

Evaluatie ruimtelijk-economisch instrumentarium in de Drechtsteden

ROM-D, EDB & Deal!

Opdrachtgever: Drechtsteden

Rotterdam, 18 april 2019



Evaluatie ruimtelijk-economisch instrumentarium in de Drechtsteden

ROM-D, EDB & Deal!

Opdrachtgever: Drechtsteden

Viek Verdult
Elvira Meurs
Abco van Langevelde
Daan Krins

Rotterdam, 18 april 2019

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond en context	9
1.2 Vraagstelling	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Methode	11
1.5 Leeswijzer	11
2 Ruimtelijk-economisch profiel	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Geografie van de Drechtsteden	12
2.3 Beelden van de economie van de Drechtsteden	13
2.4 Groeiagenda 2030	18
2.5 Conclusies	18
3 Ruimtelijk-economisch instrumentarium	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Opdracht van het instrumentarium	19
3.3 Samenhang met de Groeiagenda 2030	22
3.4 Opdrachtgeverschap	23
3.5 Middeleninzet	25
3.6 Doeltreffendheid	27
3.7 Positie in het bovenregionale speelveld	35
3.8 Conclusies	36
4 Instrumenten in andere regio's	38
4.1 Inleiding	38
4.2 Best practices elders	38
5 Aanbevelingen	41
5.1 Aanbevelingen op regionaal niveau	41
5.2 Voor de instrumenten	45
Bronnen	47
Gesproken sleutelpersonen	47
Geraadpleegde literatuur	48
Bijlage 1 Ontwikkeling Deal	49
Bijlage 2 Ontwikkeling EDB	57

Managementsamenvatting

Inleiding

Achtergrond

Eind dit jaar lopen de financieringsafspraken met de drie belangrijkste instrumenten voor economisch beleid van de regio Drechtsteden af. Binnen deze regio is reeds een lange traditie van samenwerking. Ook op economisch vlak. De huidige ambities van de regio hiervoor zijn vastgelegd in de zogeheten Groeiagenda 2030. In de afgelopen decennia hebben de Drechtsteden verschillende organisaties in het leven geroepen die bijdragen aan de uitvoering van het economisch beleid. In deze evaluatie staan ROM-D, DEAL! en de Economic Development Board (EDB) centraal.

De Groeiagenda formuleert de economische doelstellingen voor de regio. Tegelijkertijd worden er op hogere schaalniveaus diverse initiatieven genomen, die gericht zijn op de verbetering van de economische positie vanuit Zuid-Holland. Deze nieuwe ontwikkelingen raken de instrumenten ook in hun doelstellingen.

Een toekomstig goed functionerend instrumentarium vraagt dan ook om een goed samenspel en afstemming over inzet van middelen. Hiervoor is inzicht in het functioneren en de resultaten van het huidige instrumentarium gewenst, maar moeten ook de uitdagingen en ambities goed in beeld gebracht worden om te komen tot een duurzaam en goed werkend toekomstig ruimtelijk economisch instrumentarium.

Vraagstelling

In dit onderzoek staan drie vragen centraal:

- Een effect/resultaatmeting van de inzet van de drie instrumenten;
- Wat is de positie in de regionale agenda en overige (ruimtelijk-)economisch vraagstukken;
- Wat is de positie in het bovenregionale speelveld:

De antwoorden op deze vragen zijn tevens afgezet tegen best practices elders.

Ruimtelijk-economisch profiel

Op basis van deskresearch en interviews wordt een beeld geschetst van de huidige economie in de Drechtsteden. Daarbij wordt ook de Groeiagenda 2030 nader beschouwd. De volgende constatering worden gedaan:

- De economie (in termen van werkgelegenheid) in de Drechtsteden is laatste jaren gegroeid, maar blijft wel nog achter bij het landelijk gemiddelde. De economie kan worden aangemerkt als een laat-conjunctuur.
- Er is niet vanzelfsprekend een innovatief klimaat; er zijn weliswaar enkele innovatieve bedrijven, maar innovatie gebeurt voornamelijk op eigen titel – bedrijven die innoveren maken geen onderdeel van een regionaal ecosysteem. Er bestaat zeker samenwerking tussen bedrijven uit verschillende gemeenten, maar bedrijven zijn niet geneigd kennis met elkaar te delen;
- Een aantal grotere (maritieme) spelers zijn trekker van de economische ontwikkeling; de grotere maritieme spelers hebben een groot aantal toeleveranciers om zich heen verzameld. Deze partijen zijn van de grotere spelers afhankelijk, wat ze kwetsbaar maakt voor de ontwikkeling van deze bedrijven.

- Er is onvoldoende bekendheid van de regio als vestigingsplaats voor (grotere) bedrijven; bedrijven die op zoek zijn naar een vestigingslocatie in Zuid-Holland nemen de Drechtsteden daardoor te weinig in overweging;
- Er is onvoldoende gevoel onderdeel te zijn van de regio bij de bedrijven. Bedrijven die al gevestigd zijn in de regio voelen zich over het algemeen meer gebonden aan de vestigingsgemeente dan aan de regio;
- De aansluiting met de naasthogere schaalniveaus kan beter. Er kan meer gehaald worden uit de samenwerking met Rotterdam en de Provincie Zuid-Holland, maar ook samenwerking met andere omliggende regio's verdient aandacht;
- Het gevolg van bovengenoemde punten is dat het vestigingsklimaat onder druk staat;
- In dat licht wordt vastgesteld dat de ambities uit de Groeiagenda zeer ambitieus zijn. Voor de periode tot 2030 is een procentuele groei van de werkgelegenheid zoals die in 2017 en 2018 is gerealiseerd noodzakelijk. Dat betekent dat de economie de groei vanuit de hoogconjunctuur gedurende de gehele periode dient vast te houden om de doelstelling te behalen.

Ruimtelijk-economisch instrumentarium

Wanneer wordt ingezoomd op de drie afzonderlijke instrumenten dan kan het volgende geconstateerd worden met betrekking tot hun doelstellingen, de uitvoering, het opdrachtgeverschap en de doeltreffendheid van het instrumentarium. De beschouwingen leveren de volgende bevindingen op:

- Er is door de hoge inzet van de verschillende instrumenten veel bereikt de afgelopen jaren. De algemene tevredenheid bij de bestuurders is hoog. Ook de evaluatoren zijn van mening dat de inzet van de instrumenten over de periode doeltreffend is geweest. De instrumenten staan dan ook niet ter discussie voor voortzetting. De afzonderlijke instrumenten doen hun best om zo goed mogelijk invulling te geven aan hun taak binnen de Groeiagenda (die overigens later is vastgesteld dan de taakstellingen van de instrumenten), doen dit naar eer en geweten en vol vuur en ambitie. Hierdoor wordt er door de individuele instrumenten veel opgepakt. De samenhang tussen de verschillende opgezette projecten kan voor de toekomst echter scherper.
- Op dit moment zijn de doelstellingen van de drie organisaties op een hoog abstractieniveau gelijk met de doelstellingen van de Groeiagenda (namelijk het verstevigen van de economische structuur en een toename van de werkgelegenheid). De vraag is echter in hoeverre de uiteindelijke doelstellingen van de Groeiagenda (ook mede) worden gerealiseerd door de activiteiten die worden uitgevoerd door de instrumenten. Hierbij moet nogmaals worden opgemerkt dat de doelstellingen van de instrumenten ook zijn opgesteld voor de totstandkoming van de Groeiagenda.
- Oftewel: er moet een nieuwe fase ingegaan worden, waarbij de groei naar volwassenheid van de instrumenten wordt onderkend en het instrumentarium ook ingezet wordt voor de invulling van de Groeiagenda;
- Gevolg van het op dit moment ontbreken van een uitvoeringsagenda met concrete projecten en projectdoelstellingen op voorhand, is dat individuele projecten op dit moment inhoudelijk moeten worden bediscussieerd op bestuurlijk niveau. Deze bespreking kan op dat moment zelfs leiden tot discussies over nut en noodzaak van een project. Voorgaande komt de uitvoeringskracht niet ten goede. En kan voorkomen worden met goede uitvoeringsafspraken vooraf.
- Versterking van de economische structuur kan alleen met goede samenwerking en afstemming tussen partijen. Dit geldt zowel voor afstemming tussen gemeenten, maar ook tussen gemeenten en instrumentarium, instrumentarium onderling, bedrijfsleven, kennisinstellingen en ook voor relaties buiten de regio. Een gezamenlijke uitvoeringsagenda zou helpen om hier een

eenduidig beleid op te voeren. Hierbij dient ook expliciet de stimulering van het innovatieklimaat in de regio meegenomen te worden.

- Het versterken van de regionale economie en het regionale verdienpotentieel laten zich niet noodzakelijkerwijs vertalen in een toename in het aantal banen. Kwaliteit van de banen is tenminste net zo belangrijk als kwantiteit. De evaluatoren geven in overweging niet alleen de groei-ambitie te formuleren in termen van het aantal banen maar daarnaast ook te kiezen voor groei van het bruto regionaal product per hoofd van de bevolking of voor groei van de toegevoegde waarde per baan.
- De zeven gemeenten zijn formeel juridisch (mede-)eigenaar van de instrumenten, maar voelen dit niet echt zo, bleek uit de interviews. Hiervoor kunnen verschillende redenen aangewezen worden:
 - relatief weinig invloed op de visie en het beleid van de instrumenten, vanwege het ontbreken van een gedeelde uitvoeringsagenda;
 - niet alle gemeenten hebben het beeld dat deze drie instrumenten hún instrumenten zijn voor de uitvoering van het regionaal ruimtelijk-economisch beleid.
- Ondanks het gebrek aan bestuurlijke regie in de afgelopen periode, doen de instrumenten hun best om de economie van de Drechtsteden te versterken. De resultaten hiervan zijn dan ook zichtbaar. De ingezette activiteiten dragen ook volgens de evaluatoren dan ook bij aan de versterking van het vestigingsklimaat. Dit wordt ook door de betrokken bestuurders en stakeholders gewaardeerd. Aan de andere kant wordt aangegeven dat een signalerende taak wellicht ook bij de instrumenten ligt en dat deze in de afgelopen periode wellicht wat sterker had gekund. Met andere woorden: ondanks de tevredenheid had men met een nog actievere opstelling en houding van de instrumenten wellicht tevredener kunnen zijn. Een toekomstige duidelijkere visie en uitvoeringstrategie zou rugdekking en ondersteuning bieden.
- Voor verdere versterking van het vestigingsklimaat moet de Drechtsteden af van het calimero-gevoel. Laat zien wat je wel te bieden hebt, in plaats van te focussen op wat je niet hebt. Hierbij ook goed in beeld brengen wat de meerwaarde van de regio is voor Zuid-Holland, Nederland en EU. Zodat ook lobby gericht kan worden ingezet.

Best practices elders

De bevindingen met betrekking tot het ruimtelijk-economisch instrumentarium in de Drechtsteden kan worden afgezet tegen vergelijkbare inzet en samenwerking in andere regio's. Er worden negen leerpunten geformuleerd die aan de hand van de referentiestudie zijn gevonden.

Samenwerking is het meest effectief wanneer wordt gekozen voor een overstijgend thema. Dit thema moet herkenbaar zijn voor alle gemeenten in de regio. Het verdient daarnaast de voorkeur dat het thema eveneens aansprekend is voor partijen buiten de regio. Het is belangrijk dat het gekozen thema te groot is om als individuele gemeente op te pakken en dus dat opereren als regio meerwaarde biedt.

Bij vrijwel alle referentieregio's bestaat er een grote betrokkenheid van de provincie. Die betrokkenheid bestaat in verschillende gradaties. Soms heeft de provincie een duidelijk initiërende en sturende rol, door middel van een regionale visie en uitvoeringsagenda. Elders is de rol meer faciliterend. Voor betrokkenheid van de provincie is het van belang dat de gemeenten de rol van de provincie ook als noodzakelijk erkennen. Betrokkenheid van de provincie heeft de grootste kans van slagen wanneer de regio samenwerking zoekt op een thema dat ook hoog op de prioriteitenlijst van de provincie staat. Te denken valt (maar niet uitsluitend) aan bedrijventerreinen met kadefaciliteiten, verdere versterking van mainport Rotterdam en de bereikbaarheid over weg voor het bedrijfsleven.

Wanneer op regionaal niveau wordt samengewerkt, moet het belang van de regio vooropgesteld worden aan het belang van individuele gemeenten. Om regionale doelstellingen te bereiken is het dus noodzakelijk dat soms over de eigen schaduw heengestapt wordt. Dit betekent ook dat het noodzakelijk is om vooraf gezamenlijk regionale thema's en doelen af te stemmen. De triple-helix speelt een belangrijke rol in het maken van visie en beleid. Het is belangrijk dat zowel overheden, onderwijsinstellingen als ondernemers actief betrokken zijn bij het vormen van de visie.

Het bedrijfsleven moet nadrukkelijk medeverantwoordelijk zijn, niet alleen door mee te praten en het soms leveren van ondersteuning *in kind*, maar ook door financieel te participeren. Wanneer bedrijven ook financieel participeren, worden zij mede-eigenaar van het beleid. Het is belangrijk dat inwoners en bedrijven niet alleen trots zijn op de eigen gemeente, maar ook op de regio waarvan zij deel uit maken. Dit gevoel kan versterkt worden door succesverhalen zowel binnen de regio als buiten de regio een podium te geven.

Om de regio daadwerkelijk op de kaart te zetten is het belangrijk dat de regionale samenwerking niet slechts intern gericht is, maar dat er ook samenwerking buiten de regio wordt opgezet. Door netwerken met kennisinstellingen en bedrijven kan specifieke kennis van buiten de regio worden aangeboord. Daarnaast versterkt bovenregionale samenwerking die bekendheid van de regio, waardoor de regio interessanter wordt voor bedrijven en inwoners.

Sommige thema's zijn niet alleen voor de Drechtsteden van groot belang, maar ook op hoger schaalniveau. Het helpt wanneer de Drechtsteden dergelijke vraagstukken niet volledig zelf probeert op te pakken, maar gezamenlijk met andere overheden die deelgenoot zijn van het vraagstuk. Hiervoor loont lobby en diplomatie naar Den Haag (provincie en Rijk) en Brussel (EU). De toegankelijkheid tot financiële instrumenten is in andere regio's beter en makkelijker geregeld voor ondernemingen. Hierin spelen regionale ontwikkelingsmaatschappijen vaak een belangrijke rol als spin in het financiële web. Bedrijven hebben bij investeringen in innovatie vaak behoefte aan werkkapitaal, wat door de regionale ontwikkelingsmaatschappijen geboden kan worden in de vorm van een revolverende lening. Het is ook mogelijk een publiek-privaat investeringsinstrument op te richten, waarbij het bedrijfsleven dus actief investeert in innovatie in de regio.

Aanbevelingen

De rapportage sluit af met een aantal aanbevelingen, deels gericht op de samenwerkende gemeenten, deels op de instrumenten zelf. Allereerst worden de aanbevelingen voor de gemeenten geformuleerd:

- 1. Aanstelling van een werkgroep aansturing instrumentarium die als collectief op regioniveau stuurt, coördineert en prioriteert. Stel daarbij op korte termijn een uitvoeringsagenda op voor de realisatie van de Groeiagenda. Dit kan door ambtelijk per gemeente te inventariseren welke projecten en initiatieven er zijn en wat de bijdrage daarvan is aan de doelstellingen van de Groeiagenda. Door dit samen te voegen ontstaat een beeld van de gezamenlijke "opbrengst". Daag vervolgens de instrumenten, het bedrijfsleven en het onderwijs uit om aan te geven op welke wijze zij deze projecten en initiatieven kunnen ondersteunen en faciliteren. Maar daag hen tevens uit om zelf met nieuwe en aanvullende projecten en initiatieven te komen. De opbrengst hiervan moet ook gedeeld worden met de naasthogere schaalniveaus en ook in hun agenda's verankerd worden. Dat legt meteen de basis voor hun jaarplannen 2020;**

2. Vergroot het eigenaarschap van de instrumenten op gemeentelijk niveau, bijvoorbeeld door gemeentelijke medewerkers beschikbaar te stellen aan de instrumenten;
3. Herzie de indicatoren zodat deze aansluiten bij de doelstelling. Dit geldt allereerst voor de drie betrokken organisaties. Maar eveneens voor de indicatoren die het succes van de Groeiagenda illustreren. Niet enkel de hoeveelheid banen zou centraal moeten staan, maar juist de kwaliteit van deze banen;
4. Voor het vergroten van de slagkracht moet de relatie met de Provincie Zuid-Holland, maar ook richting Noord-Brabant en Zeeland beter;
5. Ook de relatie met IQ moet beter. Verleid IQ om een vestiging in de regio te realiseren;
6. Zorg voor (de bereikbaarheid van) financieel instrumentarium voor het bedrijfsleven;
7. En zorg daarnaast voor de beschikbaarheid van een publiek-privaat investeringsfonds om kansrijke innovaties te stimuleren

Vervolgens kunnen aanbevelingen voor de instrumenten gedaan worden.

8. Vertaal de uitvoeringsagenda in jaarplannen van het instrumentarium;
9. Meer onderlinge afstemming, coördinatie tussen de drie instrumenten is noodzakelijk;
10. Voor ROM-D zou meer kapitaal wenselijk zijn, zowel voor onrendabele toppen als voor werkkapitaal;
11. De juridische structuur van ROM-D moet veel eenvoudiger, waardoor ook de eigenaren beter kunnen sturen. Met het uitstappen van de BNG is daarvoor nu de gelegenheid;
12. De promotieactiviteiten DEAL! moeten worden voortgezet zowel nationaal als internationaal. De acquisitietaak van DEAL! ware vooral te richten op het aantrekken van Nederlandse bedrijven. Over de internationale acquisitie dienen afzonderlijke afspraken gemaakt te worden. Een te overwegen variant daarbij is dit aan NFIA en IQ over te laten, dan wel daarin nauwe samenwerking te zoeken.
13. De EDB moet zich meer ontwikkelen tot een echte high level “triple helix” organisatie, waarbij lidmaatschap van alle partijen binnen de “triple helix” minder vrijblijvend is en er heldere taken en verantwoordelijkheden worden toegekend;
14. En tenslotte is aandacht nodig voor de samenstelling van de EDB. Hierbij moet de betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven (bij voorkeur op het niveau van “captains of industry”) zeker worden behouden, maar deze moet worden aangevuld met onderwijs. Dit hoeft daarbij niet persé in de regio gevestigd te zijn.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en context

Lange historie van samenwerking in de Drechtsteden

De samenwerking binnen de Drechtsteden heeft een lange historie. Al in 1851 overlegden de burgemeesters in de regio over tal van onderwerpen. Later, met de verantwoordelijkheid van de provincie voor de structuurplannen, werd dit overleg tussen de gemeenten structureler. Dit leidde tot oprichting van de Drechttraad eind jaren '70. De taken voor deze Drechttraad waren, afgezien van de vaststelling van een structuurplan: de behartiging van structurele belangen als economie, industrialisatie, verkeer, cultuur en recreatie. Verder had het overlegorgaan als doelstelling om tot een evenwichtiger ontwikkeling van de Drechtsteden te komen.

Huidige ambities vastgelegd in de Groeiagenda

Tegenwoordig richt de samenwerking binnen de Drechtsteden zich op drie ambities: (i) het versterken van de economische kracht van de regio, (ii) het verbeteren van de zelfredzaamheid van en zorg voor de inwoners en (iii) het (fysiek) aantrekkelijker maken van het gebied. Om deze ambities handen en voeten te geven is in 2018 de Groeiagenda opgesteld.

Economische instrumenten voor versterking van de economie zijn niet nieuw

Het versterken van de economie is dus geen nieuw thema in de regio. Er wordt met de Groeiagenda verder gebouwd op de koers uit het verleden. Om de economische kracht van de regio te versterken, heeft de regio al langere tijd verschillende instrumenten. Sinds 2005 bestaat ROM-D voor de transformatie en ontwikkeling van werklocaties. Omstreeks 2011/2012 is een gemeenschappelijke promotie- en acquisitie-organisaties (Stichting DEAL! Drechtsteden) opgericht. Een kleine 2 jaar geleden is aanvullend ook de Economic Development Board Drechtsteden opgericht.

Nieuwe ontwikkelingen raken de instrumenten

De Groeiagenda laat de economische uitdagingen zien voor de Drechtsteden voor de periode tot 2030 en stelt hierbij doelstellingen voor de regio. Tegelijkertijd worden er op hogere schaalniveaus diverse initiatieven genomen, die gericht zijn op de verbetering van de economische positie van Zuid-Holland. Voorbeelden hiervan zijn de oprichting van InnovationQuarter (de ontwikkelmaatschappij voor Zuid-Holland), de oprichting van Economic Board Zuid-Holland, de samenwerking met de Port of Rotterdam en de uitwerking van diverse investeringsprogramma's die gezamenlijk op regionaal niveau georganiseerd zijn. Deze nieuwe ontwikkelingen raken de instrumenten in hun doelstellingen.

Inzicht in het huidige functioneren en verwachting voor de toekomst is nodig

Een toekomstig goed functionerend instrumentarium vraagt dan ook om een goed samenspel en afstemming over inzet van middelen. Hiervoor is inzicht in het functioneren en de resultaten van het huidige instrumentarium gewenst, maar moeten ook de uitdagingen en ambities goed in beeld gebracht worden om te komen tot een duurzaam en goed werkend toekomstig ruimtelijk economisch instrumentarium. Dit moment is daarvoor uitermate geschikt aangezien eind dit jaar de huidige afspraken over financiering van de drie betrokken organisaties aflopen. Tegen deze achtergrond is deze evaluatie naar de EDB en DEAL! (hierna: Deal) niet alleen in (onderlinge) samenhang met de doorontwikkeling van de ROM-D opgepakt, maar ook verbreed met de vraag wat nodig is om vanuit samenwerking invulling te geven aan de ruimtelijke-economische opgaven van de Drechtsteden en haar omgeving.

1.2 Vraagstelling

In de context zoals die hierboven is geschetst, wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op de onderstaande vragen, zoals u ons deze heeft meegegeven:

Effect/resultaatmeting

- Objectieve beoordeling: Wat heeft de inzet in de afgelopen jaren opgeleverd, afgezet tegen de vooraf bepaalde opdracht en doelstellingen, op basis van prestatie-indicatoren?
- Subjectieve waardering van betrokken partijen: voldoen de organisaties/ instrumenten aan de verwachtingen van opdrachtgevers/ financiers?
- Wat is het beeld dat de onderzoekers hebben bij de rol van de opdrachtgevers, vanuit de meegegeven kaderstelling en daaraan gekoppelde financiële middeleninzet?
- Hoe presteren de instrumenten, afgezet tegen vergelijkbare inzet en samenwerking in andere regio's? Waar kunnen we leren van andere regio's en wat is er in randvoorwaardelijke zin voor nodig om hierin stappen te kunnen maken?

Positie in de regionale agenda en overige (ruimtelijk-)economisch vraagstukken

- Wat vragen de ambities in de Groeiagenda en huidige en toekomstige economische ontwikkelingen van ons als regio? Wat is nodig om optimaal aan te sluiten bij ontwikkelingen en kansen?
- Welke positie hebben de economische instrumenten hierin en hoe kan deze positie worden verbeterd/ aangescherpt? Is er een aanpassing of uitbreiding van instrumentarium nodig en wat is de meest effectieve schaal en schaalgrootte (aantal deelnemers) om dit te organiseren, ook gezien het belang van behoud van effectiviteit, focus en duidelijkheid?

Positie in het bovenregionale speelveld:

- Hoe verhouden de regionale instrumenten zich tot vergelijkbare instrumenten op andere niveaus, zoals provinciaal (Zuid-Holland) met de vorming van bijvoorbeeld InnovationQuarter. Waar zitten raakvlakken en overlap en hoe kan het samenspel het meest optimaal voor de regio worden vormgegeven?

1.3 Doelstelling

De volgende doelstellingen voor de evaluatie zijn hierbij gehanteerd:

- De evaluatie **kijkt terug**, maar heeft vooral een **vooruitkijkend** karakter.
- De evaluatie brengt zowel de huidige, als de toekomstige uitdagingen en samenwerkingen in beeld.
- De evaluatie levert een beeld op van hoe gemeenten in de regio vanuit onderlinge samenwerking met inzet van instrumenten **proactief** in kunnen spelen op de vraagstukken binnen het ruimtelijk-economisch domein.
- Hierbij worden concrete aanbevelingen gedaan voor de **inzet, rol en opdrachtformulering** van de ruimtelijk economische instrumenten (inclusief **financiële inzet**) voor de diverse partijen en organisaties.

1.4 Methode

We hebben voor de evaluatie een aantal typen activiteiten uitgevoerd. Allereerst hebben we **deskresearch** uitgevoerd, waarbij verschillende schriftelijke en digitale bronnen zijn geraadpleegd. Voorbeelden hiervan zijn de statuten, jaarplannen en jaarverslagen van de drie instrumenten, raadsinformatiebrieven, verantwoordingen en eerdere evaluaties. Een overzicht van de geraadpleegde bronnen is gegeven in Bijlage I.

Vervolgens hebben we **interviews** uitgevoerd onder verschillende sleutelpersonen rondom het ruimtelijk economisch instrumentarium in de Drechtsteden. Allereerst hebben we enkele persoonlijke gesprekken gevoerd met de wethouders economie van de zeven gemeenten in de Drechtsteden. Daarnaast hebben we ook ambtelijke gesprekken gevoerd binnen deze gemeenten. Er hebben ook gesprekken plaatsgevonden met de organisaties zelf, hun toezichthoudende organisaties en verschillende stakeholders vanuit het bedrijfsleven en het onderwijs. Ook hebben we, aan de hand van (telefonische) interviews, gesprekken gehouden met vertegenwoordigers van andere economische instrumenten (zoals Innovation Quarter, Brainport Eindhoven, Greenport Venlo, Food Valley Ede). Daarnaast zijn ook bij de Provincie Zuid-Holland gesprekken gevoerd over de regio op zich en specifiek deelname in ROM-D. In Bijlage I zijn de geraadpleegde sleutelpersonen weergegeven.

Op basis van de deskresearch en de interviews is vervolgens een analyse gemaakt. Deze is teruggekoppeld aan de bestuurders die deelnamen binnen het PFO Economie. Op basis van deze **terugkoppeling** heeft een aanscherping plaatsgevonden en is voorliggend **rapport opgesteld**. Dit voorliggend rapport is in conceptvorm op 2 april 2019 besproken met de bestuurders van het PFO Economie. Op basis van dit concept hebben in week 17 gesprekken plaats gevonden met het instrumentarium en is het concept rapport bijgesteld. Vervolgens is dit rapport in definitieve vorm aangeboden aan de bestuurders van het PFO Economie.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Na dit inleidende **hoofdstuk 1**, volgt in **hoofdstuk 2** een analyse van het ruimtelijk-economisch profiel van de Drechtsteden. Hierin wordt eerst de geografie van de Drechtsteden behandeld, als context voor de bevindingen. Vervolgens worden de beelden van de economie gegeven in de periode 2014-2018. Deze worden ook in het licht geplaatst van de Groeiagenda 2030.
- In **hoofdstuk 3** wordt vervolgens ingegaan op het ruimtelijk-economisch instrumentarium van de Drechtsteden. Allereerst wordt gekeken naar de doelstelling en de opdracht van het instrumentarium. Vervolgens wordt er ingegaan op de doeltreffendheid van de verschillende instrumenten. Dit hoofdstuk sluit af met een oordeel van de evaluatoren.
- **Hoofdstuk 4** gaat nader in op de mogelijkheden voor de aanpassing van het instrumentarium. Daarbij wordt ook nader ingegaan op goede ervaringen vanuit andere regio's.
- Uiteindelijk worden in **hoofdstuk 5** de aanbevelingen gedaan om het ruimtelijk-economisch instrumentarium voor de toekomst te optimaliseren. Er worden hierbij aanbevelingen gedaan op verschillende niveaus: de gemeenten, de instrumenten, het onderwijs en het bedrijfsleven.

2 Ruimtelijk-economisch profiel

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het ruimtelijk-economisch profiel van de Drechtsteden, waarbij wordt ingaan op het huidige ruimtelijke profiel van de Drechtsteden en op de huidige economie. Hierbij wordt zowel gebruik gemaakt van beschikbare data als van informatie die vanuit interviews is verkregen. Tot slot bespreken we de doelstellingen die de Drechtsteden hebben opgesteld in de Groeiagenda. Deze doelstellingen vormen een belangrijke basis voor de evaluatie van de ruimtelijk-economische instrumenten.

2.2 Geografie van de Drechtsteden

De Drechtsteden bestaan uit zeven gemeenten (Alblasserdam, Dordrecht, Hardinxveld-Giessendam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht), met in totaal 289.000 inwoners¹. Tot de Tweede Wereldoorlog bestond de regio uit eilanden met verschillende stads- en dorpskernen in een polderachtig landschap. De stads- en dorpskernen hadden elk een sterke eigen cultuur. Na de oorlog heeft de economische activiteit in hoog tempo geleid tot de ontwikkeling van een nieuw stedelijk weefsel. Deze ontwikkeling versnelde vanaf 1970. De verschillende stads- en dorpskernen groeiden aan elkaar, doorsneden door grote rivieren (zie figuur 2.1). In 'Drechtstedelijk Waterrijk' (2018) constateren Posad en de EDB dat de stedelijkheid in cijfers niet gelijk is aan de ervaren stedelijkheid. Hoewel er cijfermatig en vanaf een afstand bekeken een stedelijke regio is ontstaan, blijkt de werkelijke dichtheid laag. Daarnaast bestaan er nog altijd grote verschillen tussen de kernen.

Figuur 2.1 Ontwikkeling van de stedelijke regio



Bron: Drechtstedelijk Waterrijk

Posad en de EDB constateren daarnaast dat de mobiliteit van de inwoners in de Drechtsteden bovenregionaal georiënteerd is. Vanaf Dordrecht zijn met name de OV-verbindingen met Rotterdam, Breda en Gorinchem goed. Gevolg hiervan is dat het autobezit in de kern van Dordrecht laag is. In de omliggende kernen is het autobezit juist hoog, waaruit blijkt dat de interne verbindingen verbetering nodig hebben.

¹ <https://www.drechtsteden.nl/drechtsteden>

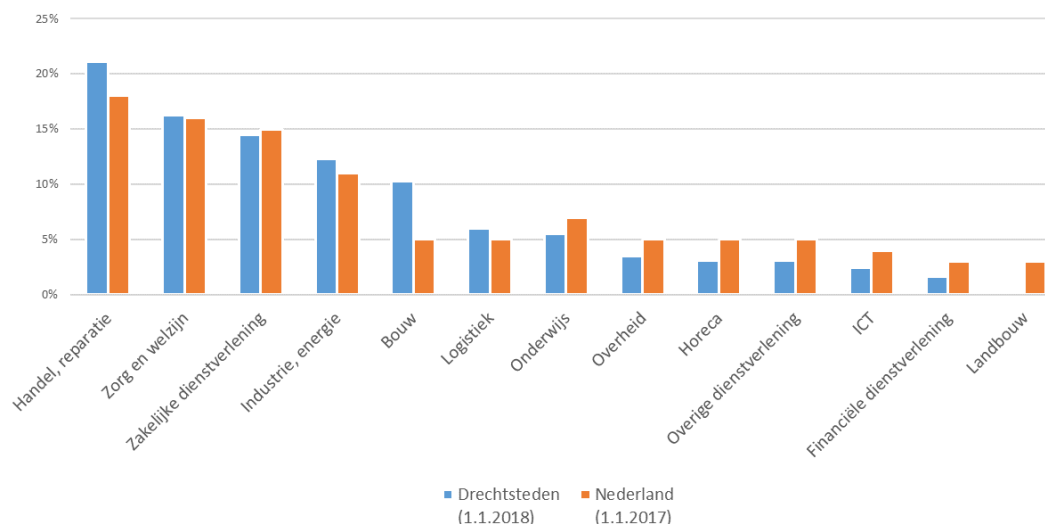
2.3 Beelden van de economie van de Drechtsteden

In deze paragraaf gaan we in op de economie van de Drechtsteden. Daarbij bekijken we de ontwikkeling van de werkgelegenheid en van het aantal vestigingen, waar mogelijk op sectorniveau.

2.3.1 Werkgelegenheid

De Drechtsteden zijn een schakel in het economische havencomplex van Rotterdam. Dat is te zien aan de economie van de Drechtsteden. Van oudsher is de regio een specialist binnen de maritieme sector. Er zijn verschillende wereldspelers in de regio gevestigd (zoals Boskalis, IHC Merwede, Damen en Visser & Smit Hanab) en een groot aantal middelgrote en kleine toeleveranciers uit de maritieme bedrijfstak (zoals gebroeders Kooiman, Machinefabriek Straatman, Bolidt en Breko). Daarnaast is de regio sterk in de logistieke sector. De kracht van de Drechtsteden is hierin vooral gelegen in de ligging op de logistieke assen vanuit Rotterdam naar Duitsland en België en de multimodale bereikbaarheid (spoor, water en weg)². In het algemeen kan worden gesteld dat de economie van de Drechtsteden vooral drijft op fysieke productie (industrie en bouw) en logistiek (samenhangend met spare-parts)³. Andere sectoren, zoals onderwijs, horeca, ICT en diverse dienstverlenende sectoren, zijn wat betreft werkgelegenheid in vergelijking met heel Nederland ondervertegenwoordigd in de Drechtsteden.

Figuur 2.2 Aandeel werkgelegenheid (%) naar sector, Drechtsteden en Nederland



Bron: BIR MRDH/Drechtsteden, LISA en CBS, bewerking Ecorys

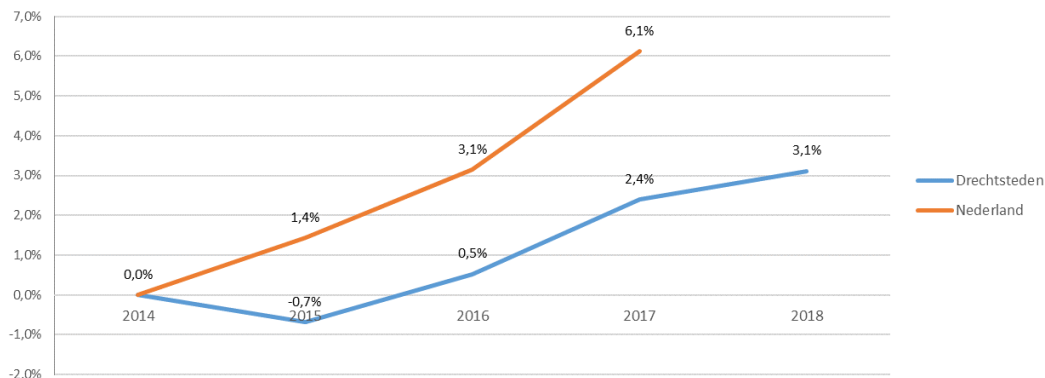
In de periode 2014 tot 2018 is de werkgelegenheid in de Drechtsteden met ongeveer 3.900 banen toegenomen, een toename van 3,1%. Terzijde kan worden opgemerkt dat deze groei van 3,1% plaatsvindt in een periode van een groeiende economie. De ambitie van 30.000 banen zoals geformuleerd in de Groeiagenda betekent een groei van 23%. De huidige groei zal dus gedurende de komende twaalf jaar in hetzelfde tempo moeten aanhouden.

In totaal komt de werkgelegenheid in de Drechtsteden thans op circa 128.550 banen. In figuur 2.3 is te zien dat de werkgelegenheid in de Drechtsteden relatief minder hard groeit dan de Nederlandse werkgelegenheid.

² Ecorys (2018). Bouwsteen actualisatie bedrijventerreinenstrategie Drechtsteden

³ Rabobank: Regioscan Drechtsteden

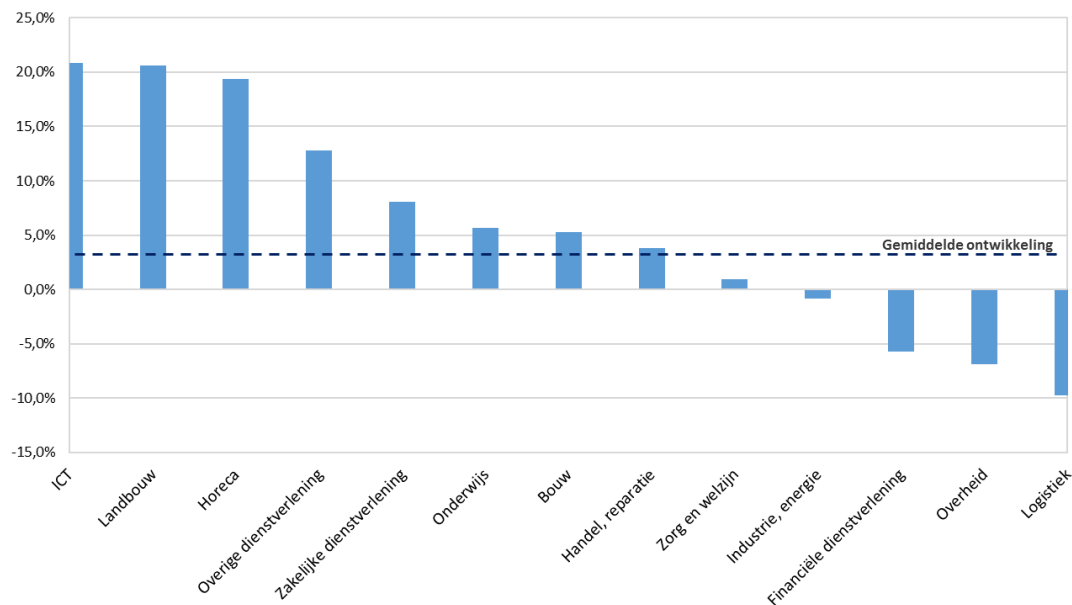
Figuur 2.3 Ontwikkeling werkgelegenheid t.o.v. 2014 (%), 2014-2018, Drechtsteden en Nederland



Bron: BIR MRDH/Drechtsteden, LISA en CBS, bewerking Ecorys

Een verklaring voor de achterblijvende groei kan gevonden worden in de aard van de projecten in de maritieme sector en de maakindustrie. Deze leidt er immers toe dat de economie van de Drechtsteden pas relatief laat de gevolgen van een groeiende economie ondervindt. De economie van de Drechtsteden heeft daarmee te maken met een laatconjunctuur, wat betekent dat de economie van de Drechtsteden de Nederlandse economie met een vertraging volgt. Dit is ook zichtbaar in de bovenstaande figuur, waarbij de blauwe lijn van de Drechtsteden de oranje lijn van het Nederlands gemiddelde met een jaar vertraging volgt. Een punt van zorg hierbij is overigens dat de groei van de werkgelegenheid tot op heden niet alleen later, maar ook iets minder sterk lijkt plaats te vinden.

Figuur 2.4 Ontwikkeling werkgelegenheid per sector (%), 2014-2018, Drechtsteden



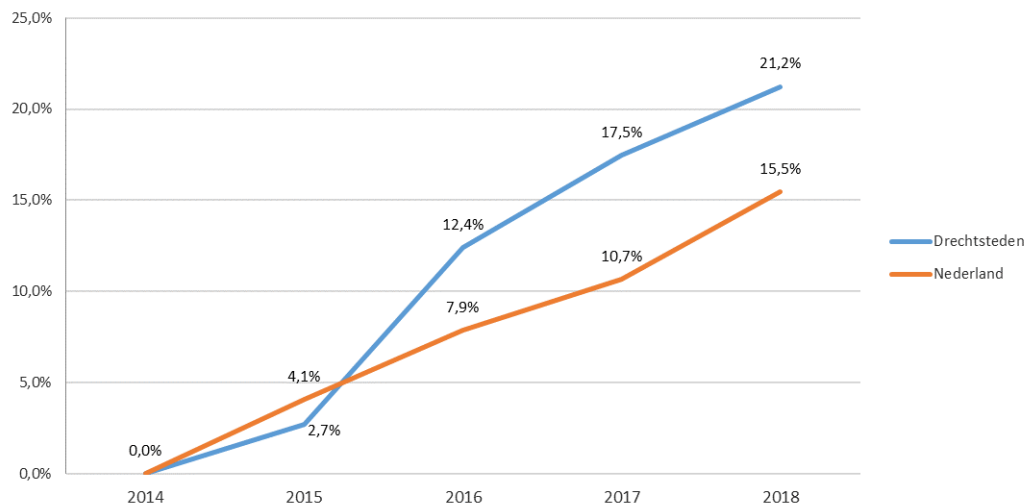
Bron: BIR MRDH/Drechtsteden, LISA en CBS, bewerking Ecorys

In figuur 2.4 valt op dat juist de sectoren die van oudsher een belangrijke rol spelen in de economie van de Drechtsteden te maken hebben met een afname in de werkgelegenheid. Tegelijkertijd is te zien dat sectoren met een kleiner aandeel in de economie van de Drechtsteden een aanzienlijke groei laten zien. Deze sectoren hebben dus een toenemend aandeel in de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de Drechtsteden.

2.3.2 Aantal vestigingen

In totaal hebben ongeveer 20.000 bedrijven zich gevestigd in de Drechtsteden. Dat is een toename van 15,5% ten opzichte van 2014, toen circa 16.500 bedrijven zich in de regio hadden gevestigd. Het aantal vestigingen in de Drechtsteden is in de periode 2014 tot 2018 relatief sneller toegenomen dan gemiddeld in Nederland. Opgemerkt moet worden dat het aandeel van zzp'ers in de Drechtsteden met circa 56% aanzienlijk lager is dan het Nederlands gemiddelde van circa 79%.

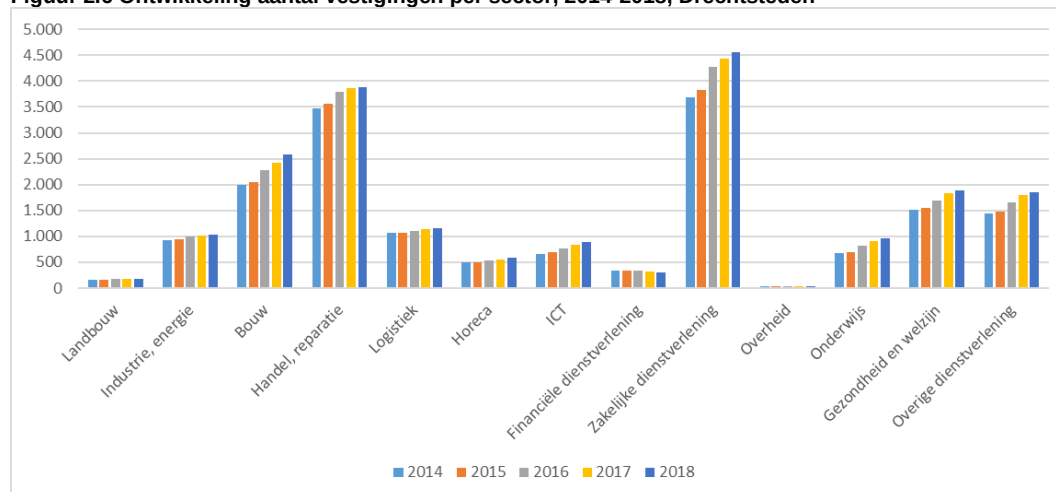
Figuur 2.5 Ontwikkeling aantal vestigingen t.o.v. 2014 (%), 2014-2018, Drechtsteden



Bron: BIR MRDH/Drechtsteden, LISA en CBS, bewerking Ecorys

In figuur 2.6 is te zien dat het aantal bedrijfsvestigingen in de Drechtsteden, met uitzondering van de financiële dienstverlening, in elke sector is toegenomen. De traditionele sectoren in de Drechtsteden, de industrie en de logistiek, laten echter een relatief kleine groei zien. De andere sectoren hebben dus een toenemend aandeel in de ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen in de Drechtsteden.

Figuur 2.6 Ontwikkeling aantal vestigingen per sector, 2014-2018, Drechtsteden



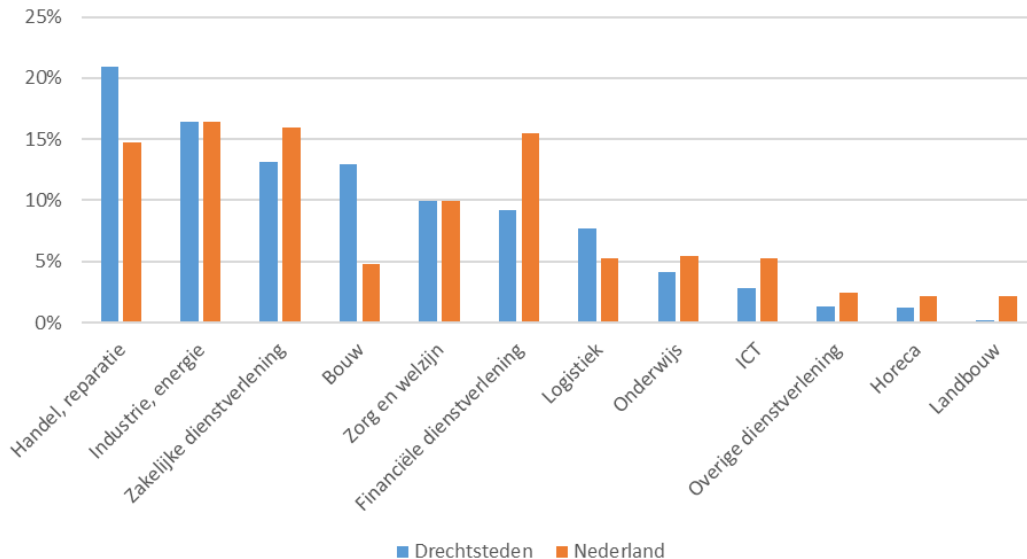
Bron: BIR MRDH/Drechtsteden, LISA en CBS, bewerking Ecorys

2.3.3 Toegevoegde waarde

In 2016 bedroeg de bruto toegevoegde waarde in de Drechtsteden € 8.696 miljoen. Daarmee hadden de Drechtsteden een aandeel van 1,37% in de totale bruto toegevoegde waarde in Nederland, waarmee het aandeel weer vergelijkbaar is met het niveau van 2009 (1,40%). Dat is

relatief lager dan gezien het aantal inwoners verwacht zou mogen worden, namelijk 1,68%. Een verklaring hiervoor is dat er relatief veel laaggeschoold werk wordt uitgevoerd in de Drechtsteden. Daarnaast speelt ook de aanwezigheid van een grote stad als Rotterdam een rol. Veel inwoners uit de Drechtsteden werken immers in Rotterdam. In figuur 2.7 is te zien dat de sectoren handel, industrie en zakelijke dienstverlening een belangrijk aandeel hebben in de toegevoegde waarde van de Drechtsteden.

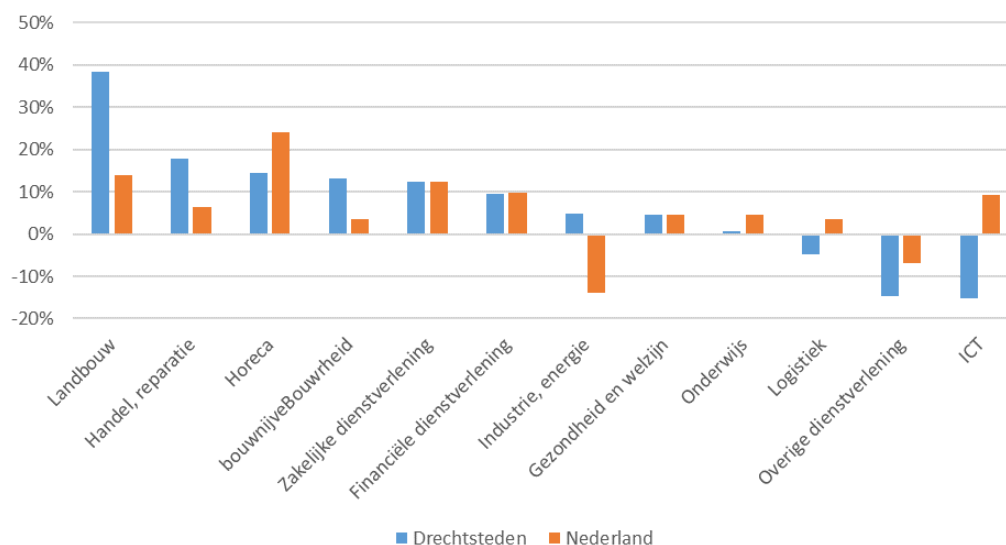
Figuur 2.7 Aandeel van de bruto toegevoegde waarde per sector (%), Drechtsteden en Nederland (2016)



Bron: CBS, bewerking Ecorys

Het aandeel van de industrie in de toegevoegde waarde is in de Drechtsteden ongeveer gelijk met het aandeel in Nederland. Gezien het feit dat het aandeel van deze sector op de werkgelegenheid relatief groter is, kan geconcludeerd worden dat de toegevoegde waarde per baan in de industrie in de Drechtsteden lager is dan in de rest van Nederland. In figuur 2.8 is te zien dat de toegevoegde waarde van de Nederlandse industrie in de periode 2014 tot 2016 met circa 14% is afgenomen. In de Drechtsteden is de toegevoegde waarde van de industrie daarentegen juist gestegen. Dit kenmerkt de kracht van de sector in de Drechtsteden.

Figuur 2.8 Ontwikkeling (%) van de toegevoegde waarde per sector, 2014 tot 2016, Drechtsteden en Nederland



Bron: CBS, bewerking Ecorys

In figuur 2.9 wordt de grootte van de toegevoegde waarde per sector afgezet tegen de procentuele ontwikkeling in de periode 2014 tot 2016. Hieruit blijkt dat de 6 sectoren met het grootste aandeel in de toegevoegde waarde in de Drechtsteden allemaal een groei laten zien. Voor de handel, industrie en bouw geldt zelfs dat deze groei aanzienlijk sterker is dan het Nederlands gemiddelde.

Figuur 2.9 Toegevoegde waarde per sector afgezet tegen de ontwikkeling (2014-2016)



Bron: CBS, bewerking Ecorys

2.3.4 Arbeidsmarkt

Binnen de Drechtsteden is een beperkt aantal hoger opgeleide jongeren aanwezig.⁴ Uit onderzoek van het Onderzoekscentrum Drechtsteden (OCD) blijkt dan ook dat er sprake is van een vertrekoverschot in de Drechtsteden: de Drechtsteden hebben moeite om (hoogopgeleide) jongeren vast te houden⁵.

Het gemiddelde opleidingsniveau is relatief laag. Een tekort aan mbo 4 geschoold personeel vormt een bedreiging voor de Drechtsteden. UWV laat zien dat de krapte op de arbeidsmarkt zich binnen de Drechtsteden (en landelijk) concentreert in de ICT, de techniek en in een aantal specifieke niches, gericht op middelbaar, hoger en wetenschappelijk onderwijs. Op een lager opleidingsniveau is krapte zichtbaar in de techniek (dakdekkers, CNC-machinebediening) en in transport (chauffeurs), terwijl op middelbaar niveau sprake is van krapte voor een brede range van uitvoerende technische beroepen zoals monteurs, lassers, metaalarbeiders⁶.

Overigens kunnen er verschillende verklaringen gegeven worden voor het relatief lage opleidingsniveau in de Drechtsteden. Het is te gemakkelijk om hiervoor slechts te wijzen naar het vertrek van hoogopgeleide jongeren. Een deel van het probleem kan immers ook gezocht worden in de invloed die laagopgeleide ouders hebben op de studie(keuze) van hun kinderen. In 2016 constateerde de Onderwijsinspectie hierover dat Intelligente kinderen van laagopgeleide ouders minder makkelijk op een hoge opleiding terechtkomen. Kinderen van hoogopgeleide ouders, en met dezelfde intelligentie, zouden juist vaker wél op hogere opleidingen een plek bemachtigen. De

⁴ Ecorys (2018). Bouwsteen actualisatie bedrijventerreinenstrategie Drechtsteden

⁵ Onderzoekscentrum Drechtsteden (2014). De Jeugd heeft de toekomst.
https://www.onderzoekcentrumdrechtsteden.nl/dds/up/ZwsibseJl_def_factsheet_De_jeugd_heeft_de_toekomst.pdf

⁶ Ecorys (2018). Bouwsteen actualisatie bedrijventerreinenstrategie Drechtsteden

aanwezigheid van meer laagopgeleide ouders in de regio resulteren derhalve relatief vaker in lager opgeleide kinderen in diezelfde regio⁷.

2.4 Groeiagenda 2030

De Drechtsteden vatten de uitdagingen in de regio samen in de **Groeiagenda 2030**.

- Daaruit blijkt dat er onvoldoende is geprofiteerd van het economisch herstel. Indicatoren die daarop wijzen zijn (i) achterblijvende vraag naar woningen, (ii) leegstand en (iii) lage werkgelegenheidsontwikkeling. Dat komt bovenop een basis van bovengemiddelde sociaaleconomische problematiek (hoge werkloosheid, veel uitkeringen en lage arbeidsparticipatie).
- Gevolg hiervan is dat (i) grootstedelijke voorzieningen onder druk komen te staan, (ii) de filedruk toeneemt en (iii) hoogopgeleiden en jongeren de regio verlaten (vooral door te weinig aantrekkelijke en passende woningen).
- Op het gebied van milieu speelt er daarnaast de fijnstofproblematiek en het vraagstuk van waterveiligheid (als gevolg van klimaatverandering).
- Voor de buitenwereld is het beeld van de Drechtsteden vaak nog niet scherp. Dit leidt ertoe dat achterhaalde denkbbeelden over de regio blijven bestaan.
- Er is een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt: er is met name een tekort aan arbeidsplaatsen voor middelbaar opgeleiden.
- Het woningaanbod is nu te eenzijdig en kenmerkt zich door middelmaat.
- Er is geen volwaardig hoger onderwijs in de regio.
- De bereikbaarheid loopt van de regio tegen haar grenzen aan qua capaciteit, externe veiligheid en leefbaarheid.

2.5 Conclusies

Op basis van het voorgaande hoofdstuk kunnen verschillende conclusies getrokken worden over de huidige economie in de Drechtsteden en over de Groeiagenda 2030:

- De economie (in termen van werkgelegenheid) in de Drechtsteden is laatste jaren gegroeid, maar blijft wel nog achter bij het landelijk gemiddelde;
- De economie in de Drechtsteden is divers, maar relatief sterk afhankelijk van de (maritieme) maakindustrie. In termen van toegevoegde waarde presteert deze sector goed. De werkgelegenheid in deze sector staat echter onder druk.
- Het is dan ook van belang de economie verder te diversifiëren. Daarbij kan aansluiting gezocht worden bij andere sterkere, dan wel groeiende sectoren in de regio.
- Het opleidingsniveau in de regio is relatief laag. Voor een deel kan dit verklaard worden door het vertrek van laagopgeleide jongeren. Anderzijds blijkt ook dat de aanwezigheid van meer laagopgeleide ouders in de regio vaker resulteert in lager opgeleide kinderen in diezelfde regio. Het is dan ook belangrijk het woningaanbod en het woonklimaat te verbeteren om hoger opgeleide ouders te behouden en aan te trekken.
- De doelen uit de Groeiagenda zijn ambitieus; Voor de periode tot 2030 is een procentuele groei van de werkgelegenheid zoals die in 2017 en 2018 is gerealiseerd noodzakelijk. Dat betekent dat de economie de groei vanuit de hoogconjunctuur gedurende de gehele periode dient vast te houden om de doelstelling te behalen.
- Er is fysieke ruimte nodig voor het aanbieden van voldoende woningen en werkgelegenheid.
- Het gevolg van bovengenoemde punten is dat het vestigingsklimaat onder druk staat.

⁷ Inspectie van het Onderwijs (2016). De Staat van het Onderwijs.

3 Ruimtelijk-economisch instrumentarium

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de doeltreffendheid van het instrumentarium. Om deze vraag te beantwoorden komen er verschillende onderdelen in dit hoofdstuk aan de orde:

- Eerst wordt ingegaan op de opdracht zoals meegegeven aan ROM-D, Deal en de EDB in paragraaf 3.2;
- Vervolgens wordt de samenhang met de Groeiagenda besproken en wordt gekeken in welke mate het instrumentarium voldoet om aan de ambities van de Groeiagenda te voldoen in paragraaf 3.3;
- In paragraaf 3.4 komt het opdrachtgeverschap aan de orde;
- De middeleninzet komt in paragraaf 3.5 aan de orde;
- Gevolgd door een oordeel over de doeltreffendheid (paragraaf 3.6);
- De positie in het bovenregionale speelveld wordt vervolgens in paragraaf 3.7 besproken.

Dit hoofdstuk sluit af met de conclusies.

3.2 Opdracht van het instrumentarium

3.2.1 ROM-D

Doelstelling

De ROM-D heeft als hoofddoelstelling de regionale economie van de Drechtsteden te versterken en daarmee de werkgelegenheid in de regio te bevorderen. Dit doet zij door:

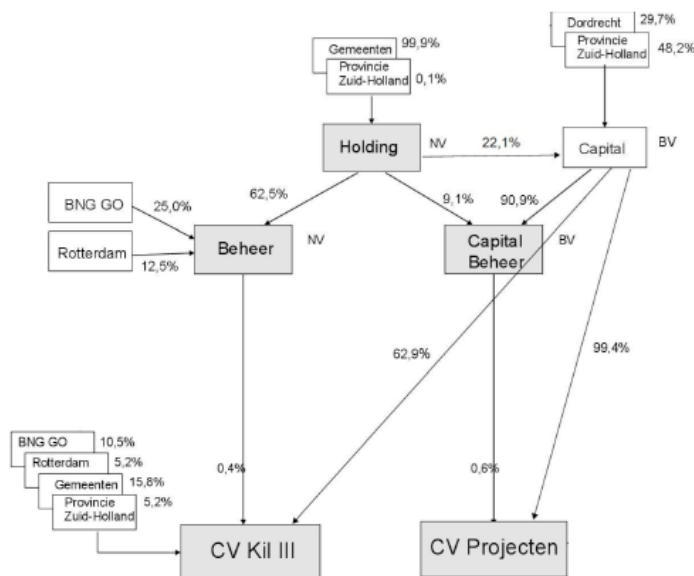
- het signaleren van knelpunten en kansen in gebiedsontwikkeling en het nemen van de regie in de realisatie van kansrijke projecten en bedrijventerreinen;
- het opzetten van business cases, onderhandelen met partijen, het aantrekken van subsidies en het leiding nemen in de (risicodragende) uitvoering.

Deze doelstellingen zijn echter niet opgenomen in de oprichtingsaktes van ROM-D. Daarin wordt vooral het doel van de juridische structuur benoemd. De bovenstaande doelstellingen zijn dan ook verkregen door informatie van ROM-D zelf in combinatie met de gevoerde gesprekken. Er zijn in de loop der jaren ook door DSB koersdocumenten behandeld, waaruit deze opdracht van de ROM-D afgeleid kan worden. Overigens is het beeld van de evaluatoren dat deze doelstelling gedeeld wordt door de betrokken gemeenten.

Uitvoering

Om dit uit te voeren zijn er verschillende entiteiten opgezet. Aandeelhouders van de ROM-D zijn de 'vennoten in de diverse commanditaire projectvennootschappen', waarbij ROM-D Capital, de gemeente Dordrecht en de Provincie Zuid-Holland grootaandeelhouders zijn en waarin in sommige gevallen ook private partijen deelnemen. Onderstaand schema geeft hiervan een overzicht.

Figuur 3.1 Aandeelhouders en vennoten (structuur en overzicht kapitaal deelnemingen)



Versie per 15 juli 2013

In het kort hebben de verschillende entiteiten de volgende rollen:

- **ROM-D Holding NV:** functioneert als holdingmaatschappij van de deelnemingen van de Provincie Zuid-Holland en de individuele gemeenten in Drechtstedenverband in ROM-D Beheer NV, ROM-D Capital BV en ROM-D Capital Beheer BV;
- **ROM-D Capital BV:** is enerzijds mede-eigenaar van de betreffende projectvennootschappen en anderzijds kapitaalverschaffer voor nieuw op te starten projectvennootschappen. Betreffende deelnemingen dienen te passen in de beleidsdoelstellingen;
- **ROM-D Beheer NV:** is de beherend venoot van ROM-D Dordtse Kil III CV. Daarnaast wordt ROM-D Beheer NV gedurende het gehele boekjaar als financieel vehikel benut ter administratie van alle kosten van ROM-D Capital Beheer BV. De kosten van ROM-D Beheer NV en ROM-D Capital Beheer NV, worden respectievelijk doorbelast naar de onderliggende entiteiten, ROM-D Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV.
- **ROM-D Capital Beheer BV:** is de beherend venoot van ROM-D Projecten CV;
- **ROM-D Projecten CV:** is de CV waarin alle projecten van de ROM-D (uitgezonderd het project Kil III) zijn ondergebracht.
- **ROM-D CV Kil III:** de CV waarin het project Kil III is ondergebracht.

ROM-D wordt geleid door een eenhoofdig bestuur. Medewerkers van de ROM-D werken vrijwel allen op projectbasis en worden ingehuurd uit omliggende gemeenten en marktorganisaties. Specialisten worden ingehuurd bij diverse externe adviesorganisaties. Het toezicht op het bestuur wordt verzorgd via een onafhankelijke Raad van Commissarissen.

De aandeelhouders c.q. vennoten treffen elkaar elk kwartaal in een informele vergadering waarbij alle lopende projecten de revue passeren. ROM-D rapporteert elk kwartaal en jaarlijks in het jaarverslag de financiële en inhoudelijke voortgang van de diverse projecten, in de diverse stadia. Het Investment Committee dat is samengesteld uit deskundigen en beoordeelt of een business case kan worden toegevoegd aan de portefeuille. Besluitvorming ten aanzien van de separate projecten vindt plaats in formele aandeelhoudersvergaderingen.

ROM-D draagt financieel bij aan Deal Dit komt in paragraaf 3.5 nader aan de orde.

3.2.2 Stichting Deal Drechtsteden

Doelstelling

Deal is in 2014 opgericht. Het doel van Deal is volgens de statuten: “de economische promotie en acquisitie van de Drechtsteden ter bevordering van (extra) banengroei en economische vitaliteit in de regio en het verrichten van al wat hiermee verband houdt of hier bevorderlijk voor kan zijn”.

Na een eerste turbulente periode waarin de positie van Deal ter discussie stond bij de gemeenten, is er in 2016 een partnerovereenkomst gesloten waarin het vertrouwen in de organisatie werd uitgesproken en er afspraken werden gemaakt voor de toekomst. Hierbij werd aanvullend afgesproken dat Deal nauw zou samenwerken met de partners (van de overeenkomst) en hiermee bij zou dragen aan verdere professionalisering van de dienstverlening. Voor de taken acquisitie, rode loper en vestiging van bedrijven en marketing en communicatie zijn in dit partnercontract ook nadere afspraken gemaakt over inzet en reikwijdte van de activiteiten.

Voor de acquisitie werd hierin afgesproken dat Deal zich zou focussen op het acquireren van investeringen van buiten de regio in de primaire sectoren maritiem en logistiek en andere stuwende sectoren, met primaire focus op Nederland en (Noordwest) Europa en in nauwe samenwerking met Innovation Quarter (IQ) en de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). De gemeenten zouden hun leads met Deal delen en andersom.

Verder werd in deze overeenkomst afgesproken dat bedrijven met een investeringsaanvraag centraal te woord worden gestaan door Deal en centraal verder worden begeleid in het proces van investering in de regio. Deal assisteert bij het stroomlijnen en optimaliseren van het vestigingsproces, van lead tot daadwerkelijke vestiging, nazorg en hulpverlening.

Op het gebied van promotie werd afgesproken dat Deal in samenwerking met het bedrijfsleven tot een promotiestrategie zou komen die gericht is op de sectoren maritiem en logistiek en de stuwende sectoren. Ook worden communicatie- en netwerkactiviteiten georganiseerd en bijgewoond om zowel de bekendheid van Deal als de regio Drechtsteden te promoten.

Uitvoering

Deal is de marketing en acquisitieorganisatie van de zeven Drechtsteden gemeenten, havenbedrijf Rotterdam en ROM-D. Voor het uitvoeren van deze taken is er bij de oprichting van Deal gekozen voor de juridische vorm van een stichting. De financiering van Deal is vastgesteld tot 1 januari 2020. De stichting heeft een bestuurder en een Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht benoemt zelf haar leden, maar voor benoeming is instemming van het Drechtstedenbestuur nodig. Deal werkt nauw samen met de gemeentelijke bestuurders en accountmanagers.

3.2.3 Economic Development Board (EDB)

Doelstelling

De hoofddoelstelling van de EDB is de economische structuur van de Drechtsteden in de volle breedte te versterken, hetgeen moet leiden tot meer economische dynamiek, ondernemerschap en groei van de werkgelegenheid

Binnen deze algemene doelstelling is de rol van de board:

- Het opschalen van lopende en nieuwe projecten op het gebied van innovatie en investeringen, plus andere vormen van economische structuurverbetering;
- Het vormgeven van een permanente afstemming tussen overheid en bedrijfsleven en het verhelpen van knelpunten;

- Meer profileren van de regio en het vergroten van de zichtbaarheid buiten de regio (Den Haag, Brussel. etc.).
- Visieontwikkeling (lange termijn agenda). Het opzetten van een structuur waarin mensen nadenken over de langere termijn toekomst van de regio. Denk daarbij aan scenariovorming en wetenschappelijke onderbouwing van adviezen, maar ook aan ongevraagde meningen over een breed scala aan onderwerpen - van onderwijs tot wonen, van A15-problematiek, bovenregionale investeringsprogramma's tot het doen van specifieke scenario-analyses;
- Daarnaast krijgt de board de mogelijkheid het Drechtstedenbestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren. Deze adviezen beslaan uiteenlopende thema's/ onderwerpen die van invloed zijn op het regionale vestigingsklimaat in de meest brede zin van het woord.

Uitvoering

De Economic Development Board heeft juridisch gezien de vorm van een adviescommissie. De leden van de Board zijn benoemd door het Drechtstedenbestuur. De Board bestaat op dit moment uit 10 formele leden, waaronder de voorzitter, en 6 wildcards. Daarnaast zijn bij de vergadering een secretaris en een projectleider aanwezig (beide aangesteld vanuit Deal). Van de 16 leden zijn er 9 afkomstig uit het bedrijfsleven, aangevuld met vertegenwoordigers met een onderwijsprofiel (3), zorgprofiel (1), kunst/cultuur/educatie (1) en vertegenwoordigers met een overheidsprofiel (2). De Board vergadert ten minste 4 keer per jaar. Daarnaast zijn er diverse werkstromen, taakgroepen, projecten, pilots en events waar boardleden bij betrokken zijn. Deze komen regelmatig bijeen, variërend van wekelijks tot maandelijks.

3.3 Samenhang met de Groeiagenda 2030

Doelstellingen

In de Groeiagenda 2030 wordt als de sleutel tot vernieuwing van de Drechtsteden het ontwikkelen van aantrekkelijke woningen in onderscheidende woonmilieus, samen met betere (fysieke) bereikbaarheid van de banen in de Drechtsteden genoemd. Om dit te bereiken zijn op een drietal thema's doelstellingen geformuleerd:

- **Goed wonen:** Hefboom voor stedelijke ontwikkeling, doorgroeien naar 300.000+ inwoners, evenwichtiger verdeling woonsegmenten, duurzame, gezonde woongebieden, benutten unieke gebiedskwaliteiten, transformatie kwetsbare wijken, interactiemilieus in binnenstad, compleet voorzieningenniveau.
- **Goede bereikbaarheid:** Verbetering bereikbaarheid weg, spoor en water. Verbinding Hotspots en CS, minder autogebruik en meer ov over weg en water, versterking stationsgebied Dordrecht, koppeling woon- en werklocaties aan hoogwaardig ov, aanpak congestie snelwegen, fieldlabs voor logistieke innovaties.
- **Goed werken:** Nieuwe hoogwaardige bedrijvigheid, stimuleren innovatiekracht, +30.000 arbeidsplaatsen, transformatie maakindustrie, groen, digitaal en innovatief, stimuleren crossovers tussen sectoren, naast maritiem ook inzet op logistiek, leisure/retail en zorg. Banen aan boven- en onderkant van de markt.

De opgaven vanuit de Groeiagenda zijn hiermee helder. De kernvraag die volgens de evaluatoren terecht in de Groeiagenda wordt gesteld is welke hoofdingrepen er nu vereist zijn. Hier worden in de Groeiagenda wel aanzetten toe gedaan (zie boxtekst), maar de uitwerking hiervan is niet concreet.

“Hier wordt vooral invulling aan gegeven door de transformatie van de maakindustrie (Smart Industry 4.0.), die in volle gang is, te faciliteren en aan te jagen. De overgang naar groen, digitaal en meer innovatief is noodzakelijk én in gang gezet. Om dit transformatieproces te stimuleren worden de economische hotspots doorontwikkeld naar een ecosysteem van samenhangende innovatiemilieus. In deze milieus worden crossovers tussen sectoren, onderwijs en zorg gestimuleerd. Naast vernieuwing van de maakindustrie is er ook inzet op logistiek en leisure/retail en zorg. Door deze gecombineerde aanpak ontstaan nieuwe arbeidsplaatsen aan de boven- en onderkant van de arbeidsmarkt.”

Uitvoering

Het aanjagen en bewaken van de voortgang van de uitvoering van de gehele Groeiagenda is in handen van het Drechtstedenbestuur. Op dit moment zijn er echter nog geen concrete handvatten om op te sturen. Echter, de ruimtelijk-economische ambities zijn hoog en zodoende concluderen de evaluatoren (overigens in lijn met de Commissie Deetman) dat deze ambities alleen gerealiseerd kunnen worden door de (gezamenlijke) inspanningen van de zeven individuele gemeenten. De intergemeentelijke samenwerking moet dan worden geladen vanuit de lokale uitvoeringsparagrafen en (regionale) programmasturing en regionale opgaven. De gemeenten zijn van de projecten, de regio richt zich op de algemene coördinatie, de regio-overstijgende opgaven, lobby bij hogere overheden, regelgeving (beïnvloeding andere overheden) en bijeenbrengen van middelen.

De commissie Deetman heeft ook ideeën over het monitoren van een dergelijke agenda:

“Goede informatieposities zijn cruciaal in krachtige samenwerking. Daarom valt de monitoring en bewaking van de voortgang van de onderlinge samenwerking de komende jaren wat betreft de Commissie onder de hoede van een nader in te stellen ‘Monitoringsgroep Groeiagenda Drechtsteden’. De taakstelling voor de monitoringsgroep is het bewaken van het tijdpad en de voortgang van de Groeiagenda thema's voor de Drechtsteden-gemeenten. Ze rapporteert over de voortgang aan de zeven colleges van B&W, die ieder hun gemeenteraad informeren.”

Bij deze werkwijze sluiten de evaluatoren zich aan. Echter, met de opmerking dat monitoring alleen goed mogelijk is als de Groeiagenda meer concreet wordt uitgewerkt in de Uitvoeringsagenda.

3.4 Opdrachtgeverschap

Samenhang tussen de instrumenten en de Groeiagenda

Op dit moment zijn de doelstellingen van de drie organisaties op hoofdlijnen gelijk met de doelstellingen van de Groeiagenda (namelijk het verstevigen van de economische structuur en een toename van de werkgelegenheid). De vraag is echter in hoeverre de uiteindelijke doelstellingen van de Groeiagenda (ook mede) worden gerealiseerd door de activiteiten die worden uitgevoerd door de instrumenten. Daarbij past overigens wel de kanttekening dat de drie organisaties er eerder waren dan de Groeiagenda. Een aanpassing van hun activiteitenpakket zal dan ook dienen plaats te vinden in het licht van de Groeiagenda.

Opvallend is hierbij volgens de evaluatoren dat de voortgang van de uitvoering van de Groeiagenda gemonitord zou moeten worden door het Drechtstedenbestuur, maar dat de Groeiagenda hier nog onvoldoende handvatten voor geeft, aangezien er nog geen concrete uitvoeringsplannen zijn. De drie organisaties maken, overigens in overleg met de accountmanagers, hun eigen jaarplannen. De keuze hiervoor is overigens destijds bewust gemaakt om de instrumenten flexibiliteit te geven. De jaarplannen worden vervolgens over het algemeen zonder grote wijzigingen goedgekeurd. Als evaluatoren zien wij dat het thema economie regio-overstijgend is. Voor de hand liggend zou

volgens de evaluatoren zijn dat er een bovenregionale uitvoeringsparagraaf met concrete uitvoeringsplannen wordt opgesteld. Hierin kunnen de werkzaamheden die uitgevoerd worden door de instrumenten (maar niet uitsluitend door deze instrumenten) een plaats krijgen. Op deze wijze kan het Drechtstedenbestuur de uitvoering monitoren en bijsturen.

Het versterken van de regionale economie laat zich niet noodzakelijkerwijs vertalen in toename van werkgelegenheid

Bovendien laat het versterken van de regionale economie en het regionale verdienpotentieel zich naar mening van de evaluatoren niet noodzakelijkerwijs vertalen in een toename in het aantal banen. Het enkel vergroten van het aantal banen is namelijk het gemakkelijkst te bereiken door het aantrekken van bedrijven met veel laagwaardige werkgelegenheid. Dit leidt niet noodzakelijkerwijs tot meer inkomen en dus ook niet per definitie tot grotere leefbaarheid en een verbetering van de economische structuur voor de regio. Hierbij geldt dan ook volgens de evaluatoren dat kwaliteit van de banen ten minste net zo belangrijk is dan kwantiteit. Dit geldt voor de aard van de bedrijvigheid, de aard van de banen, het opleidingsniveau van de bevolking en de nieuw te bouwen woningen. Dit vraagt om keuzes in termen van economische sectoren, aansluiting met het type onderwijs en toedeling van ruimte. De evaluatoren geven in overweging om de groei-ambitie niet alleen te formuleren in termen van het aantal banen, maar ook te kijken naar de kwaliteit van deze banen. Daarnaast kunnen groei van het bruto regionaal product per hoofd van de bevolking of groei van de toegevoegde waarde per baan goede indicatoren zijn om het economisch klimaat te monitoren. Hierbij geldt ook de aanbeveling dat de Groeiagenda vertaald dient te worden in een uitvoeringsagenda met acties op korte termijn en een concreet handelingsperspectief, waarbij die keuzes gemaakt worden en waarin ook expliciet de stimulering van het innovatieklimaat in de regio meegenomen wordt. Dit laatste moet sowieso hoger op de agenda komen binnen de regio. Dit is een expliciete opdracht voor de Economic Development Board.

Eigenaarschap van het instrumentarium

De zeven gemeenten zijn formeel juridisch (mede-)eigenaar van de instrumenten, maar voelen dit niet echt zo bleek uit de interviews. Hiervoor kunnen verschillende redenen aangewezen worden:

- Ten eerste hebben de gemeenten op dit moment, zowel gezamenlijk als individueel, relatief weinig invloed op de visie en het beleid van de instrumenten, getuige het feit dat de instrumenten zélf hun jaarplannen opstellen. De Groeiagenda is (nog) niet vertaald in een uitvoeringsagenda en dit leidt ertoe dat de samenhang tussen de instrumenten en het lokaal en regionaal beleid ontbreekt;
- Ten tweede hebben niet alle gemeenten het beeld dat deze drie instrumenten hún instrumenten zijn voor de uitvoering van het regionaal ruimtelijk-economisch beleid. Zo is het niet voor alle gemeenten duidelijk welke resultaten de instrumenten voor de eigen gemeente hebben opgeleverd. Het beeld ontstaat dan al snel dat de instrumenten voor een individuele gemeente weinig toegevoegde waarde hebben. Overigens is hierbij ook de lage ambtelijke betrokkenheid bij de uitvoering een punt van aandacht. Hoewel de accountmanagers van de gemeenten regelmatig overleg met elkaar hebben, staat het ambtelijk apparaat op afstand doordat de daadwerkelijke uitvoering aan het instrumentarium wordt gedelegeerd. Dit geldt overigens in mindere mate voor Deal.

De evaluatoren vinden dat er meer eigenaarschap van het instrumentarium zou moeten zijn. Het lijkt de evaluatoren een goed idee om een bestuurlijke werkgroep 'aansturing instrumenten' in te stellen. Deze werkgroep haalt opdrachten op bij de individuele gemeenten, voegt daaraan opdrachten toe die voortvloeien uit de Groeiagenda, prioriteert deze en geeft opdrachten aan de instrumenten. Deze instrumenten vertalen dit vervolgens in hun jaarplan (inclusief de benodigde financiële middelen voor de uitvoering), welke ter vaststelling wordt voorgelegd aan de werkgroep die het vervolgens ter goedkeuring voorlegt aan de individuele gemeenten.

In het jaarplan worden ook de te behalen resultaten (dit kan in termen van output, outcome en impact) benoemd. Vier keer per jaar wordt daarover gerapporteerd aan de werkgroep. Het vierde kwartaalrapport is het jaarverslag. Dit laatste rapport wordt ook weer aangeboden aan de individuele gemeenten ter verantwoording.

3.5 Middeleninzet

3.5.1 ROM-D

ROM-D wordt gefinancierd door de Drechtsteden gemeenten, de gemeente Rotterdam, BNG en de Provincie Zuid-Holland. Zij zijn allen aandeelhouder in (een van) de vennootschap(pen). De structuur van deze vennootschappen en het aandeelhouderschap is reeds in het organogram van paragraaf 3.2 aan de orde geweest. De gemeente Hardinxveld-Giessendam is geen aandeelhouder. In de evaluatieperiode is besloten dat BNG-gebiedsontwikkeling zich terugtrekt uit ROM-D. Vanuit verplichtingen vanuit de BNG was de juridische structuur (mede) vormgegeven.

De navolgende tabel geeft inzicht in de financiële resultaten van de entiteiten van ROM-D. Hierbij zijn, voor deze evaluatie, vooral de resultaten van de ROM-D Dordtse Kil III CV en de resultaten van ROM-D Projecten CV van belang. De overige entiteiten zijn namelijk financieel afhankelijk van het resultaat van deze twee CV's.

Tabel 1: Resultaten entiteiten ROM-D

Resultaat	2014	2015	2016	2017
Holding ROM-D NV	-159.347	9.831	390.408	-50.972
ROM-D Capital BV	-704.557	52.306	1.751.672	-235.970
ROM-D Capital Beheer NV	-1.508	37	2.672	-3.326
ROM-D Beheer NV	-3.475	145	8.912	2.562
ROM-D Dordtse Kil III CV	-827.360	34.595	2.121.731	609.763
ROM-D Projecten CV	-238.261	5.921	422.471	-525.631

Bron: Jaarrekeningen ROM-D

Het financieel resultaat van de grondexploitatie van ROM-D Dordtse Kil III CV is na het negatieve resultaat over 2014 steeds positief gebleven. Dit komt mede door de verbeterde economische situatie waarin gronduitgiften weer toenamen. Het resultaat van de grondexploitatie van Projecten CV schommelt sterk. Hierbij is van belang om te vermelden dat het gaat om het opgetelde resultaat van de projecten Genie- en Citadelterrein, Kijfhoek en 't Plaatje.

ROM-D wordt op dit moment vooral ingezet voor projecten die een gemeente zelf moeilijk opgestart krijgt. Dit omdat ze te complex zijn, of omdat er teveel belangen meespelen en omdat een 'markt-georiënteerde' aanpak vereist is. De gemeente kan deze rol veelal niet op zich nemen. Dit zijn veelal projecten waarbij ook verplaatsing in het spel is en waarbij sprake is van een onrendabele top. Deze onrendabele top wordt afgedekt met subsidies. ROM-D heeft dankzij het beschikbare kapitaal uit ROM-D Capital en de bankfinanciering van Dordtse Kil 3 op dit moment voldoende liquiditeit om projecten verder tot uitvoering te brengen. Er moet echter wel beseft worden, dat als het aantal projecten in de toekomst groeit, er op een gegeven moment een liquiditeitsprobleem zal kunnen ontstaan. Er kan, om liquiditeitsproblemen te voorkomen, nagedacht worden over nieuwe funding van ROM-D Capital om de liquiditeit te vergroten, dan wel meer subsidies om de onrendabele toppen in de grondexploitaties af te dekken.

3.5.2 Deal

Deal wordt vanuit verschillende bronnen gefinancierd. Er is een structurele financiering vanuit ROM-D, de gemeenten en het Havenbedrijf Rotterdam. In onderstaande tabel is de verdeling van deze structurele financiering weergegeven. Op 15 augustus 2017 is Hardinxveld-Giessendam toegetreden. Zij betalen vanaf 1-1-2018 mee, waardoor de financiering vanuit de gemeenten uitkomt op 340.000 euro.

Tabel 2: Structurele financiering Deal

Organisatie	€
ROM-D	100.000
Gemeente Dordrecht	100.000
Zwijndrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasserdam	200.000
Havenbedrijf Rotterdam	20.000
Totaal	420.000

Bron: Jaarrekening DEAL!, jaar 2017

Naast de structurele financiering ontvangt Deal inkomsten vanuit projecten. De kosten bestaan hoofdzakelijk uit bureaunkosten en daarnaast uit promotiekosten.

Deal is in 2014 opgestart. Afspraak was om na twee jaar de inzet van Deal te evalueren en dat de gemeenten en ROM-D een besluit zouden nemen over het vervolg. Uiteindelijk werd er besloten dat voortzetting wenselijk was. Er werd een ontwikkelplan opgesteld, en een deel van de oorspronkelijke afspraken werd losgelaten (bijvoorbeeld de focus op harde KPI's). In 2016 en 2017 werd meer geïnvesteerd in acquisitiecapaciteit. Dit resulteerde over 2016 en 2017 in een negatief financieel resultaat, dat werd bekostigd uit de reserves. Daarnaast kwam er vanuit de Drechtsteden aanvullende financiering voor een maritieme merkstrategie. Het resultaat over 2018 is naar verwachting positief. Ook voor 2019 wordt een positief resultaat begroot.

Tabel 3: Resultaat Deal

Resultaat	2016	2017	2018	2019 (begroting)
Deal	-41.698	-65.901	13.418	15.000

Bron: Jaarrekening DEAL!

Overigens is de totale begroting van Deal gegroeid van €180.000 in het oprichtingsjaar 2014 naar een verwachte €765.000 in 2019. Dit wordt met name veroorzaakt door extra projectbijdragen vanuit de Groeiagenda, die vanaf 2019 vrijkomen. Het vermogen van de stichting is licht positief.

3.5.3 EDB

De Economic Development Board ontvangt jaarlijks (periode 2017 tot en met 2019) €300.000 vanuit de Drechtsteden. Van dat bedrag is maximaal de helft bestemd voor bureau- en managementkosten en de andere helft voor bijdragen aan projecten.

De € 150.000 bureaunkosten worden overigens niet in zijn geheel overgemaakt naar de Economic Development Board. De bezoldiging van de voorzitter (wat daarvan een onderdeel is) verloopt rechtstreeks via de regio Drechtsteden. Het resterende bedrag is volgens opgave van de Economic Board onvoldoende om de gehele bureaunkosten – noodzakelijk voor het uitvoeren van alle ambities - te dekken. Hierdoor wordt een deel van deze kosten gedekt door het projectenbudget (uiteraard met activiteiten conform regeling gericht op innovatiestimulering).

De afgelopen jaren zijn de activiteiten van de EDB binnen de begroting uitgevoerd. De kosten van de EDB bestaan vooral uit uitgaven aan projecten zoals de studie “Drechtstedelijk Waterrijk” en de financiering van het Binnenvaart Centre of Excellence. Over 2018 is een positief projectresultaat zichtbaar dat meegenomen wordt naar 2019.

Deal ondersteunt de EDB door 2 werknemers in te zetten voor het management van de EDB. Vanuit het bedrijfsleven wordt er *in-kind* en materieel bijgedragen aan de werkzaamheden van de EDB. Deze bijdrage bedroeg gekwantificeerd over 2018 ruim 500.000 euro, grotendeels is dit kwantificering van ureninzet.

3.6 Doeltreffendheid

3.6.1 Overzicht van de uitgevoerde activiteiten door de instrumenten

De doeltreffendheid van het instrumentarium hangt sterk samen met de uitgevoerde activiteiten. Immers, deze activiteiten leiden tot resultaten die samenhang dienen te vertonen met de opgestelde doelstellingen. Hieronder volgt een kort overzicht van de uitgevoerde activiteiten van de verschillende instrumenten in de evaluatieperiode.

ROM-D

ROM-D is de afgelopen jaren betrokken geweest bij verschillende projecten/herontwikkelingen. Hieronder volgt een, zoveel mogelijk chronologisch, overzicht van de belangrijkste projecten waarbij ROM-D betrokken is geweest in de periode 2014-2018:

- **Dordtse Kill III:** In 2014 werden diverse gronden aangekocht van dit terrein. Daarnaast werd er veel onderhandeld over de verkoop van de percelen. Dit leidde in 2016 tot de verkoop van een grote en een kleinere kavel. Vervolgens werd er in 2017 en 2018 ook onderhandeld over de verkoop van verschillende locaties. Dit leidde tot respectievelijk 3 en 2 transacties. Voor 2019 staat er weer een grote transactie op de rol. Gemiddeld wordt er jaarlijks zo'n 2,5 ha grond afgezet.
- **Genie- en Citadelterrein in Hendrik-Ido-Ambacht:** In 2014 werd de waterbushalte en het tijdelijke waterbusplein bij deze locatie betrokken. Daarnaast kon dat jaar de eerste kavel worden uitgegeven. In 2016 en 2017 zijn er respectievelijk 3 en 5 kavels verkocht. Ook in 2018 werden nog 2 locaties verkocht. De ontwikkeling van het waterbusplein is nog in uitvoering.
- **Kijfhoek in Zwijndrecht:** Dit project heeft feitelijk gedurende de hele evaluatieperiode 'on hold' gestaan. Er wordt gewacht op de strategie van de gemeente Zwijndrecht om tot verkoop of ontwikkeling over te gaan.
- **'t Plaatje in Sliedrecht:** In 2014 is dit project in uitvoering genomen. Er is toen begonnen met sanering en ophoging van het terrein en de bouw van kademuren. Deze werkzaamheden werden in 2015 afgerond. Daarnaast werd er in 2015-2017 gebaggerd zodat de haven de gewenste diepte heeft. De finale oplevering laat nog op zich wachten vanwege een moeizame relatie met de koper. De verwachting is dat in 2019 de laatste werkzaamheden (het aanleggen van een toegangsweg) kunnen worden afgerond. Op deze manier is er een nieuw maritiem centrum gecreëerd voor bedrijven.
- **Verplaatsing Dolderman Dordrecht:** Na een aanloop van 2 jaar zit sinds 2018 ook dit project in de portefeuille van ROM-D. Het betreft hier de verplaatsing van een scheepsbouwer van een locatie dichtbij de binnenstad naar een bedrijventerrein aan de rand van Dordrecht. Deze verhuizing heeft als voordelen dat Dolderman op de nieuwe locatie meer ruimte heeft om te ondernemen en de huidige locatie kan worden gebruikt voor herontwikkeling naar woningen en recreatie. ROM-D speelt een belangrijke rol in deze complexe operatie en verwacht in 2020-2021 het project te kunnen afronden.

- **Veerweg Hendrik-Ido-Ambacht:** Ook dit project ging na een lange voorbereidingstijd van start in 2018. ROM-D gaat hier terreinen en kades van een aantal maritieme bedrijven herontwikkelen en vernieuwen. Daarnaast is er een scheepsbouwer aangetrokken voor deze locatie.
- **Nedstaalterrein Alblasserdam:** Nedstaal sloot eind 2016 de poorten van haar locatie in Alblasserdam. Het gevolg was dat er een grote locatie deels ongebruikt achter is gebleven. Een groot deel van de locatie is nog in gebruik door FN-Steel. De eigenaren hebben het terrein, middels een tender, verkocht aan een derde partij. ROM-D heeft deelgenomen aan de tender, maar dus niet gewonnen. Wel is er met de nieuwe eigenaar een samenwerkingsovereenkomst gesloten om het gehele ontwikkelproces samen met FN-steel en de gemeente op fee-basis te faciliteren en daarbij de belangen van de regio centraal te stellen.

Deal

Op het gebied van acquisitie is vanaf 2016 (waarin de partner overeenkomst werd getekend) een groeiend aantal bedrijven 'overgedragen' aan een van de Drechtstedengemeenten. In zo'n geval neemt de gemeente de rol van Deal over in het proces om te komen tot een landing in de regio. Dit is het geval nadat Deal een passend locatieadvies heeft gegeven op regionaal niveau en de focus van het bedrijf met een zoekvraag verschuift naar lokaal niveau. Overigens wordt een overgedragen lead van Deal naar de gemeente daarna niet meer gemonitord door Deal. Er zijn aanvullende afspraken gemaakt met de gemeenten in de periode na 2016: Deal is verantwoordelijk voor het 'toeleiden' en 'overdragen' van bedrijven, de gemeenten zijn verantwoordelijk voor de 'grondverkoop' en 'landing' van bedrijven. Hiermee is afgeweken van het initiële idee van gehele begeleiding van de lead tot de vestiging en hiermee is de focus van Deal in de loop van de jaren meer en meer verschoven van acquisitie naar marketing.

Deal is ook opgericht om de promotie namens de regio te voeren. Om het doel van Deal te bereiken werden er sinds de oprichting verschillende marketingacties uitgevoerd. Voor al deze marketingactiviteiten valt op te merken dat de intensiteit in de periode 2015-2018, conform de groei van de organisatie, flink is toegenomen. Er zijn veel beurzen bezocht, netwerk events bijgewoond en op andere wijzen uiting gegeven aan het belang van de Drechtsteden (bijv. in publicaties en p social media). Uit de toegenomen inzet en samenwerking is ook voortgekomen dat de regio sinds 2017 samen met Rotterdam optrekt op het vlak van Rotterdam Maritime Capital of Europe, waarbij de regio sterk wordt geprofileerd als maritieme topregio.

Deal is daarnaast betrokken geweest bij de oprichting van de Economic Development Board en voert op contractbasis het secretariaat ervan.

In de bijlage is een, door Deal aangeleverd, overzicht van de ontwikkeling door de tijd en resultaten van Deal opgenomen.

EDB

Na haar oprichting is de EDB voortvarend van start gegaan. In de afgelopen periode heeft de EDB haar visie op de versterking van de Drechtstedelijke economie opgesteld. Dit is gedaan na meer dan 100 gesprekken met ondernemers uit de regio. Daarin richt men zich, vanuit een focus op wonen-werken-beleven-innoveren, op de al bestaande Groeiagenda 2030 en daarmee op het positioneren van de Drechtsteden als Smart Industry Region en als industriële motor van Rotterdam. Op basis daarvan heeft de EDB 6 duidelijke werkstromen opgesteld waarin het verschillende projecten heeft uitgevoerd. Die werkstromen zijn:

- Smart industry;
- Leefklimaat;
- Campus ontwikkeling;

- Delta Technology;
- Human Capital;
- Binnenvaart Centre of Excellence (ontwikkelt door in 2019 tot Personenvervoer over Water)

Enkele initiatieven die de EDB vanaf 2017 heeft genomen zijn:

Wonen

- *Personenvervoer over water*. De EDB heeft inbreng in de visievorming rondom het thema personenvervoer over water. Tevens loopt er een onderzoek naar de technische en financiële haalbaarheid. Door EDB wordt een actieve koppeling gemaakt tussen overheid (opdrachtgever), semi-overheid (uitvoerder) en bedrijfsleven (gebruiker).
- *Advies / steun 25.000 woningen, lobby aanpak A15, Lightrail*
- *Lobby Regio Deal versterkt*: one-pager met statements 7 CEO's en 5 bestuurders, video Young Professionals > 1.000.000 views.

Werken

- *Young Professionals*. In 2017 samen met Fokker, Damen, Boskalis en Heerema ontwikkeld, met als doel het binden en boeien van talent voor de bedrijven en de regio. 2018: 56 direct betrokken young professionals, 14 bedrijven, 1 event (175 bezoekers), 7 video's, 3 challenges, €300.000 co-financiering (uren en materieel). 2019: 6 challenges gepland, 2020: reeds 3 challenges gepland. De doelgroep groeit van 4.000 naar >7.500 (ook ASZ doet mee).
- *Digital Mainport (co-financiering €55.000) , Young Lab, Incubation Center, Yard Miles, Human Capital*

Beleven

- *Drechtstedelijk Waterrijk*. In opdracht van de EDB voerde Posad een onderzoek uit naar de stedelijkheid in de Drechtsteden. Dit heeft geresulteerd in een rapport met aanbevelingen over hoe de regio zich kan ontwikkelen tot aantrekkelijke plek om te wonen en werken. Op 30 augustus 2018 is dit rapport overhandigd aan het Drechtstedenbestuur. Deze wordt als basis gebruikt voor verschillende projecten en opgaven. Het rapport is ook als bijlage opgenomen in de Regio Deal van de regio en maakt daarmee onderdeel uit van het verhaal van de regio richting provincie en rijk.
- Het ontwerpen en de haalbaarheid onderzoeken van *4 iconen*. De drie bruggen en een fontein op het drierivierenpunt moeten het bruisend hart van de regio gaan vormen. Dit draagt bij aan beleving, trots en regioprofilering. Co-financiering €100.000.
- *Ontdek Je Stad, Inland Cruise Terminal, Events, Campus Label*

Innoveren

- *Campusontwikkeling*, de EDB heeft een rol gespeeld in de gesprekken rondom de vestiging van gesubsidieerde HBO op het Leerpark, alsmede in de visievorming en advisering. Inmiddels wordt intensief samengewerkt met Hogeschool Rotterdam om bedrijven te betrekken bij het ontwikkelen van Association Degrees in Dordrecht (2 jarig, volwaardig HBO).
- *Binnenvaart Centre of Excellence*: Op 7 mei 2018 is het Binnenvaart Centre of Excellence geopend in Zwijndrecht; een innovatief projectennetwerk voor en door ondernemers in de binnenvaart. Mei – december 2018: 500 bezoekers, 14 bijeenkomsten en projecten op 5 thema's gestart, co-financiering €55.000.
- *Fieldlab Delta Technology (pilot Baggerfabriek – co-financiering €37.500), Zorgtechnologie, etc.*

In de bijlage is een, door de EDB aangeleverd, overzicht van de ontwikkeling door de tijd en resultaten van EDB opgenomen.

3.6.2 Doeltreffendheid volgens de bestuurders en betrokkenen

De bovenstaande activiteiten leiden tot resultaten. In deze paragraaf wordt ingegaan hoe de bestuurders en betrokkenen de activiteiten en resultaten waarderen.

Algemeen

Uit de interviews met de bestuurders kwam naar voren dat het voor ROM-D en Deal aanvankelijk zoeken was naar een duidelijke rol en een helder profiel. Deze instrumenten hebben een moeizame (eerste) tijd doorgemaakt in deze evaluatieperiode. Inmiddels hebben deze instrumenten deze rol volgens de bestuurders gevonden. De EDB is sinds haar start voortvarend van start gegaan. De bestuurders geven aan dat het samenspel tussen de instrumenten hiermee voldoende uitgekristalliseerd lijkt om te voorzien in de toekomstige opgave. Aan de andere kant wordt aangegeven dat een signalerende taak ook bij de instrumenten ligt en dat deze in de afgelopen periode wellicht wat sterker had gekund. Hiermee wordt bedoeld dat ook de instrumenten (sterker) hadden kunnen aangeven waar knelpunten in hun proces zich voordeden. Met andere woorden: ondanks de tevredenheid had men met een nog actievere opstelling en houding van de instrumenten wellicht tevredener kunnen zijn. Om in de toekomst echt te kunnen (bij)sturen is een sterker verhaal nodig en voor de instrumenten een duidelijkere focus en uitvoeringstrategie. Een toekomstige duidelijkere visie en uitvoeringstrategie vanuit de Drechtsteden zou rugdekking en ondersteuning bieden aan de instrumenten, en tegelijkertijd de focus op de doelen versterken.

Op dit moment moeten de instrumenten pionieren, terwijl de bestuurders aangeven dat zij hierbij rugdekking en ondersteuning nodig hebben. Een duidelijkere visie en uitvoeringstrategie zou hierbij helpen. Met andere woorden: ondanks de tevredenheid had men met een nog actievere opstelling en houding van de instrumenten wellicht tevredener kunnen zijn.

De bestuurders geven aan dat de instrumenten zorgen voor verbinding tussen de verschillende gemeenten. Daarnaast verbeteren zij ook de relatie met de bedrijven, andere instrumenten en met omliggende regio's. De samenwerking in de regio is de afgelopen jaren toegenomen door de instrumenten. Wel geven zij aan dat de inzet op bepaalde sectoren in de regio niet altijd aansluit bij de opgave die er volgens de gemeente liggen. Het liefst zouden ze dan ook graag zien dat er een betere regionale afstemming komt op het vlak 'welk bedrijf willen we waar hebben'.

Het bedrijfsleven geeft aan dat het belangrijk is dat de Drechtsteden met één stem blijven opereren in het veld van de regionale economie. Het is belangrijk dat gemeenten af en toe over hun lokale belangen heenstappen om op een hogere schaalniveau meer te bereiken. Dit geldt met name op het thema bereikbaarheid.

ROM-D

De bestuurders geven aan dat ROM-D in het begin van de evaluatieperiode door een moeilijke periode is gegaan. Zij moest zichzelf daarna opnieuw bewijzen. Dit is volgens de meeste bestuurders goed gelukt, ROM-D heeft goed werk verricht in sommige gemeenten in de afgelopen periode en het vertrouwen in ROM-D is toegenomen. De bestuurders geven wel aan dat ze het een gemis vinden dat ROM-D de afgelopen periode niet kon handelen naar een werklocatiestrategie. Regionale afstemming over welk type bedrijf waar moet, en welk type bedrijf waar niet, zou helpen om de projecten van ROM-D te prioriteren.

Vanuit ROM-D wordt aangegeven dat de focus van ROM-D veranderd is. ROM-D was in eerste instantie een ontwikkelingsmaatschappij voor met name Dordtse Kil III. Drie jaar geleden heeft er een wijziging in de statuten plaatsgevonden, waardoor initiatieven niet meer persé door de gemeente geïnitieerd hoeven te worden. Hierdoor is er inmiddels een meer bottom-up approach waarbij ook zelf actief naar nieuwe projecten wordt gezocht. Hierbij speelt ROM-D vaak de rol van

‘olie-mannetje’ bij projecten die op een bepaalde manier niet meer verder komen in het proces. Uiteindelijk lukt het hiermee om projecten vlot te trekken. Voor dit soort projecten biedt ROM-D meerwaarde. De evaluatoren constateren echter dat de problematische aard van de projecten ervoor zorgt dat deze projecten een onrendabele top hebben. Juist voor problematische projecten is het doorgaans immers lastig de investeringspartners en de business case rond te krijgen. Doordat winstgevende projecten zoals Dordtse Kil IV nu niet meer door ROM-D worden opgepakt, komt de liquiditeit uiteindelijk in het geding.

De huidige liquide middelen van ROM-D zijn niet ruim, maar voldoende om de projecten die nu worden uitgevoerd op te pakken. Als er meer projecten komen, zullen de middelen echter navenant moeten toenemen. Dat geldt zowel voor het benodigde werkkapitaal als voor de investering vanuit de overheid die noodzakelijk is om de business case rond te rekenen.

De juridische structuur van ROM-D, die is opgezet als eis vanuit het verleden, heeft sinds uittreding van de BNG geen functie meer. De structuur is nodeloos ingewikkeld, wat het opdrachtgeverschap voor de verschillende aandeelhouders compliceert. ROM-D opereert echter in een markt die vraagt om flexibiliteit en snelheid. Een verandering van structuur verdient dus aanbeveling. Er zijn voorbeelden van ontwikkelingsmaatschappijen waarbij de structuur hier beter op is geënt, zoals bijvoorbeeld het Ontwikkelings- en Herstructureringsmaatschappij Gelderland (OHMG).

Deal

Over het algemeen zien de meeste bestuurders de meerwaarde van Deal als organisatie. Terugkijkend zijn de meeste bestuurders dan ook tevreden over de behaalde resultaten over het verleden. Wel geven de bestuurders aan dat zij het jammer vinden dat de activiteiten van Deal niet zozeer worden ondersteund door een strategie en een focus die regionaal gedragen wordt. Hierdoor is (bij)sturen op de uitvoering lastig. Bestuurders hebben het gevoel dat de ontwikkeling van Deal richting meer een promotie-organisatie dan een acquisitie-organisatie hen min of meer is overkomen. Ze geven daarbij wel aan dat het verschuiven van de internationale acquisitie richting IQ op zich een logisch te overwegen vorm is, maar dat de samenwerking en afstemming met IQ dan wel beter zou moeten zijn. De meeste bestuurders geven wel aan dat zij blij zijn met de verbeterde samenwerking met Rotterdam en zij zien de meerwaarde van profilering van de Drechtsteden als Rotterdam Maritime Capital. Een aantal bestuurders geven aan dat zij het ook belangrijk zouden vinden als er een focus op het behouden van het zittende bedrijfsleven komt te liggen.

Deal wordt door verschillende gemeenten ook ingezet in opdracht voor promotie van zaken op gemeentelijk niveau. Hiervoor geldt wel dat er altijd een relatie met de economie moet liggen. Voor Deal zorgt dit er echter wel voor dat zij soms keuzes moeten maken in zaken die wel, en die niet opgepakt kunnen worden. Uit de interviews kwam naar voren dat deze keuze soms lastig is, omdat de statuten van Deal dusdanig breed zijn dat vrijwel alles hieronder geschaard kan worden.

Aanbesteding van Deal

Bijzondere aandacht vraagt nog de kwestie of voor de werkzaamheden van Deal een aanbestedingsplicht geldt. Daarbij kunnen de volgende overwegingen relevant zijn:

- Aanbesteding is niet noodzakelijk wanneer sprake is van quasi-inbesteden. Van quasi-inbesteden is sprake als een opdracht verstrekt wordt aan een afgescheiden rechtspersoon. Tevens moet aan een aantal aanvullende voorwaarden voldaan worden, te weten:
 - er toezicht wordt uitgeoefend als op de eigen gemeentelijke organisatie;
 - er meer dan 80% van de werkzaamheden verricht, worden ten behoeve van deelnemende gemeenten;
 - er geen directe participatie van privékapitaal is in de stichting.

Er is sprake van 'toezicht zoals op de eigen gemeentelijke organisatie' als de gemeenten doorslaggevende invloed hebben op de strategische beslissingen (vaststellen van het jaarwerkplan, benoeming bestuur enzovoort) en overige belangrijke beslissingen van de stichting. Er moet sprake zijn van zowel formele als feitelijke zeggenschap.

In de situatie van Deal moet bovendien sprake zijn van 'gezamenlijk toezicht uitoefenen als op de eigen gemeentelijke organisaties'. Dit wordt aannemelijk geacht wanneer de besluitvormingsorganen van de stichting zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende gemeenten. Hierbij kunnen individuele vertegenwoordigers verscheidene of alle deelnemende gemeenten vertegenwoordigen. Ook moeten de deelnemende gemeenten in staat zijn gezamenlijk een beslissende invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen van de stichting. Tenslotte geldt dat de stichting geen belangen mag nastreven die in strijd zijn met de belangen van de deelnemende gemeenten.

Conclusie kan dan ook zijn dat voor de door Deal uit te voeren werkzaamheden geen aanbestedingsplicht geldt wanneer de deelnemende gemeenten op een adequate wijze invulling geven aan hun toezichthoudende rol. Op dit moment is echter in de statuten van Deal bepaald dat de Raad van Toezicht bestaat uit drie personen, welke geen bestuurder of ambtenaar van een van de deelnemende gemeenten kunnen zijn (artikel 6, eerste lid van de statuten). De leden van de Raad van Toezicht vervullen volgens de statuten van Deal hun functie zonder last of ruggespraak (artikel 8, derde lid van de statuten). Derhalve dienen de activiteiten van Deal aanbesteed te worden, tenzij de statuten gewijzigd worden en de Raad van Toezicht anders wordt ingevuld.

EDB

De bestuurders geven aan dat de EDB een aantal projecten heeft uitgevoerd die goed ontvangen wordt. Zij zien de EDB als een jonge club, die veel bereikt heeft met weinig middelen. Tegelijkertijd geven ze ook hieraan dat de focus en strategie ontbreekt, waardoor het lastig is om te sturen en inzicht te krijgen in wat ze nu echt bereiken. Ook wordt aangegeven dat de EDB zich teveel bezighoudt met regionale politiek, in plaats van dat zij zich richten op een krachtige werkgeverslobby richting Den Haag en Brussel. Oftewel, het beeld bestaat dat ze de regio vooral binnen de Drechtsteden promoten en minder naar buiten. Hierbij speelt ook de vraag of wel de juiste personen in de board zitten om deze lobby krachtig vorm te geven. De leden van de EDB zijn, volgens de bestuurders, niet de *captains of industry*, maar hooggeplaatste medewerkers binnen hun bedrijven. Door het ontbreken van focus en tastbare resultaten voor hun gemeente kunnen de bestuurders het instrument lastig een plaats geven.

Het gevoel is dat de netwerken goed zijn, maar dat de vertaling naar concrete en duurzame samenwerkingen toch lastig is. Hierbij wordt door zowel de EDB als door anderen aangegeven dat het lastig is om te bepalen wanneer je als Board uit een project kunt stappen. De samenhang tussen de personen in de Board en de mate waarin zij ook bovenregionaal impact kunnen hebben wordt weleens in twijfel getrokken. Hierbij wordt als belangrijkste reden gegeven dat zij het gevoel hebben dat het bedrijfsleven te vrijblijvend is aangehaakt. Oftewel, het zetten van een handtekening is niet voldoende om ook daadwerkelijk bedrijven zich te laten committeren mee te denken over de regionale economie en ook duurzame relaties op te laten bouwen. Andere bestuurders geven aan dat zij zich ook beseffen dat voor minder vrijblijvende deelname ook financiële middelen beschikbaar moeten zijn om het bedrijfsleven over de streep te trekken.

Vanuit de interviews kwam verder naar voren dat de mening dat het bedrijfsleven weinig is aangehaakt niet volledig door iedereen wordt gedeeld. Of zoals een van de bestuurders het verwoordde: *"Het bedrijfsleven is half aan boord en er is geen echt commitment om in de triple helix te investeren"*. Als voorbeeld werd genoemd het Young Professional netwerk, waarbij een aantal bedrijven in de regio is aangehaakt en waarbij jongeren samen werken om concrete problemen van

deze bedrijven op een innovatieve manier op te lossen. Ook werd er gewezen op het feit dat in de Regiodeal voor de Provincie Zuid-Holland het bedrijfsleven ook goed aangehaakt was. Tegelijkertijd kwam ook in andere interviews weer naar voren dat inzet op de Regiodeal te laat was, en dat de lobby beter moet worden. Dit wordt overigens ook onderkend door de instrumenten en vanaf komende periode komt er een “Haagse” lobbyist in dienst van de Drechtsteden.

3.6.3 Doeltreffendheid volgens de evaluatoren

Als we door de ooghalen naar de resultaten van de instrumenten kijken zien we dat de afgelopen periode veel bereikt is. De posities van ROM-D, Deal en de EDB zijn redelijk uitgekristalliseerd en eenieder weet inmiddels (groveweg) wat hun takenpakket is. De resultaten die geboekt zijn in de evaluatieperiode zijn in lijn met de afspraken die met de instrumenten gemaakt zijn. De positie van de instrumenten op zich staat dan ook niet ter discussie.

Door de goede informele afstemming tussen de instrumenten en de gemeenten gaat het tot dusver niet verkeerd, maar duidelijk is dat taken en verantwoordelijkheden beter formeel geregeld moeten zijn. Door het gebrek aan een regionale uitvoeringsstrategie is de samenhang tussen de instrumenten (en overige inzet op dit thema) niet geheel duidelijk. Door dit gebrek aan een uitvoeringsagenda is er ook onduidelijk welke bijdrage de instrumenten precies leveren aan de doelstellingen vanuit de Groeiagenda 2030. Dit was gezien het verleden ook logisch, immers de instrumenten waren er eerder dan de Groeiagenda. Echter, richting de toekomst heeft deze afwezigheid als consequentie dat ook de aansturing van de instrumenten en de monitoring van de resultaten bemoeilijkt wordt. Dit kan ook geïllustreerd worden met de constatering dat een groot deel van de resultaten door de instrumenten in kwalitatieve zin geformuleerd wordt. Door formuleringen als “een bijdrage geleverd aan” kan niet kwantitatief bepaald worden wat het resultaat is in bijvoorbeeld aantal additionele arbeidsplaatsen.

De afzonderlijke instrumenten doen overigens hun best om zo goed mogelijk invulling te geven aan hun taak binnen de Groeiagenda, doen dit naar eer en geweten en vol vuur en ambitie. Dit wordt allemaal binnen de kaders van hun opgaven gedaan en hierdoor wordt er door de individuele instrumenten veel opgepakt en is er in de afgelopen periode veel bereikt. De instrumenten kunnen dan ook over de afgelopen periode als doeltreffend worden beoordeeld. De samenhang tussen de verschillende opgezette projecten kan echter voor de toekomst scherper. Volgens de evaluatoren is het dan nu ook zaak om door te pakken en samen te kijken naar de toekomst. Samen kijken naar waar de regio op de korte termijn op in moet zetten en waar later in het proces op gefocust moet worden. Oftewel, concrete uitvoeringsplannen opstellen. Het Drechtstedenbestuur zou deze doelen, en de bijdrage van de instrumenten, overkoepelend in de gaten moeten houden.

Op dit moment zijn de instrumenten op verschillende locaties gevestigd. Voor afstemming hebben de instrumenten op structurele basis overlegbijeenkomsten georganiseerd. Om de afstemming tussen de verschillende instrumenten toegankelijker te maken kan overwogen worden de fysieke nabijheid tussen de instrumenten te vergroten, bijvoorbeeld door de instrumenten gezamenlijk te huisvesten. Bij gezamenlijke huisvesting zou overigens wel gekeken moeten worden naar kostenverhoudingen tussen de instrumenten. Het is ook overigens ook mogelijk de afstemming tussen de instrumenten te intensiveren zonder gezamenlijk te huisvesten. Dit vergt dan wel meer organisatie en zal dus minder ‘natuurlijk’ plaatsvinden.

Innovatie

Het beeld bestaat dat een natuurlijk innovatiesysteem in de Drechtsteden, waarbij bedrijven elkaar opzoeken om gezamenlijk te innoveren, slechts in beperkte mate aanwezig is. Met name de grote bedrijven in de regio zijn wel innovatief, maar innoveren voornamelijk op eigen titel. Over het

algemeen zijn deze bedrijven in de regio niet geneigd kennis met elkaar, of met bedrijven buiten de regio, te delen. De innovaties worden bij voorkeur binnenskamers gehouden, zowel gedurende het innovatieproces als na afronding daarvan. Veel bedrijven zijn dan ook onbekend met innovatie die 'bij de burens' plaatsvindt. De reden hiervoor is volgens de evaluatoren dat er geen natuurlijke openheid in de cultuur van de regio zit. Indirect zou de geslotenheid van het bedrijfsleven een negatieve invloed kunnen hebben op het innovatieve klimaat in de regio, aangezien in andere regio's blijkt dat openheid over innovaties andere bedrijven ook inspireert en aanmoedigt te innoveren. Met de initiatieven van met name de EDB wordt getracht deze openheid bij de grote bedrijven (met name voor de nieuwe generatie) wel te bereiken door bijvoorbeeld het Young Professional netwerk.

Een andere constatering is dat de innovatiekracht van de regio met name afhankelijk is van een aantal initiatieven van grote bedrijven. Een verklaring daarvoor is dat de regio relatief veel toeleveranciers kent, die bij innovatie voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van de wensen van de opdrachtgever. Tegelijkertijd zijn deze toeleverende bedrijven bij uitstek geschikt voor het realiseren van innovaties. Ook de initiatieven van de EDB richten zich nu, volgens de evaluatoren met name op het grote bedrijfsleven. Voor de toekomst lijkt het ook zinvol om ook op het kleinere bedrijfsleven (MKB) te richten.

Op incidenteel niveau zijn er uiteraard enkele voorbeelden van bedrijven die gebruik maken van regionaal ecosysteem zoals Duurzaamheidsfabriek en het MKB-katalysatorfonds. Deze spelen een belangrijke rol in de verbetering van het innovatieklimaat in de regio, juist onder de kleinere startende bedrijven en het middelgrote bedrijfsleven. Er worden hier connecties gelegd tussen onderwijs en bedrijfsleven, waarbij omstandigheden gecreëerd zijn die start-ups een belangrijke positie geven in het valorisatieproces. Initiatieven zoals de Duurzaamheidsfabriek kunnen dienen als inspiratie voor het (kleine) bedrijfsleven in de Drechtsteden.

Vestigingsklimaat

Het vestigingsklimaat in de Drechtsteden staat volgens de evaluatoren onder druk. Hoewel er stevige ambities zijn op het realiseren van nieuwe werkgelegenheid en woningen, is er slechts beperkt fysieke ruimte beschikbaar. De ruimteclaims die nieuwe werkgelegenheid en woningbouw met zich meebrengen hebben als consequentie dat meer fysieke ruimte beschikbaar gesteld moet worden. Op dit moment zijn er een kwalitatieve mismatch tussen de hoeveelheid hectaren beschikbaar aanbod bedrijventerrein en de vraag naar terreinen. Dit geldt met name op het gebied van watergebonden bedrijventerreinen. Hierdoor is het lastig om maritieme bedrijven naar de regio te halen. Naast de inzet van de fysieke ruimte is het prioriteren van de doelstellingen en dus het maken van keuzes noodzakelijk.

Hoewel de Drechtsteden gezien de geografische ligging een interessant vestigingsgebied is, lijken bedrijven van buiten de regio de Drechtsteden niet of nauwelijks in overweging nemen wanneer zij een nieuwe vestiging zoeken. Een van de oorzaken hiervoor is de relatieve onbekendheid van de Drechtsteden als regio en de aantrekkingskracht van andere regio's.

Ook onder de zittende bedrijven in de Drechtsteden lijkt van een echt regiogevoel weinig sprake te zijn. De bedrijven voelen zich meer gebonden aan de specifieke gemeente dan aan de Drechtsteden als regio. Gevolg hiervan is dat zij bij uitbreiding van hun bedrijf (en hiermee samenhangende ruimtebehoefte) eerder zoeken naar een locatie binnen de gemeentegrenzen, dan een locatie in een andere gemeente binnen de Drechtsteden.

Zowel de instrumenten als de gemeenten lijken overigens sterk gericht op het binnenhalen van nieuwe bedrijven en het starten van projecten. Wanneer een bedrijf zich gevestigd heeft of als een

project gestart is, verliest het volgens geïnterviewden echter de aandacht. Het verdient aanbeveling de projecten als overheid, maar ook als instrumentarium, beter te blijven volgen en de connectie te behouden. Er moet dus meer eigenaarschap zijn van de resultaten en de projecten die uit het instrumentarium voortvloeien.

3.7 Positie in het bovenregionale speelveld

De Drechtsteden is van oudsher een bescheiden en ingetogen regio. Zowel de gemeenten als de bedrijven zijn van oorsprong nuchter van aard. Het ligt dan ook niet in de volksaard om naar buiten te treden en uit te spreken welke unieke kwaliteiten en mogelijkheden de Drechtsteden te bieden heeft. Dit heeft als consequentie dat de Drechtsteden buiten de regio weinig worden 'gezien'. Door de bescheiden houding krijgt de Drechtstedenregio minder waardering dan ze zou verdienen. Dat geldt overigens niet alleen voor de waardering van buitenaf, maar ook voor het bewustzijn in de regio zelf. De Drechtsteden mogen zich explicieter bewust zijn van de mogelijkheden en trots zijn op de kwaliteiten van de regio. In het algemeen luidt het advies dan ook dat de regio zichzelf meer op de kaart mag zetten. In de volgende paragrafen wordt verder toegelicht waarom dit in het bijzonder voor de relatie met de gemeente Rotterdam, de Provincie Zuid-Holland en met Innovation Quarter geldt.

3.7.1 Relatie met Rotterdam

Waar de Drechtstedenregio in het verleden focus had op samenwerking met de zuidelijke regio, is de connectie met de gemeente Rotterdam de afgelopen jaren aangehaald. Deze relatie is goed en heeft ook een duidelijke geografische en functionele aard. De Drechtsteden is immers een belangrijk onderdeel van het economische complex rond de Rotterdamse haven. Het is van belang dat de Drechtsteden de relatie met de Rotterdamse haven verder versterkt. De Drechtsteden en Rotterdam vormen gezamenlijk immers een uniek havencomplex, waarin vele maritieme havendiensten zijn gehuisvest. Het gezamenlijk optrekken biedt dan ook voordeel voor zowel Rotterdam als voor de Drechtsteden. Voor de Drechtsteden is het belangrijk te beseffen dat de regio niet zomaar afhankelijk is van de Rotterdamse haven, maar dat de regio deze haven ook veel te bieden heeft en hier dus een belangrijk onderdeel van is.

Om de relatie met de Rotterdamse haven te versterken, doet de regio er goed aan zowel de gemeente Rotterdam als het Havenbedrijf te betrekken bij de strategische visievorming. Andersom geldt overigens ook dat het van belang is dat de Drechtsteden zichzelf op de kaart zetten in Rotterdam, zodat de Drechtsteden ook wordt meegenomen in de visie van de gemeente Rotterdam en van het Havenbedrijf.

3.7.2 Relatie met Zuid-Holland

De Provincie Zuid-Holland is onvoldoende op de hoogte van de vraagstukken in de Drechtstedenregio. De provincie kan echter een belangrijke rol spelen in het aanpakken van deze vraagstukken, mogelijk ook in samenwerking met andere regio's. Het is echter de taak van de Drechtsteden zelf om ervoor te zorgen dat de provincie op de hoogte is van de vraagstukken in de regio op bijvoorbeeld ruimtelijke economie, onderwijs en huisvesting. Zonder dergelijke vraagstukken te adresseren, kan men er niet vanuit gaan dat de provincie hiertoe zelf initiatief neemt. Daarbij is het belangrijk om niet wensenlijstjes voor individuele projecten in te leveren, maar dat in te bedden in een visie en zo als het ware een totaalpakket aan te bieden.

Bij het adresseren van de vraagstukken verdient het de aanbeveling hiertoe aansluiting te zoeken op de provinciale agenda. Wanneer de regionale vraagstukken geplaatst kunnen worden in een kader van de door de provincie opgestelde doelen, zal het gemakkelijker zijn hiervoor medewerking en financiering te krijgen. Door aan te sluiten op de provinciale ambities heeft het voor de provincie voordelen mee te werken aan de aanpak van regionale vraagstukken. Dit geldt overigens ook wanneer aansluiting gevonden kan worden op de ambities op schaalniveau van het Rijk en van de EU.

3.7.3 Relatie met Innovation Quarter

Innovation Quarter (IQ) verzorgt de promotie en acquisitie voor de Provincie Zuid-Holland. Voor internationale acquisitie maakt zij gebruik van de database van NFIA, die niet (meer) rechtstreeks toegankelijk is voor Deal. Deal Drechtsteden wordt over mogelijke leads geïnformeerd nadat IQ de in haar ogen relevante leads selecteert. Het verdient aanbeveling in gesprek te gaan met Innovation Quarter zodat Deal op gelijkere voet met andere regio's wordt geplaatst en dus eerder wordt geïnformeerd over de mogelijke leads. Datzelfde geldt ook voor de toegankelijkheid van het financieel instrumentarium van IQ. Het aantal transacties dat IQ gedaan heeft in de regio is met een vinger te tellen. Het is te eenvoudig om dan alleen aan te geven dat er ook geen aanvragen uit de regio komen. Ondernemers moeten weten dat het financieel instrumentarium er is en moeten daar ook snel en gemakkelijk toegang toe hebben. Hiertoe moet de Drechtstedenregio zichzelf op de kaart zetten bij Innovation Quarter, mogelijk door een fysiek loket van Innovation Quarter in de Drechtsteden te faciliteren.

3.8 Conclusies

Op basis van het voorgaande hoofdstuk kunnen verschillende conclusies getrokken worden over de doelstellingen, de uitvoering, het opdrachtgeverschap en de doeltreffendheid van het instrumentarium.

- Er is door de hoge inzet van de verschillende instrumenten veel bereikt de afgelopen jaren. De algemene tevredenheid bij de bestuurders is hoog. Ook de evaluatoren zijn van mening dat de inzet van de instrumenten over de periode doeltreffend is geweest. De instrumenten staan dan ook niet ter discussie voor voortzetting.
- De afzonderlijke instrumenten doen hun best om zo goed mogelijk invulling te geven aan hun taak binnen de Groeiagenda (die overigens later is vastgesteld dan de taakstellingen van de instrumenten), doen dit naar eer en geweten en vol vuur en ambitie. Hierdoor wordt er door de individuele instrumenten veel opgepakt. De samenhang tussen de verschillende opgezette projecten kan voor de toekomst echter scherper.
- Op dit moment zijn de doelstellingen van de drie organisaties op een hoog abstractieniveau gelijk met de doelstellingen van de Groeiagenda (namelijk het verstevigen van de economische structuur en een toename van de werkgelegenheid). De vraag is echter in hoeverre de uiteindelijke doelstellingen van de Groeiagenda (ook mede) worden gerealiseerd door de activiteiten die worden uitgevoerd door de instrumenten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de doelstellingen van de instrumenten ook zijn opgesteld voor de totstandkoming van de Groeiagenda.
- Gevolg hiervan is ook dat individuele projecten moeten worden bediscussieerd op bestuurlijk niveau en dat rapportage ook op dit niveau plaatsvindt. Dit komt de uitvoeringskracht niet ten goede.
- Oftewel er moet een nieuwe fase ingegaan worden, waarbij de volwassenheid van de instrumenten wordt onderkend en het instrumentarium ook ingezet wordt voor de invulling van de Groeiagenda;

- De economie van de Drechtsteden kent verschillende aandachtspunten:
 - Aantal grotere (maritieme) spelers zijn trekker van de economische ontwikkeling; de grotere maritieme spelers hebben een groot aantal toeleveranciers om zich heen verzameld. Deze partijen zijn van de grotere spelers afhankelijk, wat ze kwetsbaar maakt voor de ontwikkeling van deze bedrijven. Initiatieven zoals de Duurzaamheidsfabriek en het MKB-Katalysatorfonds leveren overigens een belangrijke bijdrage aan de verbetering van het innovatieklimaat onder de kleinere bedrijvigheid in de regio.
 - Er is geen vanzelfsprekend innovatief klimaat; er zijn innovatieve bedrijven, maar innovatie gebeurt voornamelijk op eigen titel – bedrijven die innoveren maken geen onderdeel van regionaal ecosysteem. Er bestaat zeker samenwerking tussen bedrijven uit verschillende gemeenten, maar (grotere) bedrijven zijn van nature niet geneigd kennis met elkaar te delen;
 - Er is onvoldoende bekendheid van de regio als vestigingsplaats voor (grotere) bedrijven; bedrijven die op zoek zijn naar een vestigingslocatie in Zuid-Holland nemen de Drechtsteden daardoor te weinig in overweging;
 - Er is onvoldoende gevoel onderdeel te zijn van de regio bij de bedrijven; Bedrijven die al gevestigd zijn in de regio voelen zich over het algemeen meer gebonden aan de vestigingsgemeente dan aan de regio;
- Versterking van de economische structuur kan alleen met goede samenwerking en afstemming tussen partijen. Dit geldt zowel voor afstemming tussen gemeenten, maar ook tussen gemeenten en instrumentarium, instrumentarium onderling, bedrijfsleven, kennisinstellingen en ook voor relaties buiten de regio. Ook de aansluiting met de naasthogere schaalniveaus kan beter. Er kan meer gehaald worden uit de samenwerking met Rotterdam en de Provincie Zuid-Holland, maar ook samenwerking met andere omliggende regio's verdient aandacht. Dit geldt in elk geval voor het verbeteren van de bereikbaarheid over spoor en weg. Een gezamenlijke uitvoeringsagenda zou helpen om hier een eenduidig beleid op te voeren. Hierbij dient ook expliciet de stimulering van het innovatieklimaat in de regio meegenomen te worden.
- Het versterken van de regionale economie en het regionale verdienpotentieel laten zich niet noodzakelijkerwijs vertalen in een toename in het aantal banen. Kwaliteit van de banen is tenminste net zo belangrijk als kwantiteit. De evaluatoren geven in overweging om de groei-ambitie niet alleen te formuleren in termen van het aantal banen maar daarnaast ook te kiezen voor groei van het bruto regionaal product per hoofd van de bevolking of voor groei van de toegevoegde waarde per baan.
- De zeven gemeenten zijn formeel juridisch (mede-)eigenaar van de instrumenten, maar voelen dit niet echt zo bleek uit de interviews. Hiervoor kunnen verschillende redenen aangewezen worden:
 - relatief weinig invloed op de visie en het beleid van de instrumenten, vanwege het ontbreken van een uitvoeringsagenda waarin ook de instrumenten een plaats hebben;
 - niet alle gemeenten hebben het beeld dat deze drie instrumenten hún instrumenten zijn voor de uitvoering van het regionaal ruimtelijk-economisch beleid.
- Ondanks een beperkte bestuurlijke regie in de afgelopen periode, doen de instrumenten hun best om de economie van de Drechtsteden te versterken. De ingezette activiteiten dragen ook volgens de evaluatoren dan ook bij aan de versterking van het vestigingsklimaat. Dit wordt ook door de betrokken bestuurders en stakeholders gewaardeerd. Aan de andere kant wordt aangegeven dat een meer actieve en signalerende taakinfilling wellicht ook bij de instrumenten ligt en dat deze in de afgelopen periode wellicht wat sterker had gekund. Met andere woorden: ondanks de tevredenheid had men met een nog actievere opstelling en houding van de instrumenten wellicht tevredener kunnen zijn. Een toekomstige duidelijkere visie en uitvoeringstrategie zou rugdekking en ondersteuning bieden.
- Voor verdere versterking van het vestigingsklimaat moet de Drechtsteden af van het calimero-gevoel. Laat zien wat je wel te bieden hebt, in plaats van te focussen op wat je niet hebt. Hierbij ook goed in beeld brengen wat de meerwaarde van de regio is voor Zuid-Holland, Nederland en EU. Zodat ook lobby gericht kan worden ingezet.

4 Instrumenten in andere regio's

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het ruimtelijk-economisch instrumentarium in de Drechtsteden afgezet tegen vergelijkbare inzet en samenwerking in andere regio's. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de leerpunten die aan de hand van de referentiestudie zijn gevonden.

4.2 Best practices elders

4.2.1 *Kies een overstijgend thema*

Samenwerking is het meest effectief wanneer wordt gekozen voor een overstijgend thema. Dit thema moet herkenbaar zijn voor alle gemeenten in de regio. Het verdient daarnaast de voorkeur dat het thema eveneens aansprekend is voor partijen buiten de regio. Het is belangrijk dat het gekozen thema te groot is om als individuele gemeente op te pakken en dus dat opereren als regio meerwaarde biedt. Het maken van keuzes is voor dergelijke samenwerking van groot belang. Zonder het maken van thematische keuzes is de regionale samenwerking onduidelijk, waardoor het ontbreekt aan focus en uitvoeringskracht. Dit gaat ten koste van de meerwaarde die samenwerking op regionaal niveau kan bieden. (Voorbeelden: Foodvalley, Brainport Eindhoven, Greenport Venlo)

4.2.2 *Zorg voor betrokkenheid van de provincie*

Bij vrijwel alle referentieregio's bestaat er een grote betrokkenheid van de provincie. Die betrokkenheid bestaat in verschillende gradaties. Bij enkele referentieregio's heeft de provincie een duidelijk initiërende en sturende rol. Bij andere referentieregio's is de rol meer faciliterend. Voor betrokkenheid van de provincie is het van belang dat de gemeenten de rol van de provincie ook als noodzakelijk erkennen. Betrokkenheid van de provincie heeft de grootste kans van slagen wanneer de regio samenwerking zoekt op een thema dat ook hoog op de prioriteitenlijst van de provincie staat. Dit gaat om onderwerpen waar de provincie gezien de eigen prioriteiten eigenlijk geen nee tegen kan zeggen. Daarmee kan meer steun en financiële inzet vanuit de provincie gegenereerd worden. Gemeenten moeten ook laten zien wat hun regionale inzet bijdraagt aan de doelstellingen van de Provincie Zuid-Holland. (Voorbeelden: Foodvalley, Brainport Eindhoven, Greenport Venlo)

4.2.3 *Het regiobelang heeft prioriteit*

Wanneer op regionaal niveau wordt samengewerkt, moet het belang van de regio vooropgesteld worden aan het belang van individuele gemeenten. Om regionale doelstellingen te bereiken is het dus noodzakelijk dat soms over de eigen schaduw heengestapt wordt. Wanneer wordt samengewerkt op een thema dat een regionaal belang dient, zouden de gemeenten het regionale beleid op dit thema zonder al te veel mitsen en maren moeten volgen. Dit betekent dat het noodzakelijk is om vooraf gezamenlijk regionale thema's en doelen af te stemmen. Om het vertrouwen in het regionale beleid te behouden, is het daarnaast van belang dat de spin-offs van de beleidskeuzes in de gehele regio inzichtelijk gemaakt worden. Het lijkt soms zo dat men direct geen baat heeft bij een ontwikkeling, terwijl deze indirect wel aanwezig is. (Voorbeelden: Regio Twente, Foodvalley, Brainport Eindhoven, Greenport Venlo)

4.2.4 *Vorm visie en beleid als triple-helix*

De triple-helix speelt een belangrijke rol in het maken van visie en beleid. Het is belangrijk dat zowel overheden, onderwijsinstellingen als ondernemers actief betrokken zijn bij het vormen van de visie. Er is in de uitvoering immers ook voor alle partijen een verantwoordelijkheid weggelegd. Het is belangrijk om tijdens het vormen van de visie gezamenlijk op te trekken, zodat de visie door alle partijen wordt gedragen. Dit vergroot de kans dat het beleid succesvol wordt gerealiseerd. (Voorbeelden: Economic Board Utrecht, Foodvalley, Brainport Eindhoven, Twente Board)

4.2.5 *Maak het bedrijfsleven medeverantwoordelijk*

Het bedrijfsleven moet nadrukkelijk medeverantwoordelijk zijn, niet alleen door mee te praten en het soms leveren van ondersteuning in kind, maar ook door financieel te participeren. Wanneer bedrijven ook financieel participeren, worden zij mede-eigenaar van het beleid. Dit versterkt het verantwoordelijkheidsgevoel van de bedrijven, en daarmee ook de uitvoering. Door de financiële participatie van het bedrijfsleven is het mogelijk initiatieven langdurig in te zetten en daarmee een grotere spin-off te creëren. De investering vanuit het ruimtelijk-economisch instrumentarium wordt daarmee efficiënter en effectiever. (Voorbeelden: Amsterdam Economic Board)

4.2.6 *Zorg voor een sterk regiogevoel*

Het is belangrijk dat inwoners en bedrijven niet alleen trots zijn op de eigen gemeente, maar ook op de regio waarvan zij deel uit maken. Dit gevoel kan versterkt worden door succesverhalen zowel binnen de regio als buiten de regio een podium te geven. Wanneer veel succesverhalen uit de regio worden gedeeld, zorgen deze voor een gevoel van trots en vertrouwen in de toekomst. Gedeelde succesverhalen versterken immers ook het gevoel dat binnen de regio alles mogelijk is. Daarnaast versterkt bovenregionale bekendheid van succesverhalen uit de regio de aantrekkingskracht op bedrijven en inwoners. (Voorbeelden: BOM, Impuls Zeeland)

4.2.7 *Zet in op samenwerking buiten de regio*

Om de regio daadwerkelijk op de kaart te zetten is het belangrijk dat de regionale samenwerking niet slechts intern gericht is, maar dat er ook samenwerking buiten de regio wordt opgezet. Door netwerken met kennisinstellingen en bedrijven kan specifieke kennis van buiten de regio worden aangeboord. Daarnaast versterkt bovenregionale samenwerking die bekendheid van de regio, waardoor de regio interessanter wordt voor bedrijven en inwoners. Samenwerking buiten de regio (voor Drechtsteden met Rotterdam, maar ook met Noord-Brabant (Moerdijk en Breda), Zeeland en Antwerpen) is dus onontbeerlijk. Dit geldt niet alleen voor samenwerking tussen bedrijven in verschillende regio's, maar ook op het gebied van infrastructuur, scholing en kennisinstellingen. (Voorbeelden: Brainport Eindhoven, Port of Twente, Euregio Maas-Rijn)

4.2.8 *Lobby loont*

Sommige thema's zijn niet alleen voor de Drechtsteden van groot belang, maar ook op hoger schaalniveau. Dit geldt bijvoorbeeld voor infrastructurele vraagstukken. Het helpt wanneer de Drechtsteden dergelijk vraagstukken niet volledig zelf probeert op te pakken, maar gezamenlijk met andere overheden die deelgenoot zijn van het vraagstuk. Het zoeken van deelgenoten vergroot de slagkracht en de impact van de projecten die eruit voortvloeien. Daarnaast is het gemakkelijker om dergelijke regionale vraagstukken gezamenlijk te agenderen en in een hogere bestuurlijke agenda te positioneren. Hiervoor loont lobby en diplomatie naar Den Haag (provincie en Rijk) en Brussel (EU). (Voorbeelden: Brainport Eindhoven, Parkstad Limburg, Foodvalley, SNN)

4.2.9 *Zorg voor toegankelijke financiële instrumenten*

De toegankelijkheid tot financiële instrumenten is in andere regio's beter en makkelijker geregeld voor ondernemingen. Hierin spelen regionale ontwikkelingsmaatschappijen vaak een belangrijke rol als spin in het financiële web. In de Drechtsteden is de toegang tot deze instrumenten beperkter. Bedrijven hebben bij investeringen in innovatie vaak behoefte aan werkkapitaal, wat door de regionale ontwikkelingsmaatschappijen geboden kan worden in de vorm van een revolverende lening. Het is ook mogelijk een publiek-privaat investeringsinstrument op te richten, waarbij het bedrijfsleven dus actief investeert in innovatie in de regio. (Voorbeelden: BOM, SNN, MKB Leningenfonds Limburg).

5 Aanbevelingen

5.1 Aanbevelingen op regionaal niveau

1. Werkgroep aansturing instrumentarium

Het lijkt de evaluatoren een goed idee om een werkgroep ‘aansturing instrumenten’ in te stellen (**aanbeveling 1a**). De taak van deze werkgroep is tweeledig: 1. Opstellen van de uitvoeringsagenda; en 2. Aansturen van de instrumenten. De samenstelling van deze werkgroep zou in elk geval moeten bestaan uit een burgemeester, geselecteerde wethouders en geselecteerde ambtenaren uit de regio. Het is hiermee zowel een bestuurlijke, als een ambtelijke werkgroep waardoor aansturing en uitvoering beide geborgd wordt.

De ambities zoals opgesteld in de Groeiagenda 2030 zouden moeten worden vertaald in een uitvoeringsagenda met acties op korte termijn (tot ca. 5 jaar) en een concreet handelingsperspectief. Dit kan door per gemeente op ambtelijk niveau te inventariseren welke projecten en initiatieven er zijn en wat de bijdrage daarvan is aan de doelstellingen van de Groeiagenda (**aanbeveling 1b**). Er zou een verantwoordelijke ambtenaar benoemd moeten worden die formats ontwikkelt en deze met de verantwoordelijke ambtenaren in anderen gemeenten deelt. Op deze manier wordt uitvoering ook daadwerkelijk geborgd. Door dit samen te voegen ontstaat een beeld van de gezamenlijke “opbrengst”. Deze kan door de werkgroep instrumentarium worden afgezet tegen de doelen van de Groeiagenda en bestuurlijk worden gepresenteerd. Uit deze presentatie moet volgen waar extra inspanningen noodzakelijk zijn om de doelstellingen te behalen (**aanbeveling 1c**).

Daag de instrumenten aan de hand van de geïnventariseerde projecten uit om aan te geven op welke wijze zij deze projecten en initiatieven kunnen ondersteunen en faciliteren (**aanbeveling 1d**). Zorg er hierbij ook voor dat het bedrijfsleven en het onderwijs goed is aangehaakt is. Gebruik gemaakt zou in ieder geval moeten worden van het reeds verrichte werk van de EDB, waarin reeds werksporen zijn opgenomen op de belangrijkste thema's. Maar daag hen tevens uit om zelf met nieuwe en aanvullende projecten en initiatieven te komen. Dat legt meteen de basis voor hun jaarplannen 2020.

Vervolgens moeten de projecten en initiatieven worden geprioriteerd. Deze prioritering moet ook plaatsvinden met het oog op de sectoren die voor de toekomstige regionale economie het belangrijkst zijn met als doel verdere diversificatie van de economie. Daarbij kan aansluiting gezocht worden bij andere sterkere, dan wel groeiende sectoren in de regio. Inzicht in deze sectoren kan worden gehaald uit een bijeenkomst voor deze werkgroep instrumentarium georganiseerd door de EDB (**aanbeveling 1e**). In deze bijeenkomst zullen bedrijven uit de regio en onderwijsinstellingen (ook van buiten de regio) moeten worden aangehaakt, evenals visionairen op het gebied van ruimtelijke economie. Stel vervolgens bestuurlijk vast welke speerpuntsectoren en ontwikkelingen moeten worden geprioriteerd in de uitvoeringsagenda (**aanbeveling 1f**). En prioriteer de projecten waarbij rekening gehouden wordt met de belangrijkste (toekomstige) speerpuntsectoren en ontwikkelingen. Zorg er hierbij ook voor dat het bedrijfsleven op een hoog niveau betrokken is, en zich committeert. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van een CEO-diner (**aanbeveling 1g**).

Hieruit volgt de uitvoeringsagenda. In deze uitvoeringsagenda moeten concrete acties worden benoemd voor de verschillende doelstellingen. Daarbij verdient het de aanbeveling om reeds in deze uitvoeringsagenda partijen te benoemen die voor de uitvoering verantwoordelijk zijn **(aanbeveling 1h)**. De totstandkoming zou hierbij sterk moeten worden gedragen vanuit de triple-helix. Hiermee wordt de monitoring van de voortgang van de ambities ook vergemakkelijkt. Bovenstaande zal resulteren in beter opdrachtgeverschap (vanuit de Groeiagenda doelstellingen meegeven en daarop sturen, c.q. op laten rapporteren). Dit versterkt ook de samenhang tussen de verschillende opgezette projecten. Deze uitvoeringsagenda dient bestuurlijk te worden vastgesteld **(aanbeveling 1i)**.

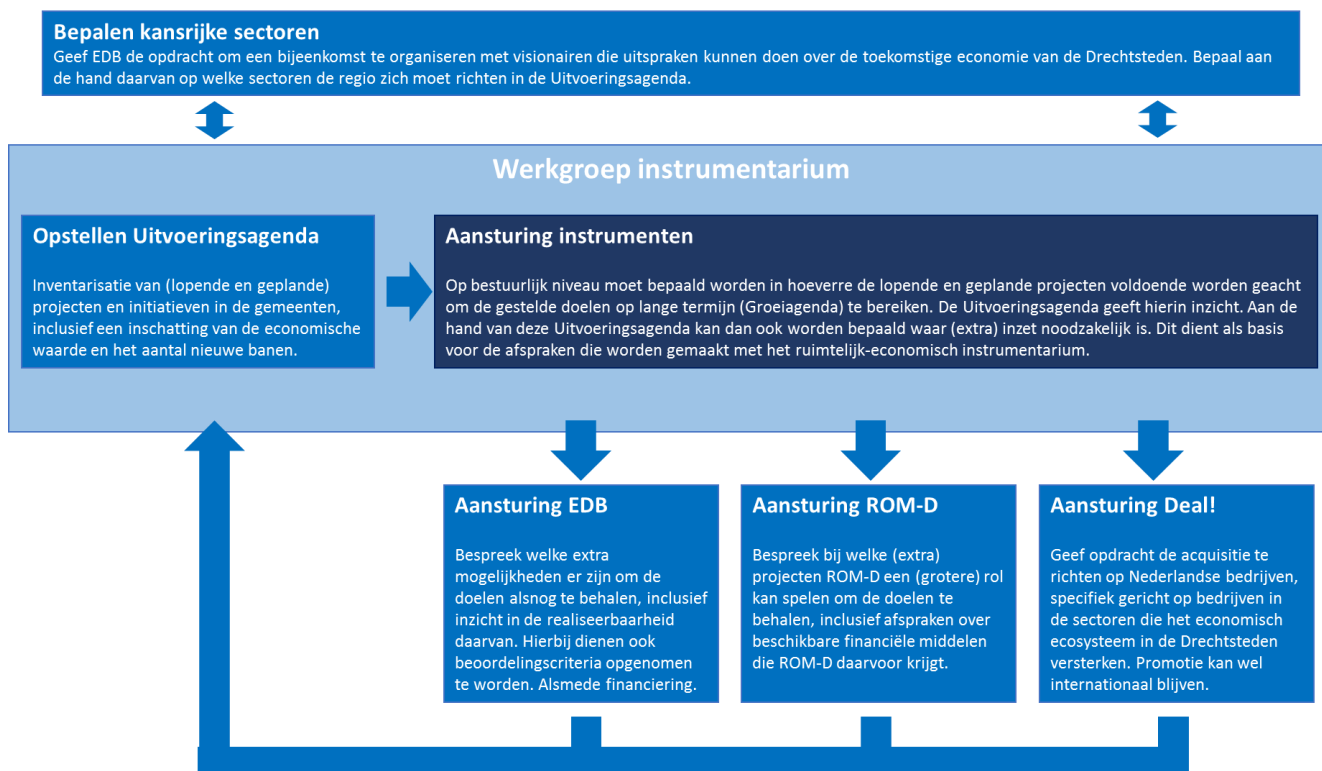
Wij geven in overweging om de ambtelijke inventarisatie uiterlijk begin september afgerond te hebben, de maanden september en oktober aan de instrumenten te geven voor hun bijdrage (zie punt 3). Vervolgens kunnen dan in november de jaarplannen van de instrumenten voor het begrotingsjaar worden opgesteld.

Concluderend hebben we de volgende aanbevelingen omtrent de werkgroep 'aansturing instrumentarium':

- a) Stel een werkgroep aansturing instrumenten in die zowel bestuurlijk als ambtelijk verankerd is;
- b) Inventariseer per gemeente welke projecten en initiatieven er zijn en wat de bijdrage daarvan is aan de doelstellingen van de Groeiagenda;
- c) Analyseer aan de hand van de gezamenlijke lijst waar extra inspanningen noodzakelijk zijn om de doelstellingen te behalen en presenteer dit bestuurlijk;
- d) Daag de instrumenten aan de hand van de geïnventariseerde projecten uit om aan te geven op welke wijze zij deze projecten en initiatieven kunnen ondersteunen en faciliteren, zorg hierbij ook dat onderwijs en bedrijfsleven zijn aangehaakt;
- e) Geef de EDB opdracht om een bijeenkomst te organiseren waarbij de sectoren en ontwikkelingen die voor de toekomstige regionale economie het belangrijkst zijn worden benoemd;
- f) Stel bestuurlijk vast welke speerpuntsectoren en ontwikkelingen moeten worden geprioriteerd in de uitvoeringsagenda;
- g) Prioriteer de projecten waarbij rekening gehouden wordt met de belangrijkste (toekomstige) speerpunt sectoren en ontwikkelingen – stem deze ook af met het bedrijfsleven;
- h) Benoem de partijen die voor de uitvoering verantwoordelijk zijn;
- i) Stel een definitieve uitvoeringsagenda vast. Hiermee wordt de monitoring van de voortgang van de ambities ook vergemakkelijkt.

In figuur 5 is de samenhang tussen de aanbevelingen schematisch weergegeven.

Figuur 5.1 Schematische weergave samenhang aanbevelingen



2. Vergroot het eigenaarschap van de instrumenten op gemeentelijk niveau

Voor de instrumenten geldt hierbij dat zij in hun verslagen richting de werkgroep per project aangeven wat zij voor de verschillende gemeenten hebben bijgedragen aan lokale doelen. Voor sommige projecten geldt namelijk dat het lijkt alsof er direct geen baten zijn van een ontwikkeling, terwijl deze er indirect wel zijn. Voor de bestuurders geldt dan, in combinatie met de bottom-up benadering en het tot stand komen van de uitvoeringsagenda, dat zij meer het gevoel hebben dat zij de instrumenten ook lokaal kunnen verantwoorden. Om ook op ambtelijk niveau meer draagvlak en eigenaarschap te creëren voor het instrumentarium kan worden overwogen om meer ambtenaren vanuit de gemeenten te detacheren bij regionale instrumenten, dan wel een deel van hun tijd voor of bij de instrumenten te laten besteden.

3. Herzie de indicatoren zodat deze aansluiten bij de doelstelling

In de uitvoeringsagenda worden ook de te behalen resultaten (dit kan in termen van output, outcome en impact) benoemd. Vier keer per jaar wordt daarover gerapporteerd aan de werkgroep. Het vierde kwartaalrapport is het jaarverslag. Dit laatste rapport wordt ook weer aangeboden aan de individuele gemeenten ter verantwoording. Bij het opstellen van de resultaten van de uitvoering van de uitvoeringsagenda dient niet zozeer te worden gekeken naar de werkgelegenheid, maar veel meer naar of men voldoende voortgang heeft op de concrete acties van de uitvoeringsagenda. Eventuele bijstelling zou hierbij tussentijds kunnen plaatsvinden. De evaluatoren zijn van mening dat verbetering van het economisch klimaat niet enkel gemeten kan worden aan de hand van werkgelegenheid. Het versterken van de regionale economie laat zich namelijk niet noodzakelijkerwijs (direct) vertalen in een toename van de werkgelegenheid. Het enkel vergroten van de werkgelegenheid is namelijk het makkelijkst te bereiken door het aantrekken van laagwaardige werkgelegenheid. Dit terwijl het verbeteren van het innovatieklimaat in combinatie met de vermindering van de mismatch op de arbeidsmarkt minimaal net zo relevant is. Dit zijn expliciete opdrachten voor de EDB.

4. Voor het vergroten van de slagkracht moet de relatie met de Provincie Zuid-Holland, maar ook richting Noord-Brabant en Zeeland beter

In het rapport wordt geconcludeerd dat de zichtbaarheid van de regio te wensen over laat. De Drechtsteden is van oudsher een bescheiden en ingetogen regio. Echter, met zichtbaarheid en profileren wordt in het bovenregionale speelveld meer bereikt. Om dit te bereiken zal meer ingezet moeten worden op het bereiken van massa door samenwerking met andere regio's. Ook moet aansluiting gevonden worden van eigen thema's met de thema's van deze andere regio's c.q. van de hogere overheden. Hierbij moet creatief naar de eigen regio worden gekeken. Daarnaast moet ook de meerwaarde van in de regio uitgevoerde projecten op andere regio's inzichtelijk worden gemaakt. Op deze wijze kan een lobby richting andere overheden meer handen en voeten worden gegeven, men draagt immers ook bij aan de beleidsdoelstellingen van de ander. Dit moet dan ook zo concreet mogelijk worden weergegeven. Op deze wijze wordt er meer dwingend opgetreden richting Provincie Zuid-Holland en andere regio's/overheden en wordt het voor hen ook aantrekkelijk om gezamenlijk op te treden.

5. Relatie met IQ moet beter

Sinds 2015 is Innovation Quarter de ontwikkelingsmaatschappij van Zuid-Holland. Hiermee is het speelveld van de ruimtelijk-economische instrumenten veranderd. Voor de Drechtsteden betekende dit concreet dat de internationale lead van bedrijven niet langer van de NFIA direct naar de Drechtsteden kwamen, maar dat deze nu eerst bij IQ worden belegd. Doordat de relatie met IQ op dit moment niet optimaal is, worden de leads niet direct met Deal gedeeld, maar verloopt dit via Rotterdam Partners. Door deze handelswijze staan de regio's Drechtsteden en Rotterdam niet op gelijke voet met elkaar, maar bestaat er een hiërarchische structuur. Het verdient daarom de aanbeveling om te zorgen dat de leads die binnenkomen bij de NFIA gelijktijdig met Rotterdam Partners en met Deal gedeeld worden. Het faciliteren van een front-office van IQ in de Drechtsteden (bijvoorbeeld in hetzelfde pand als Deal) zou dit mogelijk kunnen maken. Dit loket kan tevens dienen als eerste aanspreekpunt voor ondernemers die op zoek zijn naar financiering (zie punt 6). Denk hierbij ook na over actieve communicatie richting bedrijfsleven over mogelijkheden financiering via IQ (bijv. via medewerkers gemeente, en instrumenten zelf).

6. Zorg voor (de bereikbaarheid van) financieel instrumentarium voor het bedrijfsleven

Op dit moment is er onvoldoende kapitaal beschikbaar voor het bedrijfsleven om hun innovaties ook daadwerkelijk naar de markt te brengen (de zogenaamde 'seed fase'). Financiering van deze bedrijven is via IQ wel mogelijk, maar de mogelijkheden hiervan zijn bij het bedrijfsleven nog onbekend. Om dit te vergroten zou een front-office van IQ in de regio aan te bevelen zijn, zodat de zichtbaarheid verbetert. Daarnaast is het belangrijk de toegang tot EU-gelden te verbeteren, bijvoorbeeld de toegang tot EFRO-gelden.

7. Zorg daarnaast voor de beschikbaarheid van een publiek-privaat investeringsfonds om kansrijke innovaties te stimuleren

Daarnaast is er ook een mogelijkheid om een publiek-private investeringsfonds op te zetten, waarbij het bedrijfsleven meebetaalt. Op deze wijze speelt het bedrijfsleven actief een rol in het vergroten van het innovatieklimaat in de regio en worden ze medeverantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van de regionale uitvoeringsagenda. Voor het opzetten van dit fonds is inzet vanuit de EDB noodzakelijk en zou opgenomen moeten worden in de uitvoeringsagenda. De uitvoering van het fonds, zou in handen van ROM-D Capital moeten liggen, waarbij EDB en Deal ook concrete projecten richting dit fonds begeleiden. Hiermee bereik je ook meer samenhang tussen de instrumenten.

5.2 Voor de instrumenten

8. Vertaling van de uitvoeringsagenda in jaarplannen

De instrumenten vertalen de uitvoeringsagenda in hun jaarplan (inclusief de benodigde financiële middelen voor de uitvoering), welke ter vaststelling wordt voorgelegd aan de werkgroep die het vervolgens ter goedkeuring voorlegt aan de individuele gemeenten. Wel moet er voldoende ruimte zijn voor flexibiliteit, zodat met name ROM-D ook adequaat en snel kan inspelen op actuele kwesties. Hierbij moet dus ook voldoende mandaat voor het instrumentarium worden ingebouwd.

9. Meer onderlinge afstemming, coördinatie tussen de drie instrumenten

In de uitvoering is er relatief weinig samenhang tussen de instrumenten. Er vindt wel periodiek afstemmingsoverleg plaats, maar ze pakken niet daadwerkelijk gezamenlijk projecten op. Met de aanbevelingen zoals hierboven geschetst, kan deze samenhang wel gerecreëerd worden. Ondanks dat de afstemming op dit moment niet slecht verloopt, zijn de evaluatoren van mening dat nabijheid de slagkracht en de toegankelijkheid van afstemming nog meer vergroot. Overweeg daarom ook om de instrumenten op één locatie te vestigen om de fysieke nabijheid van de instrumenten te vergroten. Hierbij bedoelen we uitdrukkelijk niet het organisatorisch integreren van de instrumenten, maar slechts gezamenlijke huisvesting. Maak hierbij ook afspraken met IQ over het vestigen van een front-office (zie punt 6).

10. Voor ROM-D zou meer kapitaal wenselijk zijn

ROM-D heeft op dit moment voldoende liquiditeit om de opdrachten die zij nu in de portefeuille heeft uit te voeren. Aangezien ROM-D sinds vorig jaar ook expliciet de mogelijkheid heeft gekregen om zelf op zoek te gaan naar relevante projecten zou meer kapitaal (werkkapitaal en onrendabele top) in de toekomst wenselijk zijn om de slagkracht van de organisatie te vergroten en meer projecten tegelijkertijd tot uitvoering te brengen. Hierover kan per project worden nagedacht, maar het verdient de aanbeveling om dit toch op een meer bovenlokaal schaalniveau te organiseren. Juist omdat flexibiliteit belangrijk is voor de organisatie en verplaatsing en het doorschuiven van bedrijven soms over meerdere gemeentegrenzen heen gaat. Het is voor de organisatie belangrijk om op het juiste moment te handelen en dan niet te verzanden in politieke discussies over verdeling van middelen. Dan kan het momentum verdwenen zijn.

11. De juridische structuur van ROM-D moet veel eenvoudiger, waardoor ook de eigenaren beter kunnen sturen

Om de juridische structuur van ROM-D te verbeteren, bevelen wij aan een voorbeeld te nemen aan de structuur zoals deze is gehanteerd bij de Ontwikkelings- en Herstructureringsmaatschappij Gelderland (OHMG). Hierbij zijn twee entiteiten, onder de ROM-D Holding onderscheiden: 1. Ontwikkeling en 2. Financiering. Binnen ontwikkeling vallen dan alle project CV's (dus zowel Dordtse Kil III, als de andere CV's). Het opbouwen van een projectenportfolio die kunnen leiden tot mogelijke businessplannen/ financieringsvoorstellen behoort tot het 'domein van ontwikkelen'. Binnen financiering valt dan het huidige ROM-D Capital. Dit houdt in de intake en beoordelen van financieringsvoorstellen, het investor ready maken en daadwerkelijk verstrekken van leningen en/of het aangaan van participaties en daarna het beheer ervan.

Tussen het Drechtstedenbestuur en ROM-D Holding blijft een formele relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer. De bestuurder van ROM-D zal inhoudelijk zijn werkzaamheden afstemmen en bespreken met de werkgroep "aansturing instrumentarium" zoals in aanbeveling 2 reeds benoemd. Daarbinnen opereert ROM-D opereert autonoom en onafhankelijk van de Drechtsteden c.q. separate gemeenten. Zij heeft een zelfstandige bevoegdheid om projecten wel of niet op te pakken. Wel is er sprake van overleg en afstemming tussen ROM-D en de werkgroep "aansturing instrumenten". Zij hebben eens per kwartaal een afstemmingsoverleg.

12. Promotieactiviteiten Deal voortzetten en acquisitietaak Deal richten op het aantrekken van Nederlandse bedrijven binnen aangewezen speerpuntsectoren

Deal heeft afgelopen periode bewezen dat zij sterk is in promotie zowel nationaal als internationaal. Dit moet gekoesterd worden en worden afgestemd (en wellicht worden aangescherpt) in de Uitvoeringsagenda. Voor de acquisitie taak zou Deal zich primair bezig moeten houden met acquisitie van nieuwe bedrijven binnen de landsgrenzen en met een focus op aangewezen speerpuntsectoren. Over de internationale acquisitie dienen afzonderlijke afspraken gemaakt te worden. Een te overwegen variant daarbij is dit aan NFIA en IQ over te laten, dan wel daarin nauwe samenwerking te zoeken.

13. De EDB moet zich meer ontwikkelen tot een echte high level “triple helix” organisatie

De evaluatoren zijn van mening dat het bedrijfsleven te vrijblijvend is aangehaakt bij de EDB. Er zou meer moeten worden vastgelegd waaraan leden van de EDB zich aan committeren ook financieel. Een financiële bijdrage vanuit het bedrijfsleven aan bijvoorbeeld een publiek-privaat investeringsfonds (zie punt 7) draagt hieraan bij. Ook is het onderwijs niet voldoende betrokken. Overweeg om ook de Universiteiten van Delft en Rotterdam verder aan te haken. Maak hierbij ook inzichtelijk wat de meerwaarde is voor deze partners (zie punt 5). De evaluatoren verwachten dat het onderwerp valorisatie hierbij een belangrijke input kan zijn.

14. Wees kritisch op de samenstelling van de EDB

Er zou kritisch gekeken moeten worden naar de samenstelling van de EDB. Hierbij moet de betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven zeker worden behouden, maar op het niveau van *captains of industry*. Het gaat hierbij om personen die bij de bedrijven groot aanzien hebben, en die zich ook willen inzetten voor de regionale lobby richting het landelijke niveau. Daarnaast moet deze verder worden aangevuld met onderwijs, waarbij aanwezigheid in de regio geen voorwaarde hoeft te zijn.

Bronnen

Gesproken sleutelpersonen

Tabel 4 Interviewlijst

Organisatie	Personen
Gemeente Dordrecht	Maarten Burggraaf & Lerry Overgaauw
Gemeente Dordrecht	Wouter Kolff
Gemeente Dordrecht	Peter Heijkoop
Gemeente Hendrik-Ido-ambacht	André Flach & Arjen Langhorst
Gemeente Papendrecht	Pieter Paans & Jan-Peter Hoste
Gemeente Hardinxveld-Giessendam	Jan Nederveen
Gemeente Sliedrecht	Sjoerd Swinkels & Ernest Drijkoningen
Gemeente Alblasserdam	Peter Verheij & Marianne Vogelenzang
Gemeente Zwijndrecht	Tycho Janssen & Caroline Oster & Maartje den Teuling
DEAL!	Ruud Vogelaar
DEAL!	Martin Bloem
ROM-D	Mark van Twist
ROM-D	Paul Vismans
Economic Development Board	Sjoerd Vollebregt & Marit van Heugten
Economic Development Board	Joost Weeda
Fokker / EBZH	Steven Soederhuizen
Werkgevers Drechtsteden	Jacob Klink & Wico van Helden
Provincie Zuid-Holland	Manon van Duijn & Dennis Rozema & Marcel de Prieëlle
Innovation Quarter	Rinke Zonneveld
Port of Rotterdam	Rik Dalmeijer & Matthijs Verhagen
Gemeente Rotterdam	Aldo Dorsman & Stijn van der Walle
MKB Fonds	Niels Wepster
HBO Drechtsteden	Peter Vrancken
Greenport Venlo	Ruud van Heugten
Brainport Eindhoven	Didier Barrois
Foodvalley Ede	Arjen Droog
TU Delft	Hans Hopman
Leerpark Dordrecht	Rein Meester
Stuurgroep	Hans Goossensen, Niek de Wit, Lerry Overgaauw & Arjen Langhorst

Geraadpleegde literatuur

ROM-D

- Statuten van alle ROM-D vennootschappen
- Investment criteria ROM-D
- ROM-D Folder
- Kwartaalrapportage 2018 Q3
- Jaarstukken 2014, 2015, 2016, 2017 (alle vennootschappen)
- Concept jaarverslag 2018

DEAL!

- Jaarverslagen 2016, 2017, 2018
- Jaarrekeningen 2016, 2017
- Jaarplan 2019
- Partners contract 2016-2019
- Ontwikkelvisie Deal
- Overeenkomst beheren budget
- Statuten DEAL!
- Young Professionals jaarplan 2019

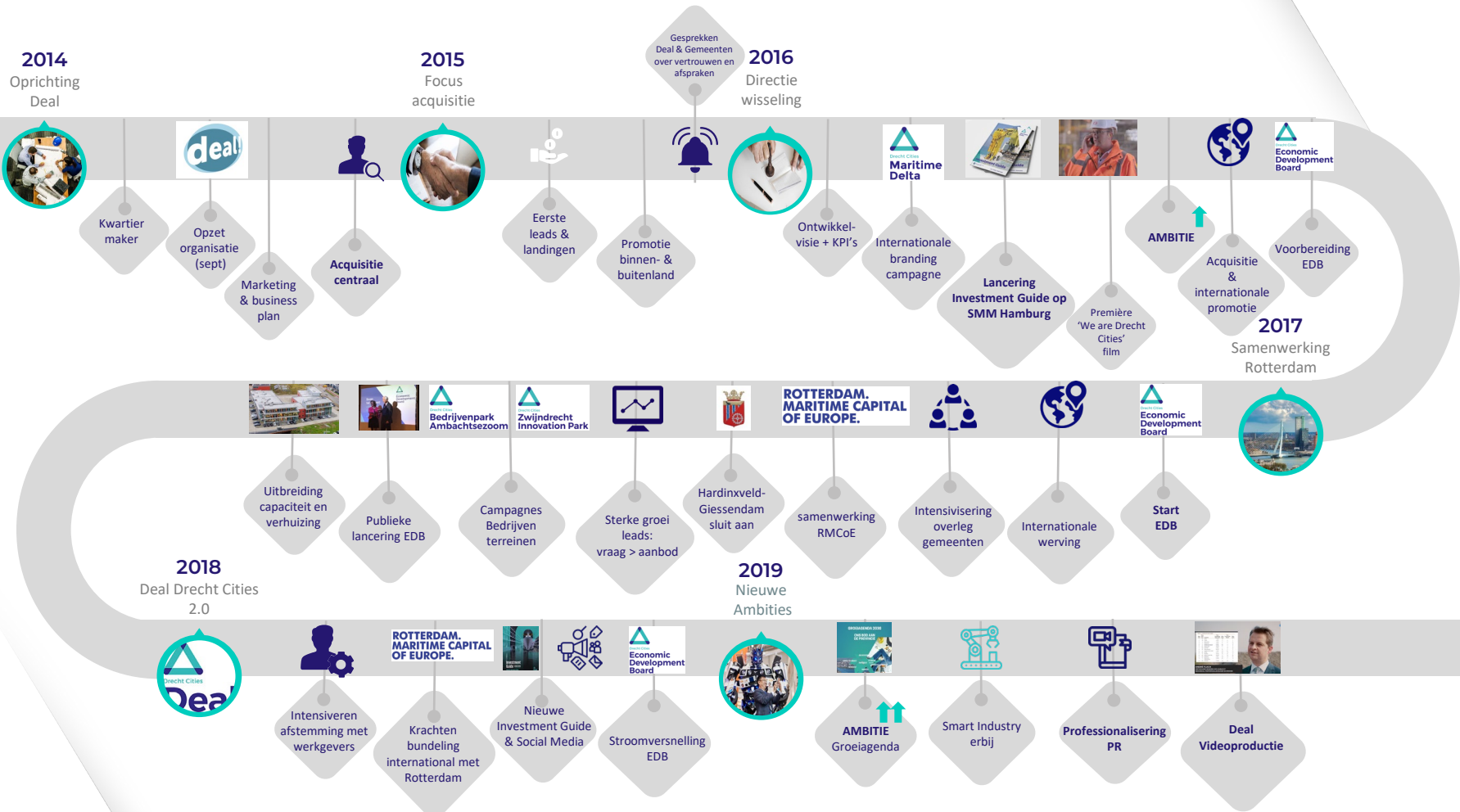
Economic Development Board (EDB)

- Jaarplan 2019
- Jaaroverzicht 2017
- Jaarrekening 2017, 2018
- Overeenkomst tot beheren budget
- Instellingsbesluit EDB
- Raadsinformatiebrieven inzake (i) vorming EDB, (ii) benoeming voorzitter en (iii) benoeming leden
- Regeling aanvraag projectbudget EDB

Overige literatuur

- G.J. Jansen (2015). Zichtbaar Samen Maritiem: Sociaaleconomische analyse van de Drechtsteden.
- Nadere regels subsidie MKB Katalysatorfonds Drechtsteden
- MKB Katalysatorfonds Instellingsbesluit Adviescommissie
- Jaarverslag MKB-Katalysatorfonds adviescommissie 2016, 2017
- Innovatiestrategie Maritieme Topregio
- Groeiagenda 2030
- Greenport Venlo kwartaalverslag 2018 Q3
- W. Deetman (2018). Voorbereidingscommissie toekomst regionale samenwerking: consultatieversie eindnotitie t.b.v. consultatie colleges van B&W.
- Posad Spatial strategies (2018). Drechtstedelijk Waterrijk
- Onderzoekscentrum Drechtsteden (2014). Van draden spinnen en manden maken tot netwerken: anderhalve eeuw Drechtstedenoverleg.
- Onderzoekscentrum Drechtsteden (2018). Economie en Arbeidsmarkt Drechtsteden: cijfers 2017 en 1^e helft 2018.
- Jaarrekening Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden, 2014, 2015, 2016, 2017
- Berenschot (2018). Verstandig Versterken. Rapport onderzoek en adviezen doorontwikkeling regionaal arrangement gemeente Dordrecht.

Bijlage 1. Ontwikkeling Deal



2015-2018 Deal in cijfers



Acquisitie



69 Overdrachten
Totaal 235 projecten



27 Bedrijven geland
1.693 arbeidsplaatsen



12.235 Arbeidsplaatsen
potentieel werkgelegenheidseffect

Events & Media



85 Publicaties
Advertenties & Pers



305 Events bezocht
(Inter)nationaal



3.297 Social Media
Twitter, LinkedIn, Facebook

Internationale delegaties



14 Nationaliteiten op bezoek
Brazilië, Polen, Frankrijk, Engeland,
Egypte, Roemenië, Wit-Rusland,
Duitsland, Kroatië, Turkije, Bulgarije,
Oman, Letland en China

49%

van de maritieme
werkgelegenheid
ligt in de Maritieme
Delta

15%

van de logistieke
werkgelegenheid
ligt in de Maritieme
Delta

Rotterdam-Drecht Cities

maritiem & logistiek cluster



Let's make a
deal today

Invest in the Drecht Cities

Deal Drecht Cities - T +31 78 30 32032

E info@dealdrechtcities.nl - www.dealdrechtcities.nl

**ROTTERDAM.
MARITIME CAPITAL
OF EUROPE.**

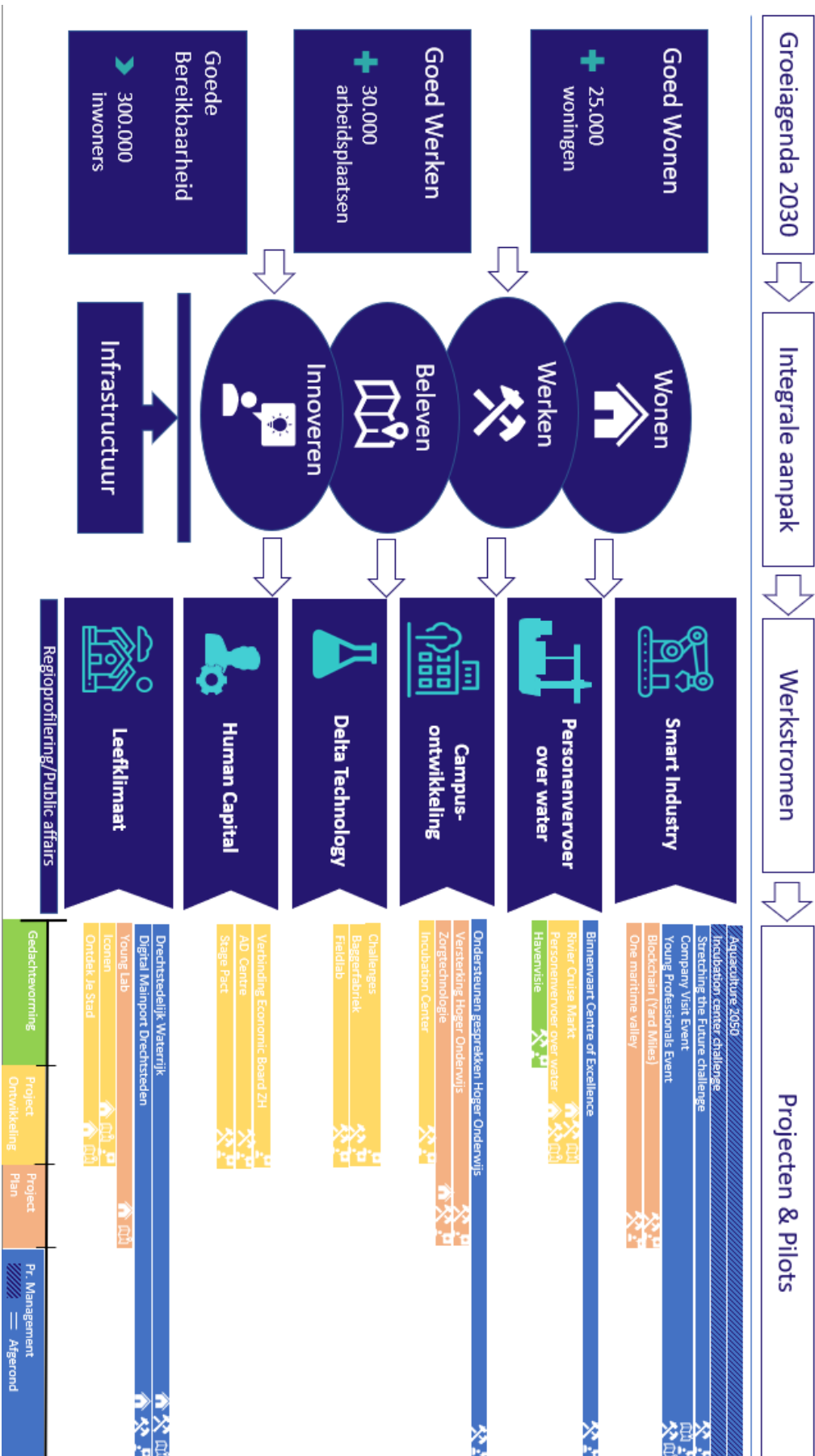
Bijlage 2. Ontwikkeling Economic Development Board

Projectenoverzicht

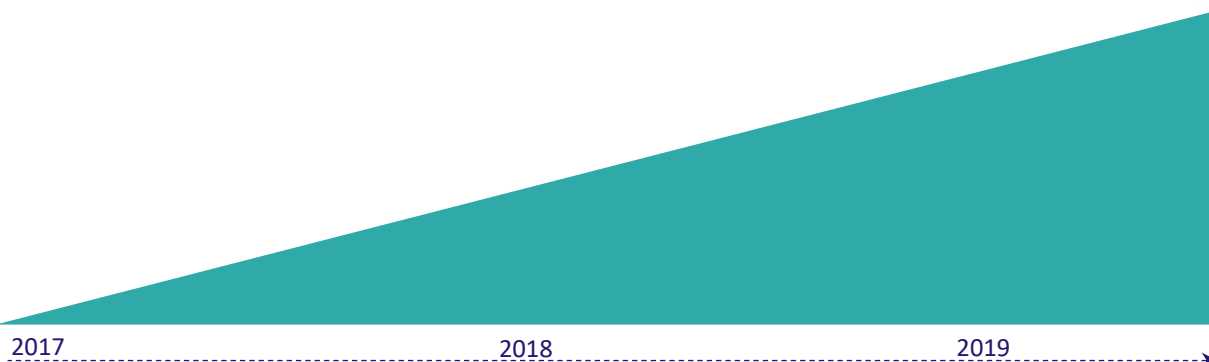
2017		
Binnenvaart Centre of Excellence • Quicksan uitgevoerd. • Kwartiermaker aangesteld. • Presentatie in Drechttraad / Europort / SMASH. • Vlag geplant in Zwijndrecht. • Actieplan opgeleverd. • Eerste project dient zich aan.	Smart Industries: Joint Academy & Incubation Center • Young Professionals netwerk opgezet. • Samenwerking bedrijven geformaliseerd in overeenkomst. • Start challenges pilotfase georganiseerd.	Uitlichten van en participeren in lokale en (boven)regionale initiatieven: • Nedstaal: geadviseerd over aankoop- en ontwikkelingsstraject • HIT-teams • Ecoshape • Innovatiekrant Drechtsteden • Dare2cross • Participatie in Rotterdam Maritime Board • Verbinding EBZH • Public Affairs
Ecosysteem: Gezondheid, Techniek, Hoger Onderwijs • Ideeën aangedragen over fysieke en inhoudelijke verbinding Leerpark, Gezondheidspark en Sportboulevard. • Bijgedragen aan rapport 'Innoveren vanuit kracht': met praktijkgericht onderzoek als verbindende schakel. • Initiatief Summerschool.	Leefklimaat: Wonen, Werken, Leven • Taakgroep DNA: onderzoek levendigheid (logische gebiedsindeling). • 25 iconen campagne. • Digitale Mainport: quickscan → economische kansen voor de Drechtsteden. • Verbindende partner in energiestrategie.	
HBO: kerncompetenties en leerlijnen EDB: matching bedrijven – onderwijsinstellingen met inzet kwartiermaker HBO		

2018		
Binnenvaart Centre of Excellence • Fysieke locatie geopend • Projectleider en organisatiestructuur • 500 bezoekers, 14 bijeenkomsten, projecten op 5 thema's • Personenvervoer over water • Inland Cruise Terminal	Smart Industries • Aquaculture 2050 challenge • Incubation Center challenge • Blockchain challenge • Young Professionals Event • Innovation Award ZHZ • Company Visit Event	Uitlichten van en participeren in lokale en (boven)regionale initiatieven: • Get in the Ring • Smart Last Mile • Creativity Pools • Cirkellab • Rotterdam Maritime Board: aansluiting werkgroep vestigingsklimaat • WD innovatie-tafels
Campusontwikkeling • Gesprekken HBO's ondersteund • Zorgtechnologie • Cross-over ASZ en Smart Industries	Leefklimaat • Drechtstedelijk Waterrijk • Initiërende partij in Programmaraad Energietransitie • Haalbaarheid 4 iconen • Ontdek Je Stad • Digitale Mainport	
Fieldlab Delta Technology • Pilot Baggerfabriek Drechtsteden • Boskalis, Van Oord, Damen en IHC nemen initiatief	Human Capital • Economic Board ZHZ: link naar Human Capital akkoord • AD Center: bijdrage in projectteam • Stagepact	
Lobby Regio Deal / 25.000 woningen / A15 Advies/steun + statements 7 CEO's + 5 bestuurders, video Young Professionals >1.000.000 bereik		

2019



EDB Community



Leden EDB:

Fokker
Damen
Boskalis
Danser
ASZ
Da Vinci
Mothership
Quem
EUR
Nefarma
Heerema
Tot 2019:
+ Kunstmin
+ Oceanco
+ IHC
+ Hogeschool Rotterdam
+ IQ Messenger
Afstemming:
Werkgevers Drechtsteden
Federatie

Digitale Mainport

VitrumNet
V-ID
Factorylab
Bizzomate
Referit
CIO
Smart City Dordrecht
Woningcorporaties
+++

Smart Industries:

Young Fokker
Young Damen
Young Boskalis
Young Heerema
2018:
+ Oceanco
+ IHC
+ Bolidt
+ Iv-Groep
+ Drechtsteden
2019
+ van Oord
+ Bolier
+ Valk Welding
+ Veth
+ Bayards
+ TU Delft
+ Chemours
+ TeamNL zeilen
+ Rotjong
+ Jong Havenvereniging
Inspiratiebron voor:
Innovation Award ZHZ
Werkgevers Drechtsteden
Duurzaamheidsfabriek
FME
+++

Binnenvaart- ondernemers

Smart Shipping
Eisinga Shipping
Deen Shipping
Branghetti Holding
Kooiman
Platform Zero Incidents
Danser Group
Agro Delta Groep
Haverkamp Tankvaart
Flow Innovation
Cofano
Koedood
Deltalings
NPRC
Alcotrans
CGI
BFT
Interstream
Covadem
Seabubbles
Edorado
Barone
+++
Kennisinstellingen
EICB
IQ
Da Vinci college
Inholland
DZHF
STC
TNO
Hogeschool Rotterdam
Avans
+++

Branches

CBRB
BLN-Schuttevaer
Overheden
Gem Zwijndrecht
Gem Werkendam
Gem Sliedrecht
Gem Alblasserdam
Drechtsteden
HBR
Ministerie I&W
PZH
RWS
Beleven:
Schouwburg
Energiehuis
Dordrechts museum
Bibelot
Dordrecht Marketing
Young Drechtsteden
Stichting Scheffersplein
HBO Drechtsteden
Posad

Delta Technology:

Van Oord
Ecoshape
Hogeschool Zeeland
Digishape
Dutch Wavemakers
Deltaplatform
Netics
Van den Herik
+++

Overig:

Gemeente Rotterdam
Stichting Drechtsteden Onderneemt
Get in the Ring
Creativity Pools
Cirkellab
Rotterdam Maritime Board
Brainstream Gorinchem (+ Wethouder
economie)
Lankhorst Ropes
Bayards
Veth
Economic Board ZH
Economic Board Gouda
Economic Board Hoeksche Waard
Economic Board the Hague
Rotary Rotterdam
Programmaraad Energietransitie
(netwerk +++)
Drechtsteden Ondernemers Centrum

Toegang gegeven tot netwerk dmv Events:

Dutch Windmills
Werkgevers Drechtsteden
Start-ups:
10XL
Future Proof Shipping
McNetiq
Polytential
AquaSmartXL
SKOON
Aquatic Drones
+++

Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas