

De BOM vernieuwt!

Houtkoolschets van de opdracht voor het
meerjarenprogramma 2017-2020

College van Gedeputeerde Staten
19 juli 2016

Inhoudsopgave

	Pagina
Hoofdstuk 1: Inleiding	3
Hoofdstuk 2: Kaders, opdracht endoelgroep	5
• Uitvoeringsprogramma – bestaande kaders	5
• Regie bij provincie en rijk, sturen via netwerken	5
• Observaties en aandachtspunten	6
• Nieuwe opgaven op het vlak van werklocaties: een nieuwe rolverdeling	7
• Analyse	8
• Hoofdopdrachten 2017 – 2020	8
• Doelgroepen	9
Hoofdstuk 3: Bedrijfsvoeringsaspecten	10
• Subsidie	10
• Monitoring en verantwoording	11
Hoofdstuk 4: Waar wordt de inzet van de BOM gevraagd?	12
• Inzet BOM 2017-2020	12
1. Open Innovatie ecosysteem	12
2. Ontwikkelen van bedrijven	14
3. Internationalisering	16
4. Flexibele inzet	18
• Uitwerking energie	18
• Uitwerking BHB/Werklocaties	19
• De activiteiten en de concrete thema's in het Bestuursakkoord	20
Bijlage: Totaaloverzicht Bevorderen concurrerende economie / maatschappelijke opgaven	21

Hoofdstuk 1 Inleiding

De BOM

De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) is één van de landelijke, regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

De provincie Noord-Brabant beschouwt de BOM -op het economisch vlak- als haar belangrijkste uitvoeringsorganisatie. De BOM kent als hoofdoopgaven het bevorderen van innovaties en groei van nieuwe bedrijvigheid bij het mkb ('Business Development'), het risicovol investeren in innovatieve mkb-bedrijven ('Capital'), het accommoderen van de vestiging van buitenlandse bedrijven in Noord-Brabant ('Foreign Investments'), het herstructureren en ontwikkelen van bedrijvenlocaties en het faciliteren van projecten op het gebied van breedband en energie ('Projects').

4-jarig meerjarenprogramma

De provincie Noord-Brabant en het ministerie van Economische Zaken zijn aandeelhouder en opdrachtgever van de BOM. De beide overheidsorganen verstrekken subsidie, agiokapitaal en leningen aan de BOM.

Voor wat betreft de aansturing van de BOM is er een cyclus van een (vierjarig) meerjarenprogramma, gecombineerd met jaarlijkse activiteitenplannen.

Er vindt in het jaar tussentijdse monitoring plaats aan de hand van kwartaalgesprekken en een halfjaarsrapportage. Er vindt verantwoording plaats door middel van een jaarrekening en jaarverslag en een activiteitenverslag. Voor het meerjarenplan geldt een midterm review.

We staan nu aan de vooravond van een nieuw meerjarenprogramma.

Het is aan de twee aandeelhouders en tevens opdrachtgevers om hiervoor hun opdracht te formuleren. De BOM formuleert op basis hiervan het nieuwe meerjarenprogramma.

De beide opdrachtgevers beoordelen dit en komen vervolgens tot een subsidieverlening voor de komende periode.

GS is bevoegd. GS hecht aan de mening van PS

De nieuwe opdracht voor de BOM past binnen de vastgestelde kaders en vastgestelde budgetten.

Voor de provincie Noord-Brabant geldt dan ook dat het college van GS bevoegd is te komen tot deze subsidieverlening. Het college van GS hecht tegelijkertijd aan de mening van PS voordat zij de subsidie definitief verleent.

De houtkoolschets

Deze houtkoolschets geeft een beeld op hoofdlijnen. Aan welke provinciale doelen werkt de BOM? Wat wordt de opdracht voor de BOM? Welke activiteiten van de BOM passen daarbij? Wat zijn de relevante bedrijfsvoeringsaspecten?

De houtkoolschets is bedoeld om:

- op hoofdlijnen duidelijkheid te verschaffen aan de BOM. Zij kunnen alvast op basis van dit document een start maken met de uitwerking in de vorm van een Meerjarenplan 2017-2020;
- aan Provinciale Staten de beoogde ontwikkeling kenbaar te maken zodat zij desgewenst hun opinie op dit punt in de richting van het college van GS kenbaar kunnen maken, vóór dat de subsidieverlening plaatsvindt.

De houtkoolschets is in interactie met het ministerie van Economische Zaken en de BOM tot stand gekomen.

Per hoofdstuk

Hoofdstuk 2 beschrijft het relevant beleidskader van de provincie Noord-Brabant en het ministerie

van Economische Zaken, de evaluatieve opmerkingen uit de huidige periode en leidt tot de formulering van de opdracht in termen van beleidsdoelen waarvoor de BOM ingezet kan worden. Hoofdstuk 3 beschrijft de bedrijfsvoeringsaspecten en hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op de voorgestelde activiteiten van de BOM in de nieuwe periode.

Hoofdstuk 2: Kaders, opdracht en doelgroep

Uitvoeringsprogramma - bestaande kaders

De nieuwe opdracht aan de BOM past binnen de bestaande kaders.

Er wordt kort en puntsgewijs op dit kader ingegaan. Met de diverse links kan er worden doorgelinkt naar de betreffende beleidskaders.

- ☐ Het [Economisch Programma Brabant 2020 \(PS 11 mei 2012\)](#) is te zien als de basis voor het huidige economisch beleid. De kern van dit beleidskader wordt gevormd door het 10-puntenplan.
- ☐ Het [Bestuursakkoord “Beweging in Brabant” PS 22 mei 2015](#)) is voor wat betreft haar uitwerking op het gebied van economie volledig congruent met het Economisch Programma 2020. In het bestuursakkoord ligt een sterker accent op internationalisering en het bevorderen van werkgelegenheid dan in de periode daarvoor.
- ☐ Het bestuursakkoord “Beweging in Brabant” is uitgewerkt in een uitvoeringsagenda die vooral sectoraal en thematisch is uitgewerkt in de [Agenda “Brabant vernieuwt”](#). In deze agenda is op basis van de sterkten en zwakten én kansen voor de Brabantse economie gezoomd op de ontwikkelmogelijkheden.
- ☐ [RIS 3 \(PS 24 september 2013\)](#) staat voor een door Europa voorgeschreven Regionale Innovatie Strategie die de inzet op Europese Programma’s stuurt. Daarmee wordt ook de inzet van co-financiering gestuurd door de provincie Noord-Brabant. Belangrijk bij de RIS 3-strategie is de nadruk op kansrijke verbindingen tussen sectoren.

Daarnaast heeft het ministerie van Economische Zaken recent [de evaluatie van de regionale ontwikkelmaatschappijen in Nederland](#) opgeleverd. De minister van Economische zaken heeft deze evaluatie voor wat betreft de voorgenomen inzet in de komende periode vertaald in een [brief aan de Tweede Kamer](#). De strekking van deze brief is dat de minister voornemens is de komende periode opnieuw de ROM’s in te zetten op de thema’s Innovatiebevordering, internationale acquisitie en het investeren in het innovatieve MKB en hiervoor jaarlijks € 1 mln. per ROM beschikbaar te stellen. Het ministerie van EZ wil verder inzetten op uniformering van de KPI’s over de ROM’s zodat bij een toekomstige evaluatie er sprake is van onderlinge vergelijkbaarheid van het presteren van de ROM’s.

Regie bij provincie en Rijk, sturen via netwerken

Het beleid van de provincie Noord-Brabant is er gericht om te komen tot een veerkrachtige, concurrerende economie die de basis biedt voor voldoende werkgelegenheid en die werkt aan de maatschappelijke opgaven. Doel is om te behoren tot de top van kennis- en innovatieregio’s in Europa.

De transitie naar een dergelijke innovatieve, circulaire en robuuste Brabantse economie draagt bij aan een aantal maatschappelijke opgaven. De uitvoering van het Economisch Programma en de inzet van de BOM gaan immers niet alleen over maximalisatie van groei, maar leveren ook een bijdrage aan de maatschappelijke uitdagingen van onze tijd. Bij agrofood ligt er een grote uitdaging in de verduurzaming van onze voedselvoorziening. Met het plan Bereikbaar Zuid-Nederland geven we een enorme impuls aan de slimme mobiliteit van Brabant met een forse inzet op Intelligente transport systemen. Hiermee maken we van Brabant één groot living lab voor de economische clusters automotive en logistiek. Met het programma zorg economie pakken we via het spoor Health@home nadrukkelijk ook de sociale aspecten van het gezond ouder worden mee. Het cluster biobased economy verkent hoe

hernieuwbare groene grondstoffen de rol van eindige fossiele grondstoffen over kunnen nemen. Nieuwe technieken, business modellen, toepassingen en markten dienen zich aan rond nieuwe biobased materialen.

Dit zijn allemaal opgaven waarbij het economisch potentieel voor een belangrijk deel nog onbekend is, maar die wel passen bij het DNA van Brabant en waar kansen liggen voor de economie van de toekomst.

De provincie Noord-Brabant zet daarbij haar sturingsmogelijkheden in op een fors aantal vlakken, in lijn met het bovenstaande beleidskader. De provincie Noord-Brabant werkt daartoe samen met een fors aantal organisaties. Naast de BOM betreft dit organisaties als de triple-helix-organisaties, de universiteiten en hogescholen, gemeenten, de valorisatieprogramma's, etc.

De totaalopgave voor het bevorderen van een concurrerende economie in relatie tot de maatschappelijke opgaven is daarbij het uitgangspunt. De opdracht van de BOM is een afgeleide van de totaalopgave zoals we die zien.

In bijlage 1 is de totaalopgave schematisch weergegeven

Voor wat betreft de hoofdlijn is de opdracht voor de BOM binnen de totaalopgave schematisch weergegeven:

- Groen omlijnd: BOM neemt het voortouw.
- Rood omlijnd: andere partij neemt het voortouw.
- Rood omlijnd met groen: andere partij neemt het voortouw en de BOM draagt bij.

Dit wordt in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt.

Observaties en aandachtspunten

Zowel de evaluatie van het ministerie van EZ als de midterm-evaluatie van de BOM laat zien dat er generiek veel waardering is voor het werk van de BOM en de wijze waarop dit wordt vormgegeven.

In onderstaand schema wordt dit nog eens geïllustreerd aan de hand van de afgesproken en gerealiseerde KPI's.

Kerntaak	Meerjarenperiode 2013-2016	Cumulatief gerealiseerd YTD 2013 – Q2/2016
Business Development	We smeden 150 samenwerkingsverbanden waarvan er 60 in slagen om nieuwe innovatieve producten en diensten succesvol op de markt te zetten. In 35 consortia neemt de BOM als risicodragende partner deel.	170 samenwerkings-verbanden 96 daarvan hebben nieuwe innovatieve producten en diensten succesvol in de markt gezet 12 proposities zijn succesvol doorgeleid naar de BOM-fondsen
Foreign Investments	We trekken 100 buitenlandse bedrijven aan met een investeringsvolume van € 300 miljoen en 2.000 directe arbeidsplaatsen.	89 buitenlandse bedrijven aangetrokken. EUR 594 mln. buitenlandse investeringen. 5.258 directe arbeidsplaatsen.
Projects - Bedrijfslocaties	We herstructureren 1.795 hectare werklocaties per ultimo 2015, waarvan 25%-40% gelinkt aan de Brabantse topclusters.	2.332 ha geherstructureerd. Revolverendheid fondsen 64%
Projects - Breedbandfondsen	Geen doelstellingen opgenomen in MJP.	4 projecten gerealiseerd EUR 44 mln. geïnvesteerd.

Kerntaak	Meerjarenperiode 2013-2016	Cumulatief gerealiseerd YTD 2013 – Q2/2016
Projects - Energiefonds	Geen doelstellingen opgenomen in MJP.	6 gerealiseerde investeringen. EUR 4.1 mln. geïnvesteerd 7.6 mln gecommitteerd.
Capital	In het MJP zijn alleen enkele globale KPI's geformuleerd.	31 directe investeringen 36 vervolginvesteringen 11 exits 9 fund-to-fund investeringen Bedrijven waarin. BOM Capital investeert, investeren gemiddeld. 20% in O&O en kennen een verdubbeling van de werkgelegenheid in vijf jaar .De omzet is meer dan verdubbeld en een derde van de bedrijven heeft het oplossen van een maatschappelijk probleem als hoofddoel.

Tegelijkertijd is er een aantal punten ter verbetering:

- De BOM moet meer focus aanbrengen. De aandacht wordt nu te versnipperd ingezet. Dit kan door selectief te zijn in de keuze van de ontwikkelthema's.
- De BOM kan het output- en resultaatgericht werken verbeteren. De BOM kan beter dan voorheen adequaat rapporteren op het niveau van KPI's. Op dit punt is het afgelopen jaar ook al een flinke verbetering gemaakt.
- De BOM kan haar outcome vergroten door te werken aan/met thema's en bedrijven die (in potentie) zichtbaar bijdragen aan de 3 doelen van het Bestuursakkoord (groei, veerkracht, maatschappelijke impact)
- De BOM moet het integraal werken op een hoger plan zien te krijgen. Het interne samenspel tussen de verscheidene disciplines Business Development, Foreign Investments, Capital en Projects moet worden verbeterd.
- De BOM moet werken aan een meer transparante en laagdrempelige dienstverlening aan bedrijven. Dit betekent ondernemers sneller van een antwoord voorzien: Een adequate dienstverlening zelf, een afwijzing of een doorverwijzing.

Nieuwe opgaven op het vlak van werklocaties: een nieuwe rolverdeling

De BOM is in de afgelopen en huidige periode opgedragen om bedrijventerreinen te herstructureren. De BOM heeft dat naar tevredenheid ingevuld. In 2014 is deze opgave reeds geëvalueerd en is vooruit geblikt. De conclusie was dat een dergelijke, klassieke herstructurering van bedrijventerreinen onvoldoende bijdraagt aan de (nieuwe) opgave die provincie Noord-Brabant ziet op het gebied van het bevorderen van een innovatieve en concurrerende economie. Voor ons ligt de nieuwe opgave in het faciliteren van een nieuw type werklocaties die specifiek bijdragen aan de gewenste innovatie.

Voor deze nieuwe opgave past een andere werkverdeling. Voor de nieuwe opgave geldt dat in grotere mate dan voorheen er per locatie een afweging gemaakt moet worden tussen de beoogde beleidseffecten, het (exploitatie-)rendement en de risico's daarbij. Deze afweging is in belangrijke mate bestuurlijk van aard en laat zich niet een breed geformuleerd programma onderbrengen. De provincie Noord-Brabant kiest er dan ook voor om de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van dit type werklocaties zelf via het provinciaal Ontwikkelbedrijf vorm te geven. Het vertrekpunt vanuit de provincie -ligt in dit kader- op locatieniveau. Provincie Noord-Brabant is in beginsel de partij die

investeert op locatieniveau. Zij doet dat met private partijen. De BOM en Provincie zullen -ook in de toekomst- in dit vraagstuk opnieuw nauw moeten samenwerken. De inzet van de BOM zal complementair aan die van de provincie zijn. Het vertrekpunt vanuit de BOM ligt daarbij in de ontwikkeling van bedrijven. De BOM ondersteunt en investeert immers op bedrijfsniveau.

Analyse

De BOM heeft in de afgelopen periode veel en goed werk verricht.

Het werk van de BOM heeft bijgedragen aan het succes van de Brabantse economie zowel op bedrijfsniveau, als voor het ecosysteem. Daarbij is er de verbinding gelegd met de maatschappelijke opgaven.

De opdracht voor de BOM blijft in hoofdlijn dezelfde: zowel op systeem- als bedrijfsniveau bijdragen aan een concurrerende en veerkrachtige economie met stevig aandacht voor de maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd zijn er ook duidelijke verschillen:

- Er komt in de nieuwe opdracht een groter accent te liggen op het ondersteunen van de MKB-bedrijven die de potentie hebben om (door) te groeien. De achtergrond is dat –overigens binnen het segment van innovatieve MKB-bedrijven- deze bedrijven vooral kunnen zorgen voor een groeiende economie en voor een toename van de werkgelegenheid.
- Er komt in de nieuwe opdracht een sterker accent op internationalisering. In de afgelopen periode is nog sterker het besef gegroeid dat de Brabantse economie - zeker ook voor wat betreft het kunnen doormaken van voldoende groei - een sterke internationale oriëntatie nodig heeft.
- Verder zal de BOM sterker en onder regie van de provincie Noord-Brabant worden ingezet op het verbinden: over grenzen heen een verbinder zijn; tussen sectoren, en met provincie tussen organisaties en tussen regionale agenda's.
- De rol van de BOM op het gebied van werklocaties zal veranderen. De BOM zal gevraagd worden werklocaties vooral te benaderen vanuit bedrijfsontwikkeling. De provincie zal –samen met private partijen- vooral op locatieniveau investeren.
- Tot slot zal, overeenkomstig bovenstaande verbeterpunten, een sterkere focus, integraler werken en snellere en transparante dienstverlening worden gevraagd.

Hoofdopdrachten 2017-2020

Voor de BOM zijn de volgende samenhangende hoofdopdrachten te formuleren:

1. Bijdragen aan de versterking van het Brabantse ecosysteem van open innovatie
2. Bijdrage aan het ontwikkelen van en investeren in mkb-bedrijven in de Brabantse topclusters en netwerken
3. Internationalisering
4. Flexibiliteit om in te kunnen spelen op actuele kansen en bedreigingen

Doelgroepen

De BOM richt zich daarbij op twee doelgroepen:

- Innovatief MKB in de Brabantse topclusters, in de fasen van idee tot groei.
- Partners die bijdragen aan de versterking van het ecosysteem. De BOM richt zich naast het innovatieve MKB op samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen, lokale overheden en triple-helix organisaties om het Brabantse open innovatie ecosysteem te versterken (partnermodel). Dit in nauwe samenwerking met de provincie. Internationale acquisitie is onderdeel van deze systeemversterking.

Hoofdstuk 3 Bedrijfsvoeringsaspecten

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op enkele relevante bedrijfsvoeringsaspecten.

Subsidie

De BOM ontvangt jaarlijks een subsidie van de provincie Noord-Brabant (als ook van het ministerie van EZ) voor de exploitatie. Dit heeft betrekking op Business Development, Foreign Investments en Projects. Uitgangspunt is dat de subsidie via een meerjarenbeschikking wordt beschikt met een jaarlijkse (tussen)vaststelling ('huidig systeem'). Om als provincie Noord-Brabant een subsidiebeschikking te kunnen verlenen moet worden voldaan aan voorwaarden van de ASV provincie Noord-Brabant. Binnen de Algemene subsidieverordening Noord-Brabant (ASV) wordt de subsidie beschouwd als een begrotingssubsidie, naar de aard aangemerkt als exploitatiesubsidie. Dit betekent dat naast de verplichtingen uit de ASV ook de verplichtingen uit de Beleidsregel begrotingssubsidie Noord-Brabant en de Regeling Uniforme kostenbegrippen van toepassing zijn.

Algemene Subsidieverordening

Voor de aanvraag en het verkrijgen van subsidie gelden de verplichtingen van de ASV (artikel 12 ASV) waaronder:

- die voor de aanvraag en de aan te leveren informatie (bijlagen kostenverdeelstaat, verklaring bezoldingsnorm, begroting, activiteitenplan/werkplan en beleids- en beheersplan bij de bestemmingsreserves);
- de bezoldiging van bestuurders (WNT en Brabantnorm) en andere personen werkzaam voor de subsidieaanvrager en weigeringsgrond (art. 8 ASV) en;
- de wijze van verantwoording en vaststelling van de subsidie via de jaarrekening, of deze rechtmatig is verkregen. Afwijken van de ASV kan alleen met instemming van Provinciale Staten.

Begrotingssubsidie

De Beleidsregel begrotingssubsidie stelt regels over:

- het bijhouden van een administratie voor activiteiten die niet met provinciale middelen worden gefinancierd en dienen vermogens van provinciale en andere herkomst afzonderlijk verantwoord te worden;
- de egalisatiereserve die maximaal 10% van de verleende subsidie mag bedragen,
- de bestemmingsreserves waar dotaties van de provinciale subsidie in plaats vinden moeten vooraf aangevraagd worden voorzien van een beleids- en beheersplan en;
- over het vermogen die gevormd is met provinciaal inkomsten die bij beëindiging van de subsidierelatie kunnen worden teruggevorderd.

Uniforme kostenbegrippen

De Regeling Uniforme kostenbegrippen stelt dat aanvragers van begrotingssubsidie (exploitatie) standaard de berekening van het subsidiabele uurtarief moeten baseren op integrale kosten (art. 14). Via de berekening wordt op deze wijze inzichtelijk welk integrale uurtarief de provincie via de subsidie betaalt en kan gekeken worden of dat marktconform is. Maar vooral ook of wij een evenredig deel van de overhead ten laste van onze subsidie krijgen ten opzichte van andere financieringsstromen. De kostenverdeelstaat beslaat doorgaans de gehele organisatie. Of in dit geval de onderdelen waarin onze subsidie omgaat.

Monitoring en verantwoording

Tot slot zijn de overige aspecten waaraan voldaan moet worden de afspraken over monitoring en evaluatie:

- Jaarlijks activiteitenplan en activiteitenverslag met uitwerking in KPI's en KSF/normen
- Halfjaarrapportage en kwartaalgesprekken volgens nieuwe verantwoordingssystematiek
- Opstellen van een jaarrekening en jaarverslag

Uitgangspunt hierbij is om een maximale transparantie te bereiken met een minimale inzet.

Hoofdstuk 4: Waar wordt de inzet van de BOM gevraagd?

Inzet BOM 2017-2020

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen de activiteitsvelden waarbinnen de BOM gevraagd wordt in de nieuwe meerjarenperiode menskracht en middelen in te zetten. Het gaat om vier activiteitsvelden:

1. Bijdragen aan de versterking van het Brabantse ecosysteem van open innovatie
2. Bijdrage aan het ontwikkelen van en investeren in mkb-bedrijven in de Brabantse topclusters en netwerken
3. Internationalisering
4. Flexibiliteit om in te kunnen spelen op actuele kansen en bedreigingen

Deze vier lijnen liggen in elkaars verlengde, waarbij internationalisering een activiteitsveld is dat zowel op ecosysteemontwikkeling als op bedrijfsontwikkeling betrekking heeft. De lijnen worden in dit hoofdstuk uitgewerkt.

Met deze opdracht draagt de BOM ook bij aan de maatschappelijke opgaven, zowel op systeemniveau, als ook op bedrijfsniveau.

Voor energietransitie geldt dat ze daar opnieuw gevraagd wordt een aantal activiteiten op te ontwikkelen. Deze activiteiten zijn apart onderscheiden in de uitwerking.

Zo worden ook de activiteiten van de inspanningen op het gebied van werklocaties vanwege de veranderingen op dat vlak nu separaat beschreven.

Bij de uitvoering van deze activiteiten gelden twee uitgangspunten:

- De BOM wordt gevraagd zoveel mogelijk te werken met één portfolio van projecten en bedrijven (integraal werken in plaats van werken met portfolio's per kerntaak)
- De BOM wordt gevraagd samen met partners in en buiten Brabant te werken (werken in een partnermodel met complementaire rollen voor provincie, BOM en partners uit de triple helix)

Ad 1. Bijdragen aan de versterking van het Brabantse ecosysteem van open innovatie

De versterking van het Brabantse ecosysteem van open innovatie is in het Bestuursakkoord aangemerkt als een belangrijke maatschappelijke opgave (hoofdstuk Brabant Innoveert). Een sterk open innovatie ecosysteem, waarin partijen kennis delen en samen aan vernieuwing werken, leidt immers tot een veerkrachtige economie die weer een voorwaarde is voor duurzame groei.

De BOM zal in de komende jaren een bijdrage leveren aan de realisatie van deze opgave door in te zetten op een beperkt aantal scherp gekozen ontwikkelthema's, waarin toegevoegde waarde kan worden geleverd. Ontwikkelthema's zijn gericht op het verzilveren van nieuwe kansen voor Brabant, bijvoorbeeld door de ontwikkeling en de toepassing van nieuwe technologie te versnellen, zodat nieuwe product/marktcombinaties en nieuwe mkb-bedrijven ontstaan en daardoor nieuwe werkgelegenheid.

Een voorbeeld is smart mobility: de toepassing van informatie- en communicatietechnologie in nieuwe mobiliteitsoplossingen. Door een open innovatie ecosysteem te bouwen rondom dit thema circuleert kennis beter en wordt de toepassing van deze kennis in nieuwe producten en diensten versneld. Tevens wordt een bijdrage geleverd aan de oplossing van een maatschappelijke opgave. Gezien de gewenste toepassing van nieuwe kennis in economie en samenleving is een goed samenspel met kennisinstellingen binnen de ontwikkelthema's een belangrijk aandachtspunt.

Twee filters zijn bij de keuze van ontwikkelthema's van belang:

- 1) voldoet het thema aan inhoudelijke criteria en
- 2) kan het thema op bestuurlijk draagvlak rekenen.

Ad 1) De inhoudelijke keuze criteria zijn:

- Sluit het thema aan bij de kracht van Brabant?
- Worden belangrijke wereldwijde trends en ontwikkelingen naar Brabant vertaald?
- Is er sprake van substantiële impact in Brabant (bijdrage aan welvaart, werkgelegenheid en/of de oplossing van maatschappelijke opgaven)
- Is er sprake van (potentiële) marktvraag?
- Leidt het thema op afzienbare termijn tot nieuwe bedrijvigheid?
- Kan het thema tot opschaling leiden?

Ad 2). Politiek-bestuurlijke prioriteiten (o.a. het Bestuursakkoord) en raadpleging en onderzoek van experts (Technopolis, Deloitte, Berenschot, landelijke Topsector roadmaps) hebben geleid tot de volgende voorlopige lijst van Ontwikkelthema's¹. Deze worden in de komende maanden inhoudelijk getoetst, onderbouwd en uitgewerkt. Daarbij zal ook worden gekeken of het thema vraagt om de majeure ontwikkeling van een nieuw ecosysteem (icoonthema), of dat kan worden volstaan met een beperktere, projectmatige aanpak.

DRIJVENDE MAATSCHAPPELIJKE EN TECHNOLOGISCHE TRENDS	Digitalisering/ Connectivity/ Big Data	Circulaire economie/ verduurzaming	Flexibele productie technologie (o.a. robotica, 3D-printing)	Nieuwe materialen
ONTWIKKELTHEMA'S (NIEUWE ECOSYSTEMEN)				
▪ Fotonica ▪ Smart industry (Impuls) ▪ Smart & green mobility (Impuls) ▪ Personalised medicine (Impuls) ▪ Biomedische materialen/Regenerative medicine (Impuls) ▪ Medtech/Smart diagnostics ▪ Digitalisering supply chain (Impuls) ▪ Bundelen goederenstromen (Impuls) ▪ F35 / aerospace maintenance (Impuls) ▪ Predictive maintenance ▪ Suikerverwaarding/Sugar Delta (Impuls) ▪ Verwaarding reststromen en eiwitten (incl. food circulair) ▪ Crossover agrofood & HTSM ▪ Energietransitie	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	

¹ De thema's waarvoor de provincie in 2016 en 2017 impulsmiddelen heeft ingezet zijn als zodanig geoormerkt in de tabel

Bij het uitwerken van de thema's wordt ook gekeken of er flankerende onderwerpen zijn die kansen bieden voor het Brabantse bedrijfsleven. Een voorbeeld is veiligheid in de digitale wereld: op basis van de Brabantse expertise op het vlak van 'embedded' systems en 'embedded' software zijn er kansen voor de ontwikkeling van hard- en software waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan veilige digitale verbindingen en communicatie; een belangrijke randvoorwaarde om de digitale economie en samenleving te laten slagen. Met de thema's wordt uiteindelijk ook een bijdrage geleverd aan twee belangrijke mondiale trends in Brabant: te weten, de digitalisering van economie en samenleving en de transitie naar een circulaire en duurzame economie en samenleving.

De BOM coördineert de bovenregionale afstemming tussen de ROM's over High Tech Systemen en Materialen. Deze afstemming wordt in de komende jaren voortgezet. Het gaat hierbij om uitwisseling van informatie, gezamenlijk optrekken rond landelijke onderwerpen zoals Smart Industry en het uitvoeren van gezamenlijke initiatieven zoals de totstandkoming van een landelijke 3D Printatlas voor bedrijven. De vijf ROM's hebben in 2015 tevens een samenwerkingsovereenkomst gesloten met High Tech NL, de landelijke vereniging van high tech bedrijven. Er wordt naar elkaars bijeenkomsten verwezen en thema's zoals de crossover agrofood-high tech worden gezamenlijk verkend en uitgediept.

Ad 2. Bijdrage aan het ontwikkelen van en investeren in mkb-bedrijven in de Brabantse topclusters en netwerken

In deze bestuursperiode zet de provincie in op het stimuleren van extra economische groei en banen (hoofdstuk Brabant Werkt). Die groei moet komen van bestaande en nieuwe bedrijven in Brabant. Om hier een bijdrage aan te leveren wordt de BOM gevraagd zich in de komende jaren te richten op het innovatieve mkb in de Brabantse topclusters², in alle fasen van idee tot groei (de drie levensfasen ideation, start-up en scale up³).

Omdat het Bestuursakkoord veel waarde hecht aan werkgelegenheid zal de opdracht luiden dat de BOM niet alleen aan het bevorderen van innovaties werkt, maar ook (startende en gevestigde) bedrijven ook om deze innovaties om te zetten in omzet en werkgelegenheid. De BOM schenkt dan aandacht aan het verzilveren van innovatie én van marktpotentie. Ook de internationalisering van deze bedrijven krijgt een extra accent. De BOM wordt gevraagd in voldoende mate aandacht te schenken aan bedrijven die bijdragen aan maatschappelijke opgaven.

Hoe wil de BOM deze bedrijven helpen? Internationaal onderzoek van de OECD⁴ wijst uit dat bedrijven om te innoveren en groeien behoefte hebben aan een bedrijfsomgeving waarin 5 middelen optimaal toegankelijk zijn: kennis, talent, faciliteiten, toegang tot de (internationale) markt en kapitaal:

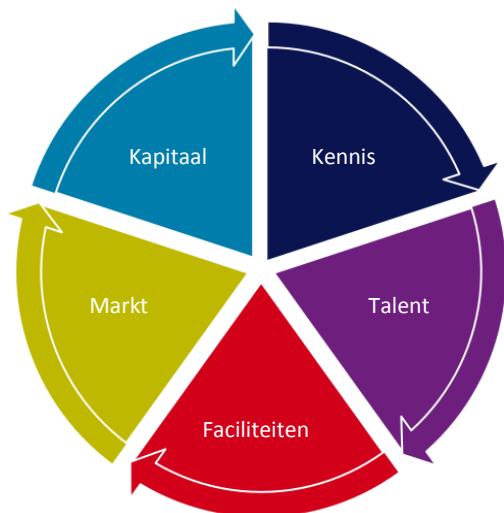
² high tech systemen en materialen (incl. automotive), agrofood, life sciences & health, maintenance & services, biobased economy en supply chain.

³ Ideation = de levensfase waarin een idee wordt ontwikkeld tot een startend bedrijf.

Start-up = de levensfase waarin een bedrijf de markt opgaat en zoekt naar een werkend business model.

Scale-up = de levensfase waarin het businessmodel zich heeft bewezen en er geïnvesteerd moet worden om op te schalen.

⁴ Bron: Deloitte, the scale up challenge (2016)



De BOM zal gevraagd worden samen met haar partners Brabantse mkb-bedrijven in de komende jaren optimaal van deze middelen voorzien (nadere uitwerking in het volledige Meerjarenplan).

Hoe selecteert de BOM dan de mkb bedrijven die ze ondersteunt? Ook hier wordt een filter toegepast:

- Valt het bedrijf binnen de Brabantse topclusters? Hierbij is er extra aandacht voor bedrijven die zich begeven op de verbinding tussen de clusters, de zogenoemde 'cross-overs'.
- Is er sprake van een innovatieve product/marktcombinatie?
- Heeft het bedrijf de ambitie om economische én maatschappelijke waarde te creëren, in termen van omzetgroei, werkgelegenheidsgroei en maatschappelijke impact?
- Heeft het bedrijf ook de potentie om deze economische én maatschappelijke waarde te creëren?
- Is er sprake van een (inter)nationaal schaalbare markt?

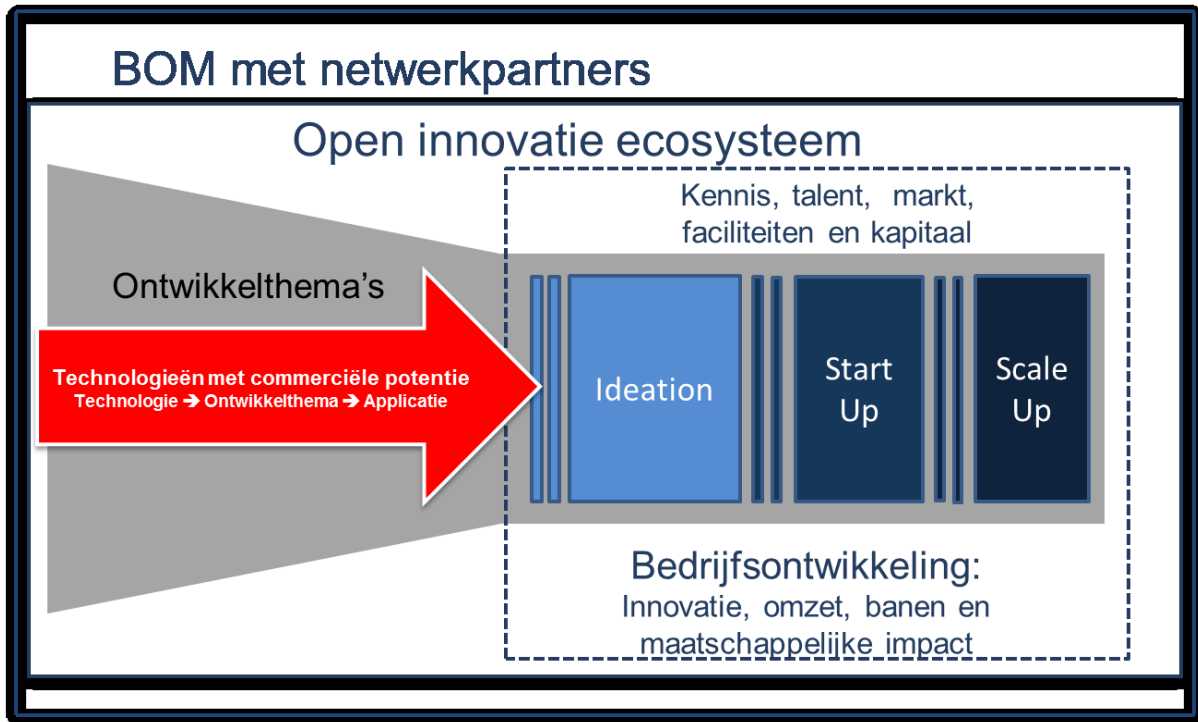
De BOM biedt in dat geval intensieve, integrale dienstverlening aan mkb-bedrijven die ze in haar portfolio opneemt, door ze zelf de middelen te bieden die ze nodig hebben om te kunnen innoveren en groeien, of toegang tot de middelen van partners. Het gaat hierbij wederom om de vijf eerder genoemde resources kennis, talent, faciliteiten, toegang tot de (internationale) markt en kapitaal. Wat de BOM zelf aan middelen zal leveren en waar met name de partners van de BOM aan zet zullen zijn zal per onderwerp verschillen. Met haar fondsen kan de BOM bijvoorbeeld zelf vergaand kapitaalverschaffer zijn. Wat talent betreft zal de BOM in belangrijke mate een beroep doen op de middelen en activiteiten van partners. Wat kennis betreft zal een goed samenspel met kennisinstellingen belangrijk zijn.

Wat wordt de BOM gevraagd aan te scherpen met betrekking tot de ondersteuning van bedrijven ten opzichte van de huidige werkwijze?

- De BOM zal scherper en specifieker op de (potentiële) bijdrage van een bedrijf aan economisch en maatschappelijk resultaat selecteren.
- De BOM zal een overeenkomst sluiten met de bedrijven die ze ondersteunt, met daarin afspraken over wat de BOM bijdraagt aan hun ontwikkeling, maar ook met afspraken over wat het bedrijf, in ruil voor de inspanningen van de BOM, teruggeeft aan de economie en de samenleving. Denk daarbij aan een bedrijf dat in ruil voor hulp een beginnend bedrijf wil coachen.
- Bedrijven die de BOM zelf niet helpt, maar die wel een goed businessplan hebben, zal ze warm doorverwijzen in haar partnernetwerk

- Bedrijven komen in een BOM-portfolio, niet in een afdelingsportfolio. De BOM zal haar diensten gebundeld inzetten, op basis van de behoefte van het bedrijf.

Systeemversterking en bedrijfsontwikkeling zorgen samen voor een veerkrachtige economie en voor groei en banen. Het speelveld is in de onderstaande afbeelding samengevat:



Ad 3 Internationalisering

De provincie vraagt een plan van aanpak en inzet van de BOM op het gebied van internationalisering op de volgende terreinen:

1. Investeringsbevordering
2. Handelsbevordering
3. Innovatiesamenwerking
4. Branding
5. Vermarkten kansen in 'zwakkere' Europese regio's.

Ad 1. Investeringsbevordering

Voor wat betreft investeringsbevordering wordt de BOM gevraagd in te zetten op zowel internationale acquisitie (foreign investments) als ook acquisitie gericht op de economische topclusters vertegenwoordigd in de (beoogde) campussen/bedrijventerreinen.

De BOM wordt gevraagd de internationale acquisitie in afstemming met de nationale en regionale partners van BOM investeringsbevordering te laten plaatsvinden en een wereldwijde inzet (daar waar kansen liggen) te plegen, gericht op bedrijven die markttoegang (market access) zoeken (sales en supply chain/handling/services) of toegang tot technologie (technology access) (kennisintensief/topsectoren) en investor relations (groei en behoud bestaande buitenlandse bedrijven in Brabant).

Daarbij dient de opzet van de pilot internationalisering 2016 een verder uitgewerkt integraal onderdeel te zijn van het MJP 2016-2020. Dat betekent dat op de strategische markten zoals gehanteerd door de provincie (Zuid-Duitsland, Tokyo, Israël, Boston en China) gericht geactueerd zal

moeten worden op het gebied van investeringsbevordering, exportbevordering.

De BOM wordt gevraagd de acquisitie gericht op de topclusters in te zetten ten behoeve van o.m. Brainport Industrial Campus (HighTech), Logistiek Park Moerdijk (logistiek en chemie), Aviolanda en Gate2 (Maintenance & Services/F35), Pivot Park (Lifesciences), Automotive Campus (smart mobility). De BOM wordt gevraagd in nauwe samenwerking tussen de disciplines Business Development, Investeringsbevordering en de campusorganisaties een plan van aanpak op te stellen voor deze gerichte proactieve acquisitie en deze vervolgens vorm te geven.

Ad 2. Handelsbevordering

Het gebied handelsbevordering is een aandachtsveld dat momenteel in samenwerking met de provincie Noord-Brabant, de KvK, de BZW en door de BOM wordt ontwikkeld in de pilot internationalisering (2016). In het nieuwe meerjarenplan is de opdracht voor de BOM om in samenwerking ook voor de jaren 2017-2020 structurele ondersteuning vorm te geven bij (kleinschalige) handelsmissies (werving bedrijven, matchmaking, bedrijfsbezoeken en follow up) bijvoorbeeld binnen de sectoren hightech, agrofood en lifesciences richting strategische markten op basis van het ontwikkelde databestand van innovatieve (MKB) bedrijven.

Naast (en deels in verbinding met) het op te bouwen databestand van bedrijven zal het internationaal ondersteunen van de bedrijven die de BOM in haar eigen portfolio heeft in de komende jaren systematisch worden opgepakt. Het gaat daarbij om het opzetten en realiseren van hun internationaliseringstrategie en om het vinden van partners in buitenlandse markten.

Ad 3 Innovatiesamenwerking

Innovatiesamenwerking speelt zich af in triple helixverband waarbij kennisinstellingen (oa TU/e, Holst), bedrijfsleven en overheden (oa postennetwerk, RVO) met gezamenlijke belangen en visie een ontwikkeling starten. Daarbij zijn internationale samenwerkingsverbanden essentieel. In schil 2 van de provinciale focusaanpak ligt de nadruk op de technologische propositie van Brabant. Ook de Brabantse clusters en het ecosysteem vormen aanleiding voor internationale samenwerking. Samen met de BOM kunnen bedrijven worden ondersteund, kan er strategische acquisitie worden gepleegd ten behoeve van versterking van de Brabantse clusters, en kunnen internationale allianties worden aangegaan waardoor de hoogtechnologische propositie van Brabant wordt versterkt. Voor enkele strategische focuslanden is innovatiesamenwerking gedefinieerd, zoals voor Zuid-Duitsland op de terreinen medtech, smart mobility en industry 4.0. Voor Jiangsu zijn dit cleantech, Life sciences en agrofood. BOM BD speelt een cruciale rol bij de ondersteuning van (kleinschalige) handelsmissies. Een andere vorm waarin de betrokkenheid van de BOM gevraagd blijft worden is de ontwikkeling van Europese projecten waarbinnen Brabantse MKB-bedrijven aan internationale innovatie partners worden gekoppeld. Een voorbeeld is de strategische samenwerking met Vlaanderen in het Crossroadsproject.

Ad 4 Branding

Brabant branding werkt aan versterking van de bekendheid van Brabant als kennis- en innovatieregio op vooral internationaal vlak ("Europe's heart of Smart Solutions"), waarbij de Brabantse propositie scherp wordt doorvertaald naar specifieke doellanden in Europa en daarbuiten (focuslanden) ten gunste van de Brabantse topclusters/topsectoren. Hiertoe wordt nauw samengewerkt met partners uit de triple helix, waaronder BOM Foreign Investments en Business Development. Samenwerking en eenduidigheid dragen bij aan een consistent en sterk imago van Brabant en is daarmee van cruciaal belang in het realiseren van onze internationale ambities. Zodoende wordt gestreefd naar het aantrekken van meer buitenlandse bedrijven (internationale acquisitie), het samenwerken met

sterke of like-minded regio's en het versterken van het internationale vestigingsklimaat van Brabant⁵.

Ad 5. Vermarkten kansen in 'zwakkere' Europese regio's

Er is een aantal regio's in Europa die relatief veel geldelijke steun ontvangen vanuit Europa. Dit biedt kansen voor het Brabantse bedrijfsleven.

Aan de BOM wordt gevraagd om te onderzoeken welke kansen voor het Brabantse bedrijfsleven dit biedt.

Ad 4. Flexibiliteit om in te kunnen spelen op actuele kansen en bedreigingen

Het tempo van veranderingen in de economie is hoog. De BOM zal gevraagd worden haar organisatie daarom zo in te richten dat ze snel en wendbaar in kan spelen op onvoorziene gebeurtenissen en nieuwe kansen. Daarom is het verstandig aanpassingsvermogen in te bouwen in de organisatie. Dit zal geborgd worden in het organisatiemodel dat in de komende maanden door de BOM wordt uitgewerkt.

Het vraagt tegelijkertijd ook dat de provincie en de BOM een scherpe antenne hebben ontwikkeld om –het liefst in een vroegtijdig stadium- relevante ontwikkelingen signaleren en op waarde kunnen schatten.

De provincie zal samen met de BOM dit nader vormgeven. Het vraagt op dit punt een voldoende frequent overleg en samen optrekken.

Voorbeeld uitwerking maatschappelijke opgave: energietransitie

De Provincie heeft in 2016 het Uitvoeringsprogramma Energie vastgesteld, met als doel in de komende jaren de Energieagenda 2010-2020 te versnellen en een energietransitie op gang te brengen door middel van een substantiële vergroting van de duurzame energieproductie en -voorziening in Brabant. Een transitie die zal leiden tot een forse CO2 reductie. En die tevens leidt tot werkgelegenheidsgroei. Bij de uitvoering van het programma wordt de BOM als een belangrijke partner gezien.

De BOM wordt gevraagd om vanuit haar competenties een belangrijke bijdrage te leveren door te ontwikkelen en te investeren.

We onderscheiden drie opgaven:

- A. ontwikkelen van nieuwe (disruptieve) technologieën en applicaties;
- B. het ontwikkelen van initiatieven voor de toepassing van bestaande technologie (mede gericht op toeleiding naar het Energiefonds: develop to invest)
- C. het investeren in projecten vanuit het Energiefonds.

Ad A. Ontwikkelen m.b.t. nieuwe technologie

De BOM vervult op dit gebied een rol sinds de eerste tranche van de Brabantse investeringsagenda een aantal innovatiegebieden aanwees waarbinnen de BOM werd gevraagd een business development rol te vervullen. Het gaat om biobased economy, elektrisch rijden & smart grids en solar. Op deze terrein lopen veel initiatieven. De BOM krijgt de opdracht dit door te zetten de komende jaren met de volgende accenten:

- Business Development binnen het programma Smart & Green Mobility op het grensvlak van energie en mobiliteit om te komen tot een aantal stevige PPS programma's, In lijn met het PNB 100.000 voertuigen plan.

⁵ In de afgelopen maanden is er onderzoek gedaan naar Brabant Branding. De uitkomsten van dit rapport zijn nog niet bekend en derhalve ook niet meegenomen in bovenstaande passage. Wellicht dat op basis van de uitkomsten er nog een wijziging in de activiteiten zal plaatsvinden.

- Idem voor Biobased Economy. Ook hier is een robuust programma ontstaan met kansrijke, schaalbare innovaties die in de komende jaren kunnen leiden tot grootschalige implementaties. Speciale aandacht voor Sugar Delta in Zuidwest-Nederland.
- Voor nieuwe energie(technieken)⁶ in combinatie met circulaire economie kan het Uitvoeringsprogramma een versnelling betekenen door energieconcepten te ontwikkelen, technologieën en bedrijven te verbinden en concrete toepassingen te realiseren gebaseerd op coöperatief samenwerken. Met o.a. Strijp-T (als energy lab) en De Kleine Aarde (wonen/energie/food) als versnellers.
- Daarnaast komt een aantal disruptieve technologie kansen op ons af:
 - In de wereld van Internet of Things wordt het thema ICT & Energie steeds belangrijker.
 - Een ander voorbeeld is energieopslag, zowel voor elektriciteit als warmte.
 - Verduurzaming van productieprocessen om te komen tot een energie neutrale industrie.

Ad B. Develop to invest

Wat betreft projectontwikkeling die is gebaseerd op bestaande technologie zijn de mogelijkheden tot nu toe zeer beperkt geweest, omdat de inrichting van het Energiefonds (terecht) vooral is gericht op het investeringsproces. Maar er zijn vier gebieden waar extra capaciteit voor projectontwikkeling kan leiden tot versnelling dan wel haalbaarheid. Door in een eerder stadium betrokken te zijn kan de impact worden vergroot en kunnen de middelen efficiënter worden ingezet omdat bij de ontwikkeling al vooruit wordt geschakeld naar de volgende fase, waarin de financierbaarheid aan de orde komt. De meest kansrijke gebieden voor 'develop to invest' zijn:

- wind
- energiebesparing in de gebouwde omgeving
- restwarmte/warmtenetten:
- biomassa:

Ad C. Energiefonds

Het energiefonds heeft een voortvarende start gemaakt en functioneert goed. De invulling van de "develop to invest" functie binnen de BOM zal de pijlpijn van investeerbare projecten nog vergroten. Een opgave voor de komende jaren is te investeren in majeure onderwerpen met een grootschalig karakter zoals geothermie.

Uitwerking BHB/Werklocaties

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven komt er een verschuiving van taken op het gebied van werklocaties. De BOM wordt in dit kader gevraagd de bestaande portefeuille uit te managen voor wat betreft de projecten en lokale fondsen in exploitatie. Hierop is mogelijk een zeer beperkt aantal uitzonderingen. Dit wordt in goed onderling overleg opgepakt.

BOM ontwikkelt en managet een Shared Facility Fund Brabant. Hiermee kan de BOM op bedrijfsniveau investeren in faciliteiten. De omvang van dit fonds moet nader worden bepaald.. Dit fonds kent een regionaal compartiment voor het SGE-gebied., verder te ontwikkelen en te managen door de BOM.

PNB investeert locatieniveau; zij richt geen fonds op, maar doet dit vanuit het provinciaal ontwikkelbedrijf.

PNB neemt de verantwoordelijkheid voor de campussen Pivot Park, BIC, Automotive e.d. . De BOM wordt bij die projecten wel gevraagd bij te dragen vanuit de disciplines business development en

⁶ zoals (niet recyclebaar) plastic naar olie, vergassing van houtachtige biomassa en kleinschalige combinaties van vergisting en vergassing voor de centrale energievoorziening voor woningen en bedrijven

foreign investments.

De provincie onderzoekt-met gebruikmaking van de mensen van de BOM- de behoefte naar andere regionale compartimenten. Fondsen waar de regio aan bijdraagt en gericht op de ontwikkeling van shared facilities, vraaggestuurd vanuit bedrijven. De provincie heeft de (beleidsmatige) regie en heeft de besluitvorming (Go/NoGo). De BOM is voor dat onderzoek, ontwikkelen en het fondsmanagement preferred supplier.

De activiteitenvelden en de concrete thema's in het Bestuursakkoord

Tot slot van dit hoofdstuk is in de onderstaande tabel, complementair aan de tabel met ontwikkelthema's, een aantal concrete onderwerpen uit het Bestuursakkoord benoemd die de BOM gevraagd wordt in de komende jaren actief op te pakken, geplaatst in de bredere context van de relevantie activiteitenvelden. In het Meerjarenplan zal er zoveel mogelijk een verbinding worden gemaakt met de definitieve lijst van Ontwikkelthema's. Het overzicht van onderwerpen is niet uitputtend.

Trends en ontwikkelthema's	
Digitalisering/IT en data	Valorisatie JADS
Smart Industry	Ontwikkeling BIC
Aerospace Maintenance	F-35
Circulaire economie/verduurzaming	Energietransitie
Middelen	
Kapitaal	Ontwikkeling en benutting valorisatieprogramma's, inclusief optimale doorfinanciering
Kennis	Samenwerkingsagenda TNO/HOLST/Uni's
Kennis	Beagle
Faciliteiten	Ontwikkeling en benutting Living Labs (denk aan slimme mobiliteit)
Internationalisering	
	Strategische acquisitie
Flexibele inzet	
	Actieplan West-Brabant
	Prioriteiten Samenwerkingsagenda Rijk-Regio

[illegible]