

Evaluatie Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord

Managementsamenvatting



In opdracht van de regio Noord-Holland Noord

Versie: 15 juli 2016

Public Result B.V.
Postbus 11649
2502 AP Den Haag
Tel: 070 – 3468816
e-mail: info@publicresult.nl
www.publicresult.nl
Opdrachtnummer: ONTEV15

© Copyright Public Result 2016.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Inleiding

Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord is begin 2007 opgericht, met de Kamer van Koophandel (KvK), de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio Noord-Holland Noord als aandeelhouders. De organisatie kwam voort uit verschillende samenwerkingsverbanden uit de regio's Alkmaar, West-Friesland en Kop van Noord-Holland en het als doel de bedrijvigheid te behouden en nieuwe bedrijvigheid te faciliteren. Daarnaast ontwikkelde het Ontwikkelingsbedrijf een aantal bedrijventerreinen (al dan niet samen met partners), stimuleerden zij verdere ontwikkeling en innovatie bij bedrijven en versterkten zij de economische structuren. In 2012 hebben de aandeelhouders geconcludeerd dat de omgeving waarin het Ontwikkelingsbedrijf opereert, sterk veranderd zijn (o.a. de financiële en economische crisis, andere opvattingen over vastgoed- en participatie-activiteiten van het Ontwikkelingsbedrijf en de oprichting van 5 economische boards). Dit heeft geleid tot een nieuwe Samenwerkingsovereenkomst (SOK) in 2013. Deze overeenkomst spreekt de wens uit gezamenlijk tot een krachtige en gecoördineerde aanpak te komen en zo de economische potenties en kansen in Noord-Holland Noord optimaal te benutten. Het Ontwikkelingsbedrijf doet dit in opdracht van de aandeelhouders door de strategische organisatie van en onderlinge afstemming tussen ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en overheden in de regio te versterken en het vestigings- en ondernemersklimaat verder te ontwikkelen.

In de SOK is opgenomen dat de aandeelhouders uiterlijk in oktober 2016 de samenwerking op basis van de overeenkomst hebben geëvalueerd en dat deze evaluatie zou worden uitgevoerd door een externe partij. De vraag die is gesteld is om vanuit lerend perspectief de resultaten en de toegevoegde waarde van het Ontwikkelingsbedrijf te evalueren en vervolgens antwoord te geven op de vraag of het Ontwikkelingsbedrijf door zou moeten gaan en zo ja op welke manier. Om onderzoeksvragen te beantwoorden is uitgebreid deskresearch gedaan (ruim 350 documenten) en zijn 48 interviews gehouden, waarvan 10 groepsinterviews. Op basis daarvan worden eerst de resultaten gepresenteerd en worden deze in perspectief geplaatst. Aan de hand van een benchmark wordt vervolgens getoond hoe men het in andere regio's doet. Tot slot worden conclusies getrokken en wordt afgesloten met een advies voor het vervolg.

Doelen en resultaten gehaald?

Op basis van de voortgangsdokumentatie van het Ontwikkelingsbedrijf zijn alle 74 activiteiten die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd, beoordeeld met een stoplichtkleur. Hieruit blijkt dat bijna alle stoplichten (56 van de 74) 'op groen staan': de beoogde doelen bij de activiteiten zijn gehaald. Daarmee heeft het Ontwikkelingsbedrijf grotendeels voldaan aan de opdrachten van de aandeelhouders. Waar dit niet het geval was, zijn

doelen in samenspraak met de aandeelhouders bijgesteld, zo blijkt uit de voortgangsdOCUMENTEN. Het grootste aantal activiteiten heeft betrekking op het ondernemers- en vestigingsklimaat (o.a. het ondernemersloket en activiteiten voor het maritieme- en agricluster). Daarnaast is ONHN actief geweest met de transitie (o.a. afbouwen vastgoedactiviteiten), regiomarketing (o.a. acquisitie en Van Hollands Bodem) en innovatie en onderwijs en arbeidsmarkt.

Is het verschil gemaakt?

Met het realiseren van de meeste mijlpalen is nog niet bewezen dat ONHN toegevoegde waarde heeft gerealiseerd en of met de inzet het verschil is gemaakt. Met andere woorden: zijn er door of dankzij het Ontwikkelingsbedrijf resultaten geboekt die individuele partijen niet afzonderlijk hadden kunnen bereiken. Causale verbanden zijn moeilijk te leggen, omdat niet in cijfers hard te maken is wat de bijdrage van ONHN in de outcome (bijvoorbeeld de toename in het Bruto Regionaal Product) is geweest. Wel kan aangegeven worden of de juiste focus is gelegd in de activiteiten qua rol, samenwerkingspartners, economische clusters en acceleratiefactoren. Voor deze analyse wordt de economische transformatiemonitor gebruikt die voor de regio is opgesteld. Dit is een scenariomodel, bedoeld om gevoel te krijgen voor de maximale economische groei in de regio en welke gaspedalen ingedrukt moeten worden om deze groei te realiseren. Voor de regio is het geen leidend beleidskader, maar omdat in het rapport een heldere relatie is gelegd tussen het maximale economisch resultaat en de inspanningen die daarvoor nodig zijn, biedt dit een analysekader om te onderzoeken of de juiste gaspedalen voor groei zijn ingedrukt. Is dit inderdaad het geval dan mag verwacht worden dat toegevoegde waarde door ONHN is geleverd.

Economische Transformatiemonitor Noord-Holland Noord

In opdracht van de Stuurgroep De Kop Werkt is in 2014 de Economische Transformatiemonitor opgesteld. Vanwege de relatief geringe schaal van de Kop van Noord-Holland en de economische samenhang tussen de subregio's in Noord-Holland Noord is dit onderzoek uitgevoerd voor heel Noord-Holland Noord. De transformatiemonitor is een scenariomodel waarmee op basis van (internationale) benchmarks de maximale groeipotentie van economische clusters wordt beredeneerd. Hieruit bleek dat door inzet op de speerpuntsectoren in Noord-Holland Noord een maximale economische groei van € 2,5 mld. mogelijk is tot en met 2020 en dat bij het realiseren van de maximale potentie ruim 3.700 extra werknemers nodig zijn. Ook zijn acceleratiefactoren geïdentificeerd die zorgen voor een sterkere economische basis, waarmee het rendement op iedere geïnvesteerde euro verhoogd kan worden: triple helix samenwerking, inzet op innovatieve cross-overs, versterken van de ketendichtheid en het innovatief vermogen van het MKB, aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt, het woon- en leefklimaat en de uitstraling van de MRA.

ONHN voert relatief veel activiteiten, iets minder dan de helft, uit die gericht zijn op de speerpuntclusters in de regio. De rest van de activiteiten, het merendeel dus, zijn generieke activiteiten die de gehele economie ten goede komen. Ook wordt relatief veel gedaan aan crossovers tussen speerpuntclusters (bijna een kwart), blijkt uit de analyse van de acceleratiefactoren. Dit geldt ook voor activiteiten die bijdragen aan de samenwerking tussen de triple helix (ook bijna een kwart). Dit is consistent met de opdracht die ONHN in de SOK heeft meegekregen. Er worden minder activiteiten uitgevoerd door ONHN met betrekking op het woon- en leefklimaat (dat is ook iets dat meer bij de overheden ligt) en het versterken van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid. Uit de analyse blijkt tot slot dat in activiteiten vooral is samengewerkt met het bedrijfsleven of met een combinatie van bedrijfsleven en overheid. Met onderwijspartijen wordt het minst samengewerkt in de activiteiten.

Al met al kan geconcludeerd worden dat door de relatief grote inzet op de speerpuntclusters en de aandacht voor de acceleratiefactoren, zijn er sterke aanwijzingen dat ONHN toegevoegde waarde levert voor de regio. De uitvoerende rollen die ONHN aanneemt in de verschillende activiteiten (vooral operationeel, faciliterend en verbindend) zijn daar consistent mee. Daarbij resteert wel een aantal aandachtspunten. Voor de activiteiten is het de vraag of het gewenst is juist meer of minder clusterspecifieke activiteiten uit te voeren. In cross-overs tussen clusters zit vaak de meeste innovatie, maar de speerpuntclusters zijn juist de stuwende sectoren die de rest van de economie meetrokken. Het een hoeft het ander niet uit te sluiten, maar het is goed om hier bewust van te zijn. Wat betreft de samenwerking zou de rol van het onderwijs wellicht wat groter kunnen. In de focus op de acceleratiefactoren is het stimuleren van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid een kans voor het Ontwikkelingsbedrijf en de regio.

Hoe doen andere regio's het?

Wanneer ONHN met ander Regionale OntwikkelingsMaatschappijen (ROM's) in Nederland wordt vergeleken, blijkt het volgende:

- De doelstellingen en taken van ONHN zijn smaller gedefinieerd dan voor de meeste andere ROM's het geval is.
- ONHN richt zich op minder economische clusters dan de meeste andere ROM's (ONHN op 4, in het noorden van het land zijn het er 9 en in Limburg en het oosten 6) en heeft minder instrumenten tot haar beschikking (bijvoorbeeld geen kapitaal, 5 van de 7 andere ROM's hebben dat wel).
- Wat betreft partijen waar mee samengewerkt wordt, richten eigenlijk alle ROM's, ONHN inclusief, zich op alle stakeholders actief in het economische domein: overheden, bedrijven en semipublieke organisaties.

- Qua formatie behoort ONHN met 16 fte tot de kleinere organisaties (in Brabant zijn het er 101, in het oosten 88), maar gezien het relatief kleine takenpakket en de minder brede doelstellingen is dit niet vreemd.
- ONHN heeft geen middelen om te investeren in risicovolle participaties en deelnemingen. De andere organisaties hebben dat allemaal wel (variërend van € 1,2 mln. in Zeeland tot net iets meer dan € 100 mln. in Limburg).
- ONHN ontvangt dan ook geen inkomsten hieruit, voor andere organisaties is dat dus wel een bron van inkomsten. Over het algemeen zijn deze fondsen revolverend en worden ze niet voor andere doeleinden ingezet. ONHN ontvangt alleen subsidie van aandeelhouders. De overige organisaties ontvangen ook subsidies van aandeelhouders, waarbij het bij 5 ROM's zo is dat ook het ministerie van economische zaken aandeelhouder is

Wat hebben we geleerd?

De meeste respondenten (waaronder alle aandeelhouders) zijn in grote mate tevreden over de voortgang en de resultaten van het Ontwikkelingsbedrijf. De activiteiten die ze uitvoeren, worden goed uitgevoerd, zeggen respondenten. Ook geven zij aan dat de nieuwe SOK voor rust heeft gezorgd en er is veel waardering voor waar ONHN vandaan komt en de wijze waarop de transitie is afgehandeld. Regiobranding wordt door veel respondenten genoemd als een van de successen, zonder ONHN zou dat waarschijnlijk niet van de grond zijn gekomen, zeggen ze. Het gaat ook niet alleen om de marketing naar buiten toe, meent een aantal respondenten, het heeft ook bijgedragen aan de trots en het zelfbewustzijn in de regio. Veel respondenten zien en waarderen ook de inzet die is gepleegd op de speerpuntclusters, waarbij voor de meesten agri (ondersteuning Greenport) en leisure (ontwikkeling DMO) eruit springen. Qua acquisitie is het voorbeeld van Microsoft bij vrijwel iedereen bekend en daarbij wordt aangegeven dat ONHN dit natuurlijk niet alleen gedaan heeft, maar dat de organisatie wel een belangrijke rol heeft gespeeld.

Uiteraard zijn ook verbeterpunten genoemd door de respondenten, zowel in de sfeer van de activiteiten als in de aansturing. Wat betreft de activiteiten is vaak genoemd dat de zichtbaarheid van ONHN en wat de organisatie doet, beter zou kunnen. Daarbij zou het kunnen helpen om regionale successen samen te vieren. Ook merken respondenten op dat activiteiten nog te veel vanuit individuele agenda's tot stand komen, terwijl het regionaal belang voorop zou moeten staan. ONHN zou ook van grotere betekenis kunnen zijn bij een integrale benadering van economische ontwikkeling (dus ook infra, woon- en leefklimaat). Niet dat ze daar van alles voor moeten uitvoeren, maar signaleren en de samenhang bevorderen, passen daarbij. Tot slot is voor een aantal respondenten onduidelijk hoe rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten van ONHN, RPA NHN en clusterorganisaties met elkaar samenhangen en of er geen dubbelingen plaatsvinden in de regio.

In de aansturing wordt door veel respondenten gepleit voor een steviger betrokkenheid van onderwijs en bedrijfsleven aan de voorkant. Dat varieert van meedenken over plannen tot inhoudelijk medeopdrachtgeverschap van deze partijen tot medeaandeelhouderschap. In de samenwerking vindt een aantal stakeholders ook dat meer over de grenzen van de regio heen gekeken moet worden, zoals het Economisch Forum ook doet met uitbreiding naar Holland Boven Amsterdam. Daarmee wordt de regio ook een aantrekkelijker samenwerkingspartner voor de Metropoolregio Amsterdam (MRA), denkt men. Ander punt dat door velen is aangedragen is het huidige kwetsbare subsidiesysteem; meerjarige zekerheid en continuïteit is in het belang van ONHN en de economische ontwikkeling in de regio geven zij daarbij aan. Een onderwerp waar de meningen over verdeeld zijn, is of er een ontwikkelfonds nodig is voor de regio. En of dit fonds dan in beheer van ONHN zou moeten zijn of van een andere organisatie is weer een vervolgdiscussie. Tot slot is door een aantal respondenten opgemerkt dat ONHN als organisatie nog steeds in transitie is en dat het de vraag voor hen is of de juiste mensen op de juiste plek zitten. Mede ook met het oog op de toekomst en wat er mogelijk meer van ONHN verlangd gaat worden.

Stakeholders willen door met ONHN, maar andere verwachtingen

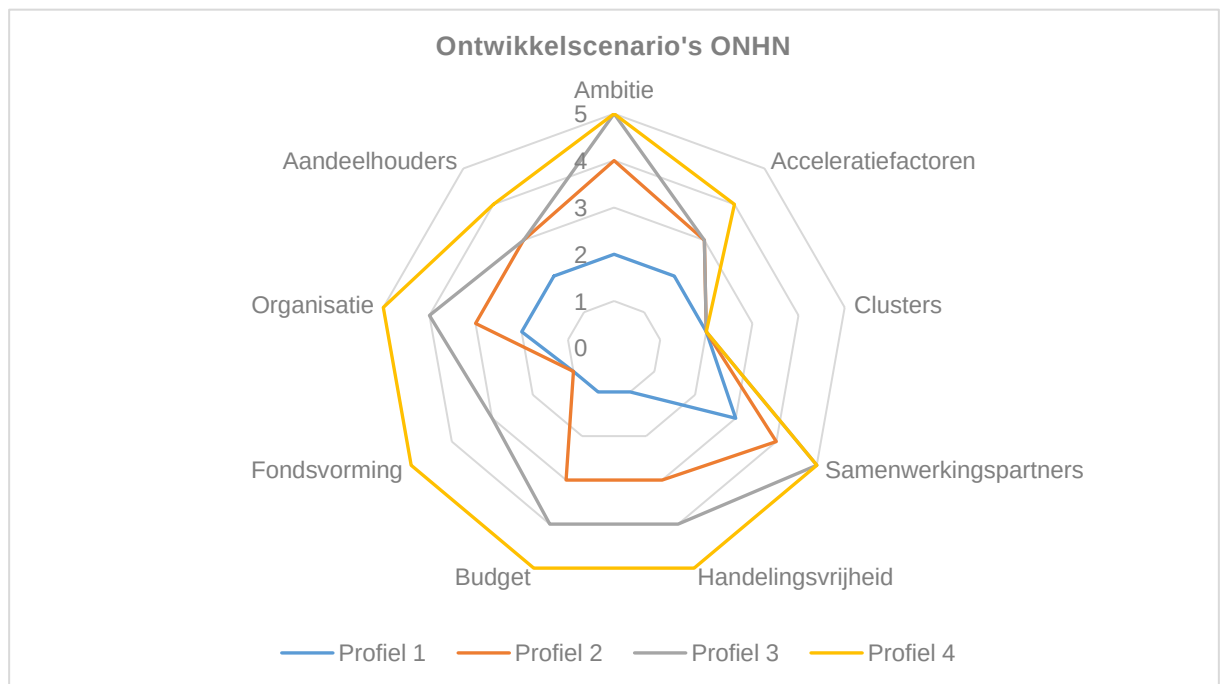
Uit de interviews blijkt dat vanuit de meeste respondenten (inclusief de aandeelhouders) door willen met ONHN. Echter zijn daarbij verschillende verwachtingen over doel, werkwijze, instrumentarium en aansturing van ONHN. Daarmee staat de organisatie op een kruispunt in aanloop naar een volgende fase. Het moment is er nu naar om dit met elkaar aan de orde te stellen. Resultaat is anders gebrek aan (h)erkenning en suboptimale oplossingen voor het vervolg. Hierna worden de meest prangende van dergelijke kwesties langsgelopen. Uiteraard zijn er verschillende opvattingen per kwestie en zijn partijen het in mindere of meerdere mate eens met de argumenten die bij de kwestie op tafel komen. De opvattingen over de kwesties hangen in veel gevallen met elkaar samen. Immers als je van mening bent dat het ONHN nu goed fungeert en geen verdere ambities zou moeten nastreven, dan is het logisch om in de kwestie van de fondsvorming ook niet al te hoge ambities te hebben. Hieronder worden de kwesties kort samengevat:

- Ambitie: voor de een is goed al goed genoeg, terwijl anderen maximale economische groei willen nastreven. Hoe hoog leggen we de lat in de regio?
- Acceleratiefactoren: met de ambitie hangt samen op welke acceleratiefactoren ingezet zou moeten worden. Willen we het vooral houden zoals het is of zou er meer ingezet moeten worden op bijvoorbeeld onderwijs en arbeidsmarkt en het versterken van het innovatief vermogen van het MKB en de ketendichtheid?
- Clusters: hierover bestaat eigenlijk geen discussie. De huidige speerpuntclusters zijn wel de juiste voor de regio.
- Samenwerkingspartners: willen we onderwijs en bedrijfsleven meer betrekken bij de activiteiten of ze ook aan boord als medeopdrachtgever of zelfs aandeelhouder? En

beperken we ons tot de huidige regio of gaan we de banden met de Zaanstreek en IJmond aanhalen en ons meer op de MRA richten?.

- Handelingsvrijheid: dit gaat over de vraag hoeveel ruimte aandeelhouders ONHN willen geven. Willen we ONHN meer beleidsvrije ruimte geven om actief in te kunnen spelen op vragen uit de markt waarmee ONHN (deels) activiteiten uit kan voeren zonder dat aandeelhouders daarvoor een opdracht formuleren? Of willen we het huidige systeem van opdrachtverlening en verantwoording intact houden?
- Budget: dat meerjarige zekerheid wenselijk is, is vrijwel geen discussie in de regio. Het gaat er vooral om hoe dit voor ONHN georganiseerd kan worden. Hiervoor zijn diverse suggesties aangedragen over de aard en looptijd van de bijdragen door aandeelhouders, de juridische vormgeving en mogelijke bijdragen van partijen buiten de overheid.
- Fondsvorming: zou er ook een ontwikkelfonds voor de regio moeten zijn ja of nee en moet dit dan worden ondergebracht bij ONHN? En wat willen we er wel mee en wat niet (wel of geen deelnemingen, alleen aanjagen door open innovatiebijeenkomsten te organiseren, etc.)?
- Organisatie: afhankelijk van de regionale ambitie en de taak die ONHN daarin krijgt, is een passende organisatie nodig. Moet ONHN daarom uitbreiden of kunnen we slim gebruikmaken van ambtelijke capaciteit en 'in kind bijdragen' van het bedrijfsleven?
- Aandeelhouders: blijven alleen de overheidspartijen aandeelhouder of zou het wenselijk zijn dat ook bedrijven en onderwijspartijen aandeelhouder worden?

Het is evident dat er verschillend wordt gedacht over de dilemma's, maar er is wel sprake van samenhang. Als je een stevige ambitie nastreeft, dan heeft dat automatisch verdergaande gevolgen voor samenwerkingspartners, budget en organisaties en wil een respondent daar meer verandering in dan iemand die goed wel goed genoeg vindt. Op basis van alle interviews zijn vier respondentprofielen opgesteld, groepen respondenten die een soortgelijk standpunt op elk van de kwesties hebben ingenomen. De profielen zijn omgezet naar scenario's en dat wordt schematisch weergegeven op de afbeelding op de volgende pagina:



Het eerste en minst vergaande scenario is ***'Optimaliseren binnen huidige kaders'***. Het Ontwikkelingsbedrijf is de afgelopen jaren in rustiger vaarwater terechtgekomen en het idee in dit scenario is dit vooral te koesteren en vooral niet te veel te willen veranderen in o.a. de opdrachtverlening, financiering en verantwoordelijkheden van het Ontwikkelingsbedrijf. Wel is er de overtuiging dat er nog een 'stille reserve' aanwezig is in o.a. de samenwerking bijvoorbeeld met de boards en de triple helix partijen en de optimalisatie van de interne organisatie. Waarom niet een (meer) gedeelde backoffice met de boards? Of burgemeesters van grotere gemeenten die actief in de randgemeenten het nut van een sterk ONHN en een sterke economie propageren voor de vitale leefgemeenschappen en de omzet van de bakker op de hoek. Wanneer deze netwerkkrachten worden aangeboord is het mogelijk om binnen de bestaande kaders meer resultaten te boeken.

In het tweede ontwikkelscenario ***'Triple helix met visie'*** is een belangrijkste eerste stap om binnen de regio te komen tot een gezamenlijk economische visie. Vervolgens kan deze worden geconcretiseerd door er een meerjarenplan aan te verbinden. Ten opzichte van het eerste scenario is hier een belangrijker rol weggelegd voor de triple helix partners die meer op basis van (volwaardig) partnerschap zullen opereren. Van een aandeelhouderschap voor onderwijspartijen en ondernemers is geen sprake in dit scenario. De focus op de clusters blijft gelijk, maar het aandachtsgebied van ONHN wordt wat verder verschoven naar ketendichtheid en innovatie in het MKB. In dit scenario wordt ONHN financieel wat meer lucht verschaft, omdat het budget wordt geïndexeerd (en de

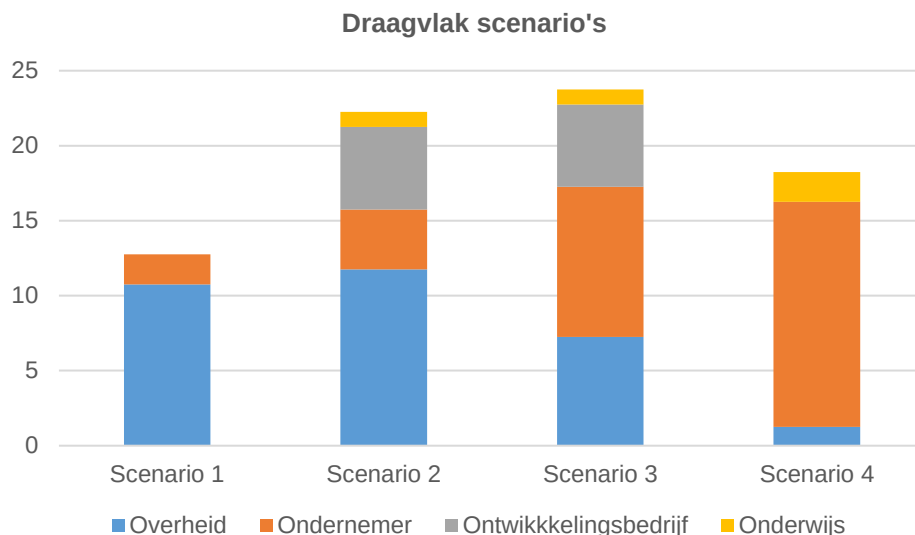
bijdrage van de aandeelhouders stijgt o.b.v. inflatie) en er meerjarige zekerheid wordt verschaft.

In het scenario **‘Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam’** wordt voortgebouwd op het tweede scenario. Een element dat hier aan wordt toegevoegd is dat het werkgebied van het Ontwikkelingsbedrijf wordt uitgebreid. Dit betekent niet dat alle gemeenten ten noorden van Amsterdam erbij komen als aandeelhouder, maar dat in eerste instantie op een aantal voor de hand liggende terreinen (strategische) samenwerking wordt gezocht. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het agrifood cluster met de regio Zaanstreek. Het valt te overwegen om –afhankelijk van het draagvlak- dergelijke pilots ook in scenario 2 uit te voeren. In dit scenario krijgt het Ontwikkelingsbedrijf ook meer ruimte om met eigen initiatieven te komen die bijdragen aan het realiseren van de regionale ambitie.

Het meest vergaande scenario is **‘Ontwikkelingsbedrijf Holland Boven Amsterdam met (toegang tot) fonds’**. In dit scenario krijgt de regio Noord-Holland Noord, ten opzichte van het vorige scenario, toegang tot een investeringsfonds. Dit kan een nationaal fonds zijn, waar de regio wellicht in wil participeren of een fonds specifiek voor Noord-Holland Noord. Belangrijke vraag is of er analoog aan andere regio's een scheiding in governance zou moeten ontstaan tussen een fonds voor stimulerende activiteiten en een fonds voor de financiële participaties. Stimulering van innovatie kan plaatsvinden door bijvoorbeeld open innovatiebijeenkomsten te organiseren, businessplannen te versterken en financiering te arrangeren. Een verdergaande vorm van fondsvorming betreft het daadwerkelijk participeren in kansrijke ondernemingen. Een dergelijk fonds heeft veelal een revolverend karakter. Voor beide vormen is fondsvorming mogelijk. Met het oog op de eerdere ervaringen van het Ontwikkelingsbedrijf lijkt het ons raadzaam om een mogelijk fonds voor de meer stimulerende activiteiten onder te brengen bij het Ontwikkelingsbedrijf en voor de participatieve activiteiten een aparte entiteit op te richten waar het Ontwikkelingsbedrijf toegang toe heeft. In beide gevallen is een triple helix bestuur van belang en dat is het tweede wat dat scenario onderscheidend maakt. Naast de overheden gaan ook de andere partners in de triple helix actief participeren als aandeelhouder. Daarmee wordt het Ontwikkelingsbedrijf nog steviger in de regio verankerd.

Advies: stapsgewijze economische groei met oog voor draagvlak

De vraag voor welk scenario gekozen zou moeten worden, is op twee manieren te beantwoorden. De eerste lijn is die van de economische groei: welke scenario levert in potentie het meest op voor de regio? Hoe harder je wilt groeien, hoe dieper je de gaspedalen voor economische groei moet indrukken om voldoende sprongkracht te kunnen ontwikkelen als regio. Dit mechanisme is schematisch weergegeven op de volgende pagina:



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat met name de respondenten van de overheid een voorkeur hebben voor scenario's 1 en 2, terwijl het bedrijfsleven een sterkere voorkeur heeft voor scenario's 3 en 4. Respondenten die het Ontwikkelingsbedrijf vertegenwoordigen hebben een voorkeur voor scenario's 2 en 3. Het sterke verschil in voorkeuren tussen vooral overheid en bedrijfsleven kan goed verklaard worden aan de hand van de interviews. Aandeelhouders geven vooral aan dat het vertrouwen in het Ontwikkelingsbedrijf pas recent weer hersteld is en dat niet direct te grote veranderingen doorgevoerd moeten worden. Zeker fondsvorming en risicodragende participaties en deelnemingen zijn ongewenst voor het merendeel. Aan de andere kant ziet het bedrijfsleven juist kansen voor de regio en daarbij past, in hun ogen, een sterk Ontwikkelingsbedrijf met dito bewegingsruimte en middelen.

Daarbij moeten we niet vergeten dat de scenario's oplopend in zwaarte zijn. Iedereen wil dóór met het ONHN en de voorstanders van scenario 4 zullen dus zeker ook voorstanders van scenario 1 zijn, men heeft echter hogere ambities die men sneller zou willen realiseren. Hiermee is niet gezegd dat men "kan blazen en het meel in de mond kan houden". Kiezen voor een lichter scenario betekent minder economische potentie, tenzij men ertoe besluit om regionale economische stimulering en ontwikkeling buiten het ONHN te organiseren.

Er zal dus behoedzaam moeten worden omgegaan met deze spanning tussen economische ambities en draagvlak in de regio. Aan de ene kant weegt de stem van de overheden natuurlijk zeer zwaar, omdat dit de aandeelhouders zijn die uiteindelijk een beslissing moeten nemen over de toekomst. Aan de andere kant is het zo dat wanneer nu een te kleine stap gezet wordt er wellicht samenwerkingspartners gaan afhaken. Ook

al zijn dat dan geen aandeelhouders, dit zijn wel partijen die nodig zijn voor de economische ontwikkeling in de regio.

Wanneer we de balans van maximale economische groei en voldoende draagvlak zoeken dan ligt een koers tussen scenario 2 en 3 voor de hand: d.w.z. scenario 2 met wellicht een enkele pilot met grensoverschrijdende samenwerking.

Vervolgstappen

In het vervolg is een zekere volgordelijkheid van belang. Inmiddels is men in de regio al begonnen met het opstellen van een regionaal ambitiedocument voor heel Noord-Holland Noord. Dit is dan ook de kapstok waar de andere bouwstenen aan opgehangen zouden kunnen worden. Het komende jaar zouden, naast het regionaal ambitiedocument, in ieder geval verkenningen voor de volgende bouwstenen in gang kunnen worden gezet:

- Netwerkcommunicatie
- Triple helix samenwerking
- Interne organisatie
- Financiële zekerheid
- Inzetten op ketendichtheid & innovatie MKB
- Uitbreiding werkgebied

Tegelijk wil de regio zicht blijven houden op de maximale economische potentie, maar het moge duidelijk zijn dat scenario 3 en 4 vooralsnog een brug te ver zijn. Daarom adviseren wij om nu eerst gericht de bouwstenen die horen bij deze koers te verkennen en uit te werken, om vervolgens uiterlijk binnen 2 jaar te bepalen of vervolgstappen naar verdergaande scenario's aan de orde zijn. Van belang is ook de partijen uit het onderwijs en bedrijfsleven telkens bij de vervolgstappen te (blijven) betrekken vanwege het benodigde draagvlak onder deze partijen. Bij de keuze deze koers worden niet bij voorbaat al de oplopende scenario's uitgesloten, maar wordt de weg van de geleidelijkheid gekozen. Andersom geldt natuurlijk ook dat wanneer zich mogelijkheden voordoen door bepaalde ontwikkelingen, dat zaken dan in een stroomversnelling terecht kunnen komen. Dit is bijvoorbeeld denkbaar in het geval er een ontwikkel- en investeringsfonds op nationaal niveau wordt geïnitieerd waar Noord-Holland Noord bij wil aanhaken. De discussie over een dergelijk nationaal fonds is onlangs aangezwengeld.