
Voorzitters Ondernemersverenigingen:	
- Francois van Schaik	Veron
- Henk Dekker	Lindus
- Marcel Hielkema	VNO-NCW Arnhem-Nijmegen/Gelderland
- Martien Martens	Ondernemers Contact Overbetuwe (OCO)
- Toni Inguez	Ondernemers Kontakt Arnhem (OKA)
- Simon de Luij	Industriële Kring voor Nijmegen en omgeving (IKN)