provinciehuis Westerbrink 1, Assen
postadres Postbus 122, 9400 AC Assen

www.drenthe.nl
0592 - 36 55 55

provincie Drenthe

Aan:
de voorzitter en leden van
Provinciale Staten van Drenthe

Assen, 16 februari 2021
Ons kenmerk 7/5.9/2021000280
Behandeld door team Economie (0592) 36 55 55
Onderwerp: Evaluatierapport van de Dutch TechZone
Status: Ter informatie

Geachte voorzitter/leden,

Hierbij treft u ter informatie aan het Evaluatierapport van de Dutch TechZone (voorheen Vierkant voor Werk 2017 – 2021). De Dutch TechZone (DTZ) is een triple helix samenwerking, hierin participeren de gemeenten Coevorden, Hardenberg, Hoogeveen en Emmen, de provincie Drenthe, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), kennisinstellingen en ondernemers. De provincie is partner in het samenwerkingsverband DTZ, hiertoe hebben wij een samenwerkingsovereenkomst ondertekend. De samenwerking is aangegaan voor de looptijd van het programma voor de periode van 2017-2021.
DTZ zet zich in voor de economische structuurversterking van de regio. Hierbij ligt de focus op de maakindustrie. De belangrijkste thema's waaraan gewerkt wordt zijn HTSM (High Tech Systems and Materials), Groene Chemie/Circulaire Economie, Logistiek en Energie.
De basis hiervoor is gelegd door de Commissie Vollebregt – Alberda van Ekenstein, zij hebben in juli 2016 het rapport 'Voor een sterke en innovatieve regio' opgeleverd.

Er is een evaluatie uitgevoerd door het adviesbureau ERAC, hierin is de startfase Vierkant voor Werk (2014 -2016) meegenomen, maar vooral de periode vanaf 2017 staat hierin centraal.
Het evaluatierapport heeft tot doel input te geven voor de besluitvorming over de verlenging van de samenwerking en verbeterkansen te identificeren voor de toekomst van de DTZ.

Organisatie en financiering
De DTZ is vooral een netwerkorganisatie met een klein programmabureau en veel organisaties er omheen die met projecten bezig zijn, verbonden aan het Vierkant voor Werk Uitvoeringsplan.
De uitvoeringskosten van de DTZ worden gefinancierd door de vier gemeenten, zij stellen € 1,-- per inwoner beschikbaar. Wij dragen bij via projecten. De belangrijkste is de Bedrijvenregeling DTZ. Op basis van de samenwerkingsovereenkomst DTZ hebben de gezamenlijke gemeenten, het Ministerie van EZK en de provincie gezamenlijk € 15 miljoen beschikbaar gesteld voor de bedrijvenregeling[1].
Daarnaast is ingezet op het benutten van EFRO-subsidie en INTERREG-subsidie. 'Technologies Added' en diverse projecten gericht op de ontwikkeling van het 'Groene Chemie Cluster' kunnen als voorbeelden worden genoemd.

Resultaten
De doelen van de samenwerking zijn: lobby, aanjagen projecten, verbinden en versterken. De samenwerking laat successen zien, een aantal daarvan zijn niet tastbaar, zoals het netwerk, toegenomen vertrouwen en het gevoel een regio te zijn, maar vormen een belangrijke basis om verder op te bouwen in de toekomst. Ook is de Regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe mede tot stand gekomen door de DTZ. De regiodeal staat los van de DTZ en heeft een eigen governance structuur. Wel valt de pijler werken samen met de focus van de DTZ. De Regiodeal kan gezien worden als middel om de doelen van de DTZ te realiseren. Een ander belangrijk resultaat van de DTZ is de bedrijvenregeling DTZ. Deze regeling valt buiten de scope van deze evaluatie. Zowel over de resultaten van de bedrijvenregeling DTZ als de Regiodeal pijler werken zijn en worden uw Staten separaat geïnformeerd.

Adviezen uit het evaluatierapport
Het evaluatierapport heeft de Board van de DTZ versterkt in haar besluit om de samenwerking DTZ voort te zetten. Er worden kansen gezien om de samenwerking verder te versterken en daarvoor zijn een aantal aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbevelingen uit het rapport zijn:

Streven naar een lange termijn van de triple helix samenwerking
Leg de samenwerking vanaf 2021 voor vijf jaar vast in een overeenkomst waarin ook de middelen voor de periode 2021-2026 worden gereserveerd. Rapporteer regelmatig over de resultaten en voortgang aan alle partners om betrokkenheid te behouden.

Meer strategische focus aanbrengen
Geef de Program Board de opdracht een strategische agenda op te stellen voor de periode 2021-2026. Bepaal aan de hand van deze nieuwe agenda welke rol de organisatie heeft. Stel ook een public affairsplan op met een omgevingsanalyse.
Heroverweeg de governance pas als de strategie wordt aangepast
Dutch TechZone is een netwerkorganisatie met een kleine triple helixorganisatie en heeft geen juridische entiteit.

---

[1] De bijdragen van het Ministerie van EZK en de provincie aan de bedrijvenregeling zijn aangepast in respectievelijk € 3,5 miljoen en € 6,5 miljoen, in plaats van elk € 5 miljoen. Hier hebt u over besloten op basis van Statenstuk 216-765. Dit had te maken met een gezamenlijk proces tussen het Ministerie van Economische Zaken, de provincie Drenthe en de gemeente Emmen om te komen 'tot een oplossing voor de opvolging voor Philips Lighting'.

De huidige rol van verbinden en versterken en branding kan prima worden vervuld zonder een juridische entiteit.
Voer de discussie over een passende organisatievorm zodra de strategie van Dutch TechZone wordt aangepast (en tot andere taken leidt) en pas deze aan als alle partners consensus hebben bereikt. Op dit moment past de governance structuur bij de taken van Dutch TechZone.

Benut elkaars kracht
Maak beter gebruik van de kracht van de verschillende partners en geef hun daarin ook verantwoordelijkheid. Maak het onderwijs verantwoordelijk voor de banden met universiteiten en hogescholen buiten de regio. Zet het bedrijfsleven in op innovatie en de overheid op verbindingen met andere regio's en public affairs.

Vergroot je externe focus
Om volgende stappen te zetten en Dutch TechZone blijvend aan te haken in (Noord-) Nederland en relevante strategische agenda's van Rijk, provincie, Noord-Nederland en Europa, is een grotere externe focus gewenst.

Verbeter de monitoring
Dutch TechZone is vooral op afstand bij projecten betrokken. Een goede monitoring helpt successen uit te dragen en draagt bij de betrokken projecten ook zichtbaar deel van Dutch TechZone te laten zijn.

Vervolg
In 2021 zal het rapport van de Commissie Vollebregt – Alberda van Ekenstein worden geactualiseerd, de aanbevelingen uit het evaluatierapport zullen hierin meegenomen worden.
Verder wordt er onderzoek uitgevoerd door de gezamenlijke rekenkamercommissies van de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen naar functioneren van DTZ, de provincie werkt mee aan dit onderzoek.
Wij hopen u hiermee eerst voldoende te hebben geïnformeerd. Over het vervolg van de samenwerking wordt u geïnformeerd.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,

, voorzitter , secretaris

Bijlagen:
- Evaluatierapport Dutch TechZone
- Samenwerkingsovereenkomst Dutch TechZone 2017 - 2021

mb/coll.

Evaluatie Dutch TechZone

Inhoudsopgave

Management samenvatting 3

één 6
Inleiding 6
1.1 Aanleiding en doelstelling 6
1.2 Methodologie en aanpak 6
1.3 Triple helix samenwerking, governance en resultaat 8
1.4 Leeswijzer 10

twee 11
Samenwerkingskracht 11
2.1 Reconstructie ontwikkeling samenwerking 11
2.2 Reflectie op de samenwerkingskracht 11

drie 16
Governance 16
3.1 Reconstructie ontwikkeling governance 16
3.2 Reflectie op de governance 16

vier 18
Resultaten 18
4.1 Oprichting financieel instrument/stimuleringsbudget 18
4.2 Ondersteuning aan ondernemers 18
4.3 Ondersteuning voor onderwijs/arbeidsmarkt 20
4.4 Versterking externe positie en strategische positionering 21
4.5 Reflectie op de resultaten 22

vijf 23
Conclusies en aanbevelingen 23
5.1 Conclusies 23
5.2 Aanbevelingen 24

Bijlagen

- Bijlage I: Reconstructie Samenwerking en Reconstructie Governance
- Bijlage II: Lijst van geïnterviewden

Management samenvatting

Voor u ligt de evaluatie van Dutch TechZone (voorheen Vierkant voor Werk 2017-2021) die als input dient voor de verlenging van de triple helix samenwerking en ook kansen signaleert voor de toekomst. Dutch TechZone is een triple helixsamenwerking van onderwijs, bedrijfsleven en overheden in de regio Coevorden, Emmen, Hardenberg en Hoogeveen met ondersteuning van de provincie Drenthe en het Ministerie van Economische Zaken. De startfase Vierkant voor Werk (2014-2016) is meegenomen in de evaluatie, maar centraal staat de periode vanaf 2017.

Samenwerkingskracht: vertrouwen en goede samenwerking

De samenwerkingskracht van Dutch TechZone is sinds 2017 duidelijk versterkt. De partners vinden elkaar in een gedeelde urgentie, doelen en de samenwerking wordt goed geleid. De partners van overheden, bedrijfsleven en onderwijs werken aan gedeelde verwachtingen, begrip voor elkaars positie en rol en gelijkwaardigheid. Er is een vertrouwensbasis ontstaan en deze is nog steeds groeiende. Dat past bij de prille samenwerking die Dutch TechZone is. We zien kansen de samenwerking verder te versterken en hebben daarvoor de volgende aanbevelingen

Streef naar lange termijn triple helix samenwerking
Leg de samenwerking vanaf 2021 voor vijf jaar vast in een overeenkomst waarin ook de middelen voor de periode 2021-2026 worden gereserveerd. Rapporteer regelmatig over de resultaten en voortgang aan alle partners om betrokkenheid te behouden.

Breng meer strategische focus aan
Geef de Program Board de opdracht een strategische agenda op te stellen voor de periode 2021-2026. Bepaal aan de hand van deze nieuwe agenda welke rol de organisatie heeft. Stel ook een public affairsplan op met een omgevingsanalyse en gebruik dit om gericht verder te werken aan een eigen, unieke plek voor Dutch TechZone in het ecosysteem van Noord-Nederland. Deze acties dragen bij aan een slagvaardige Dutch TechZone.

Governance: passend bij taken

De organisatievorm die is gekozen past bij de huidige taken waarin vooral voor verbinden en versterken wordt gekozen. Uit onderzoek naar triple helixorganisaties blijkt tot dusverre niet dat er een sterk verband is tussen een eigen juridische entiteit en de slagkracht. Program board, programmateam en -bureau vormen een kleine organisatie die de huidige taken goed uit kunnen voeren. We hebben ook ontwikkelkansen gesignaleerd.

Heroverweeg de governance pas als de strategie wordt aangepast
Voer de discussie over een passende organisatievorm zodra de strategie van Dutch TechZone wordt aangepast (en tot andere taken leidt) en pas deze aan als alle partners consensus hebben bereikt. Op dit moment past de governance structuur bij de taken van Dutch TechZone.

Benut elkaars kracht
Maak beter gebruik van de kracht van de verschillende partners en geef hen daarin ook verantwoordelijkheid. Geef de *overheden* de lead bij wet- en regelgeving, public affairs en de verbindingen met andere regio's. Maak het *onderwijs* verantwoordelijk voor internationalisering, de banden met universiteiten en hogescholen buiten de regio. Zet het

grootbedrijf vooral in op innovatie, de verbindingen met groene chemie, duurzame energie, HTSM en logistiek. Geef het *MKB* een sterke rol in de regionale gemeenschap, zoals centrumontwikkeling, evenementen, de leefbaarheid, de binding met elkaar in ondernemersverenigingen. Dat draagt bij aan de slagvaardigheid van de regio.

Resultaten: eerste resultaten zichtbaar

Dutch TechZone verbindt en versterkt vooral, dat betekent dat projecten op afstand staan. Veelal zijn initiatieven ook te recent (2019) gestart om al concrete resultaten te kunnen zien. De toegenomen clustervorming in het bedrijfsleven, de ondernemersregeling die banen en investeringen in de regio oplevert, het gevoel een regio te zijn en het binnenhalen van de regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe zijn resultaten waarbij de samenwerking in Dutch TechZone een belangrijke rol speelt. We zien kansen voor Dutch TechZone om de komende jaren nog meer te bereiken.

Vergroot je externe focus

Om volgende stappen te zetten en Dutch TechZone blijvend aan te haken in (Noord-) Nederland en relevante strategische agenda's van Rijk, provincie, Noord-Nederland en Europa, is een grotere externe focus gewenst. Dit kan op een aantal manieren, die vooral haalbaar zijn als alle partners op hun kracht worden ingezet (zie aanbeveling benut elkaars kracht):

- Sluit aan in projecten en initiatieven van belangrijke clusters als chemie, HTSM en duurzame energie om samen bij te dragen aan de circulaire economie in Noord-Nederland en duurzame energievoorziening.
- Bouw de relatie met Duitsland uit in het grensgebied en met alle regio's die van toegevoegde waarde zijn voor de eigen clusters.
- Bouw aan een internationaal netwerk, overweeg deelname aan missies en beurzen om de branding te ondersteunen, aan internationale projecten deel te nemen en werk en bedrijven naar de regio te halen.
- Maak slim gebruik van co-branding bij het versterken van de externe positie en strategische positionering van de Dutch TechZone. Elke partner heeft unieke ingangen. Overheden kunnen ondersteunen bij lobby en bieden unieke toegang tot de politieke arena. Kennisinstellingen werken grensoverschrijdend. Bevorder dat bij door Dutch TechZone aangejaagde projecten de naam wordt gebruikt.
- Sluit aan bij een Europees netwerk als Eurocities, vanwege de expertise en mogelijke projectpartners die een dergelijk netwerk biedt. Het draagt ook bij aan kennisuitwisseling met regio's en steden die voor vergelijkbare uitdagingen staan.

Verbeter de monitoring

Dutch TechZone is vooral op afstand bij projecten betrokken. Een goede monitoring helpt successen uit te dragen en draagt bij de betrokken projecten ook zichtbaar deel van Dutch TechZone te laten zijn.

- Plan vaker vaste overlegmomenten in met trekkers van individuele projecten en initiatieven en koppel dit terug aan de Program Board. Door meer regie te voeren, krijgt de Dutch TechZone grip op deze individuele initiatieven en voorkomt (territoriale) fragmentatie.

- Bekijk aan de hand van de resultaten van projecten tijdig hoe zij een vervolg kunnen krijgen en bijvoorbeeld tot de structuur van de regio kunnen behoren, nieuwe financiering nodig hebben of beëindigd kunnen worden.

- Koppel regelmatig terug aan bedrijfsleven, overheden en onderwijs wat de resultaten zijn van projecten en vervolgstappen. Geef hen een rol in de kaderstelling en controle op resultaten. Wij adviseren de gemeente raden gezamenlijk te informeren over de resultaten die door Dutch TechZone worden gerealiseerd.

één
Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

De Dutch TechZone is een samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en ondernemers in Zuidoost-Drenthe en Noordoost-Overijssel. Het gaat om het gebied met de gemeenten Emmen, Hoogeveen, Coevorden en Hardenberg.

ERAC voert in opdracht van de aan Dutch TechZone verbonden overheden een evaluatie uit van het samenwerkingsverband. Deze evaluatie heeft drie doelen:

- Input voor de besluitvorming over de verlenging van Vierkant voor Werk 2017-2021;
- Informeren van Provinciale Staten en gemeente raden over de huidige status van de Dutch TechZone;
- Identificeren van verbeterkansen voor de toekomst van de Dutch TechZone.

De evaluatie is een reconstructie van de totstandkoming en uitvoering van de Dutch TechZone om de blinde vlekken van de afgelopen jaren te identificeren. Op basis daarvan biedt deze evaluatie praktische en uitvoerbare aanbevelingen voor het vervolg van de Dutch TechZone om ook in de toekomst het verschil te blijven maken in de focusgebieden: *samenwerkingskracht, governance en resultaat.*

1.2 Methodologie en aanpak

De aanpak van deze evaluatie kenmerkt zich door een gedegen data-onderzooek en een praktische, uitvoeringsgerichte en kwalitatieve onderzoeksaanpak met oog voor de diverse perspectieven van de stakeholders die betrokken zijn bij de Dutch TechZone, i.e. overheden, kennisinstellingen en bedrijven en een validatie van verschillende bronnen. De uitgangspunten zijn: vraagclustering, data triangulatie (deskresearch, literatuurstudie en interviews) en procesreconstructie.

Vraagclustering

De initiële evaluatievraag bestond uit zeven deelvragen. Bij een nadere analyse blijkt dat deze deelvragen als volgt naar de categorieën *samenwerkingskracht, governance en resultaat* geclusterd kunnen worden.

Samenwerkingskracht

1. Doelgericht samenwerken is een belangrijk uitgangspunt in Dutch TechZone. Waar is dat inmiddels ontstaan, aan het ontstaan en waar liggen goede kansen?
2. Hoe is de onder het vorige punt genoemde samenwerking ontstaan en wat is de succesformule? Wat leren we er van?
3. Waar zijn samenwerkingsverbanden ontstaan tussen overheden, tussen onderwijsinstellingen en tussen ondernemers? Daarnaast, waar vinden we goede initiatieven in Triple Helix verband?

Resultaat

4. Waar staat Dutch TechZone in de stap naar een volwaardige en erkende regio in haar ambitie en de beschreven noodzaak in het rapport Vollebregt?

5. Wat zijn de projecten met een link/verbinding naar de doelen uit het rapport Vollebregt?

Governance

6. Welke rol heeft de Program Board nu? Is dit ook voor de toekomst de juiste rol?
7. Is de organisatiestructuur passend? Kunnen we zonder een eigen entiteit om voldoende slagvaardig en daadkrachtig te zijn?

Data-triangulatie

De onderzoeksmethoden voor deze evaluatie zijn *deskresearch, literatuuronderzoek* en *interviews*.

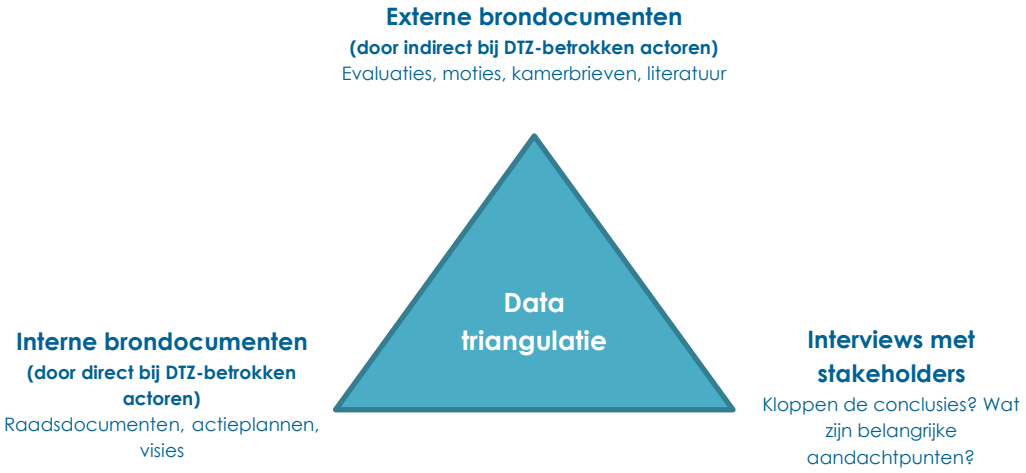
- Een *deskresearch* was het startpunt van deze evaluatie. Er is een uitgebreide data-inventarisatie uitgevoerd en afgestemd met inhoudelijk betrokkenen. Daaruit heeft ERAC een aantal belangrijke brondocumenten gedestilleerd en deze bestudeerd. De bronnen zijn diverse typen beleidsdocumenten en onderzoeken.

- *Literatuuronderzoek* maakt het mogelijk een bredere blik te werpen op het samenwerkingsverband. Dutch TechZone is een triple helix samenwerkingsverband. Voor een evaluatie op samenwerkingskracht, governance en resultaten is het belangrijk te kijken naar wat er al bekend is over triple helixsamenwerkingsverbanden uit eerder onderzoek.[1] Uit empirisch onderzoek zijn een aantal succesfactoren bekend voor triple helix samenwerking, die we bij de evaluatie van de Dutch TechZone betrekken.

- De *interviews* vormen de verdiepingsslag van deze evaluatiestudie. In afstemming met inhoudelijk betrokkenen zijn een aantal personen relevant voor het onderzoek geselecteerd. Daarbij is rekening gehouden met een evenredige vertegenwoordiging van de belangrijkste stakeholders, i.e. kennisinstellingen, overheden en bedrijven. De initiële vragenlijst gepresenteerd in de offerte is aangevuld op basis van relevante bevindingen uit de deskresearch, literatuurstudie en met vragen specifiek afgestemd op de geïnterviewde partijen. De interviews zijn in twee ronden uitgevoerd. In eerste instantie zijn zes leden van de Program Board en de twee medewerkers van de Dutch TechZone uitvoeringsorganisatie geïnterviewd. Vervolgens hebben twee kringgesprekken plaatsgevonden: een met de leden (12) van de uitvoeringsorganisatie en een met leden (2) van het dagelijks bestuur en senior adviseur Noord van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Dit om zo veel mogelijk specifieke en bruikbare informatie op te halen en bevindingen te kunnen verifiëren. De kringgesprekken hadden daarnaast als doel om nader in te gaan op potentiele verbeterkansen.

[1] Oa "waardecreatie in triple helix innovatie", The Hague Security Delta, verschillende scripties van L. Janssen, N. Hooning, J. de Vries, J. van de Steeg over triple helix samenwerking, artikelen Brainport, economic Boards.

Door het gebruik van diverse databronnen, maakt deze evaluatie gebruik van data triangulatie. Triangulatie versterkt de validiteit van het onderzoek door altijd een verificatieslag van één bron met een andere bron mogelijk te maken. Tevens vergroot triangulatie de datakwaliteit omdat het de mogelijkheid biedt verschillende en complementaire vragen te stellen binnen dezelfde studie.



Procesreconstructie
Door data en bevindingen chronologisch te structureren brengt deze evaluatie per ontwikkelingsfase van de Dutch TechZone de centrale doelstellingen, de totstandkoming van input en de resultaten die daadwerkelijk zijn bereikt in beeld.

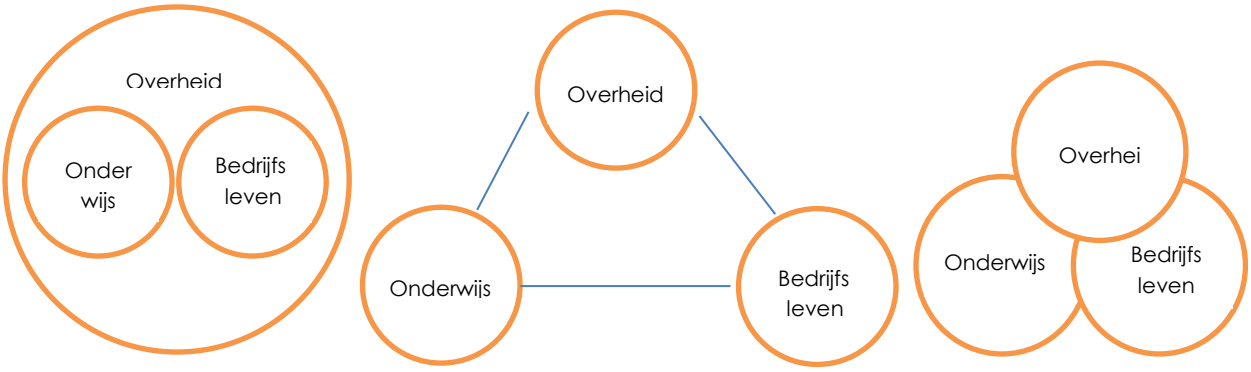
1.3 Triple helix samenwerking, governance en resultaat

Voordat we in de volgende hoofdstukken in gaan op de ontwikkelingen die de Dutch TechZone heeft doorlopen op het gebied van samenwerking, governance en resultaat reflecteren wij hier eerst op de beschikbare literatuur over deze drie thema's in het kader van triple helix samenwerkingsverbanden.

De kans op succes van een triple helix samenwerking neemt toe als de *samenwerking* tussen organisaties ontstaat op basis van een gevoel van *urgentie*. Een crisis in een regio is een kans om in samenwerking meer te bereiken. De samenwerking is succesvoller als er sprake is van *doelcongruentie*, de partners in de samenwerking hebben dezelfde doelen voor ogen voor de samenwerking. Deze doelen moeten zo concreet mogelijk worden geformuleerd. De samenwerking moet *gelijkwaardig* zijn, alle partners moeten het idee hebben dat hun inbreng er toe doet en alle partijen moeten elkaar iets gunnen. Het betekent dat partners allemaal iets unieks (in kennis, capaciteit, geld) en substantieels (gelijke verhoudingen) bijdragen aan de samenwerking. Triple helixsamenwerking stelt eisen aan het *leiderschap*. Bij voorkeur is deze niet-hiërarchisch en richt zich op verbinden van partijen en op het proces. Er moet sprake zijn van *heldere en gelijke verwachtingen*. Ambities en verwachtingen kunnen enorm verschillen tussen de partners. Het is belangrijk dat deze worden uitgesproken en dat er voldoende gelegenheid is voor eigen belang, dat wil zeggen dat er een gezond evenwicht is tussen wat iedereen brengt en haalt uit de samenwerking. Als de samenwerking intensiever is, is de kans op heldere en gelijke verwachtingen hoger. Ook *vertrouwen* is een belangrijke succesfactor in triple helixsamenwerking. Vertrouwen bouw je op door de samenwerking. Het neemt vooral toe naarmate duidelijker wordt wat het opbrengt. *Afstemmen van cultuur en waarden* is belangrijk bij een triple helixsamenwerking. Bedrijfsleven, onderwijs en overheid hebben

verschillende culturen en waarden. Naarmate zij meer vertrouwen hebben in elkaars competenties en intenties en begrip hebben voor verschillen in cultuur is de kans op een succesvolle samenwerking hoger. In het algemeen streven publieke organisaties sterker naar het controleren van het proces en de aanpak en het vermijden van risico's en voorkomen van verwachtingen, waar ondernemers zich juist sterk richten op het resultaat, waarmaken van verwachtingen (van klanten of aandeelhouders) en het nemen van risico's.

Voor het beoordelen van de *governance* van een triple helix samenwerking is de gekozen *structuur* voor de samenwerking van belang. Welke vorm is gekozen en waarom? Hoe draagt dit bij aan de doelen van de samenwerking? Taken en rollen tussen de partners moeten helder en duidelijk zijn verdeeld en de samenwerkingsaanpak moet ook helder zijn om tot succesvolle samenwerking te komen. Dat geldt ook voor de communicatie, middelen en besluitvorming. Daarnaast is de *scope* van belang, daarmee wordt het aantal partners in de samenwerking bedoeld. Als er een beperkt aantal partijen deelnemen is de kans op succes hoger. [2] Triple helixsamenwerking kent in de verhoudingen tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven verschillende vormen.



Statisch model *Laissez faire model* *Hybride model*

In het statische model heeft de overheid de leidende rol ten opzichte van bedrijfsleven en onderwijs. Nadeel van dit type samenwerking is dat er weinig ruimte is voor 'bottom up' initiatieven van bedrijfsleven of onderwijs. Een tweede type samenwerking wordt het 'laissez faire' model genoemd, waarin overheid, bedrijfsleven en onderwijs onafhankelijk van elkaar opereren en ieder hun eigen taken uitvoeren. Het bedrijfsleven heeft hierbij vaak een leidende rol, vooral rond innovatie. Een derde type triple helixsamenwerking is een hybride samenwerking, waarbij overheid, bedrijfsleven en onderwijs handelen vanuit de rol en belangen van de anderen en bijvoorbeeld op basis van de beschikbare kennis en ervaring een economische agenda formuleren. De Dutch TechZone is in haar ontwikkeling de afgelopen jaren gegroeid van een overwegend statisch model naar een laissez faire model en momenteel een hybride model waarin wordt gestreefd zoveel mogelijk gezamenlijk te opereren.

Tot slot gaat de evaluatie ook over de *resultaten* die tot nu toe zijn bereikt door de Dutch TechZone. Resultaten kunnen bekeken worden op het niveau van *output* en op het niveau van *outcome*. Bij de beoordeling van de resultaten van een triple helixsamenwerking is output vooral op projectniveau en zijn de effecten van de samenwerking en projecten het outcome

[2] Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and ''mode 2'' to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy, 29,* 109-123.

niveau. Outcome verwijst bijvoorbeeld naar arbeidsplaatsen, economische groei of innovatie. Daarbij kan niet worden vastgesteld of de outcome echt is bereikt door de triple helixsamenwerking of door bredere economische groei. In deze evaluatie ligt de focus voornamelijk op het output niveau gezien de relatief korte periode dat de Dutch TechZone actief is. Waar mogelijk kijken we ook naar gerealiseerde outcome.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens op de samenwerking (hoofdstuk 2), governance (hoofdstuk 3) en de resultaten (hoofdstuk 4) van de Dutch TechZone ingegaan. Daarna volgen in een afsluitend hoofdstuk (hoofdstuk 5) conclusies en aanbevelingen voor de toekomst. In bijlage I is een reconstructie geschetst van de ontwikkeling van de samenwerking en governance van Dutch TechZone de afgelopen jaren.

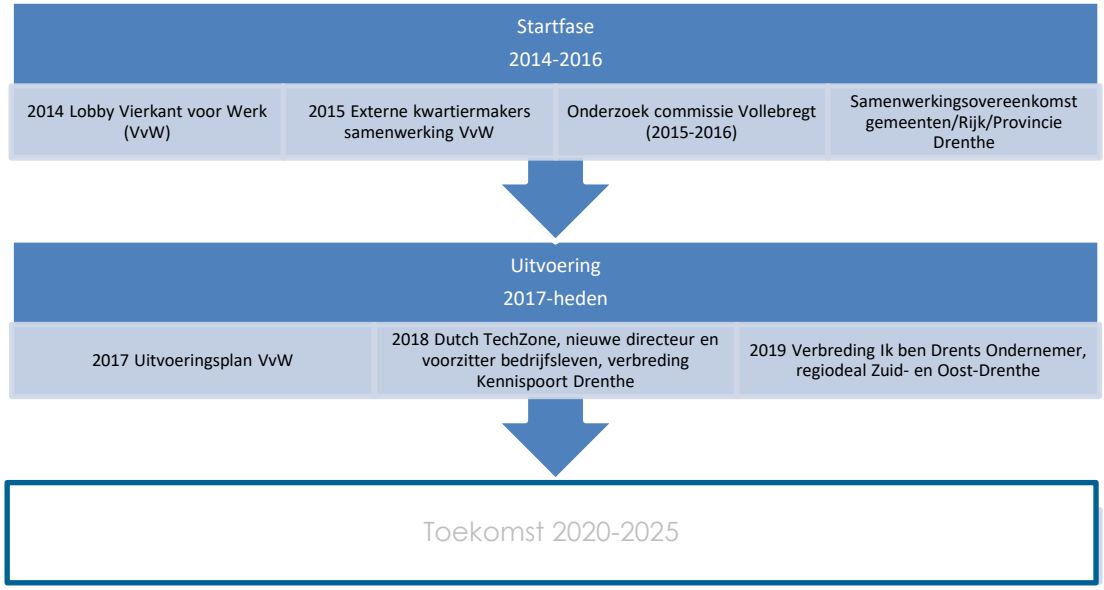
twee

Samenwerkingskracht

In dit hoofdstuk staat de samenwerkingskracht van Dutch TechZone centraal. We starten de evaluatie met een reconstructie van de samenwerking en geven onze reflectie daarop op basis van de theoretische succesfactoren voor triple helix samenwerking uit hoofdstuk 1. In bijlage I is een gedetailleerde reconstructie van de samenwerking uitgewerkt.

2.1 Reconstructie ontwikkeling samenwerking

Hieronder zijn de belangrijkste momenten van de start- en uitvoeringsfase in de samenwerking Dutch TechZone te zien.



2.2 Reflectie op de samenwerkingskracht

Startfase

Succesvolle lobby

In de startfase 2014-2016 ontwikkelt de samenwerking zich. Het eerste banenplan Vierkant voor Werk trekt de aandacht van het ministerie van Economische Zaken en dit leidt tot resultaten: een onderzoek van de commissie Vollebregt en een samenwerkingsovereenkomst met de provincie Drenthe en het ministerie van Economische Zaken, waarin 15 miljoen wordt vrijgemaakt voor een breed pallet aan acties die in het kader van Vierkant voor Werk waren beoogd. Politiek heeft de regio ervoor gekozen deze middelen volledig aan de bedrijvenregeling te verbinden. Dat was geen vereiste van het ministerie van Economische Zaken en ook geen onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst. De lobby is in de startfase succesvol, al betreuren de betrokkenen van het eerste uur, voor zover wij hen hebben gesproken, dat de financiële bijdrage in eerste instantie niet in verhouding staat tot wat er

wordt gevraagd. De commissie Vollebregt noemt immers een investering van 65-70 miljoen euro.

Overheidssamenwerking Vierkant voor Werk

De overheid speelt een centrale rol in de startfase (*statisch model*). Dit blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerkingsovereenkomst die alleen door overheden wordt ondertekend en het informeren van onderwijs en bedrijfsleven over Vierkant voor Werk in plaats van bijvoorbeeld het plan samen opstellen. De interviews versterken het beeld dat de overheid de samenwerking regisseert in de eerste periode. Dit leidt echter niet tot fricties bij bedrijfsleven en onderwijs. De overheid jaagt in de eerste fase de samenwerking aan.

Urgentie en plan Vollebregt breed gedeeld, maar ook kwetsbare regio

Uit de interviews blijkt duidelijk dat er een besef van urgentie is over de economische situatie in de regio. De problemen die de commissie Vollebregt beschrijft en de voorgestelde aanpak worden breed gedeeld. Daarmee is in de startfase zowel sprake van urgentie als doelcongruentie. Het plan van de commissie Vollebregt wordt gesteund door de betrokkenen uit de overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Betrokkenen geven aan dat de economische situatie qua structuur nog zo is als in 2014, maar dat groei, kansen en werkgelegenheid zijn toegenomen. Het is belangrijk dat het programma en de activiteiten tijdig op dit type veranderingen worden aangepast, anders kan de urgentie verdwijnen of beleven de verschillende actoren een andere urgentie. Dat kan de samenwerking belemmeren.

Ondanks de gevoelde urgentie in het gebied, vormt de regio Emmen, Coevorden, Hoogeveen en Hardenberg met drie Drentse en één Overijsselse gemeente geen natuurlijk ecosysteem. De gemeenten vinden elkaar vooral in een gedeelde economische problematiek. Er was geen geschiedenis van samenwerking tussen deze gemeenten. In "De veranderende geografie van Nederland"[3] zijn de dagelijkse verplaatsingen van de Nederlanders onderzocht. De cijfers zijn alweer enkele jaren oud, maar ze geven wel een indicatie van de samenhang in een gebied. Als we kijken naar de regio Emmen-Hoogeveen-Hardenberg-Coevorden, zien we dat de inwoners van de gemeenten Emmen, Hoogeveen Coevorden en ook Hardenberg voor hun werk, boodschappen, vrienden, onderwijs of zorg naar elkaars gemeente gaan. Het gebied vertoont in die zin een samenhang.

De gedeelde problematiek in het gebied als het gaat om werkgelegenheid, sterke sectoren, lager opleidingsniveau van de beroepsbevolking, afkalvende industrie en de nabijheid van een landsgrens (die een drukkende werking heeft op de regionale economie[4]) maakt de keuze voor deze samenwerking echter ook kwetsbaar; de kansen én de problemen worden immers gedeeld.

Uitvoeringsfase

Zowel uit de deskresearch als uit de interviews komt naar voren dat de uitvoeringsfase start vanaf 2017. Er wordt een uitvoeringsplan opgesteld met de uitwerking van de acties uit het rapport van de commissie Vollebregt. Er is een projectenfolio, de uitvoering loopt. Er wordt een triple helix programma organisatie ingericht (zie hoofdstuk 3) die daarna aan de slag gaat met het plan Vierkant voor Werk.

[3] Tordoir, De veranderende geografie van Nederland, 2015

[4] Atlas voor gemeenten 2019.

Van overheidssamenwerking naar triple helixsamenwerking

In de uitvoeringsperiode zien we de samenwerking evolueren naar het *laissez faire* model. Recent zijn daar ook elementen van het *hybride* model aan toegevoegd. De verschillende samenwerkingsmodellen (zie hoofdstuk 1) komen in de praktijk allemaal voor als we naar triple helixsamenwerking kijken. Er is niet gebleken dat een bepaalde vorm het meest bijdraagt aan succes. We gebruiken de modellen om te laten zien hoe overheid, bedrijfsleven en onderwijs samenwerken, zodat daar bewuste keuzes in worden gemaakt. In de startfase toen Dutch TechZone vooral een overheidssamenwerking was, heeft dit tot succes geleid op een gebied waar overheden sterk in zijn: lobby. Er was geld en aandacht nodig voor de regio en dat is gelukt met de samenwerkingsovereenkomst en later de regiodeal. De samenwerking is in de uitvoeringsfase veranderd, toen de partners een te geringe betrokkenheid van het bedrijfsleven constateerden, zoals uit de deskresearch en interviews blijkt (zie ook hoofdstuk 3). De overheid zet in deze fase een stap terug en beperkt zich tot de eigen rol. Betrokkenen van overheid, onderwijs en bedrijfsleven zijn bezig met de juiste rolverdeling, waarbij de overheid faciliterend is en het bedrijfsleven en onderwijs de lead nemen.

Er is in het programmateam begrip voor elkaars positie en achtergrond ontstaan. Daaruit kan een hybride samenwerking ontstaan waarin de rolverdeling in elkaar overloopt en het één echte organisatie wordt. De Program Board, die minder vaak vergadert, heeft echter nog een duidelijke rolverdeling tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Het onderlinge begrip voor elkaars positie is bij de bestuurders minder zichtbaar, blijkt uit de interviews. Over het coördinatieteam dat ook uit bestuurders bestaat aangevuld met de programmadirecteur, heerst bij de betrokkenen tevredenheid. Vooral hier is begrip voor elkaars rol en positie belangrijk om succesvol samen te werken als dagelijks bestuur.

Vertrouwen groeit, meer een regio

Zowel bestuurders als de uitvoerders van overheden, onderwijs en bedrijfsleven in Dutch TechZone bouwen vertrouwen in elkaar op. Terwijl de vier gemeenten in 2014 nog niet als een regio worden gezien, is dit in 2020 wel het geval bij de betrokkenen. Successen als de bedrijvenregeling, regiodeal, en bepaalde projecten dragen hieraan bij. Het is een belangrijk resultaat van Dutch TechZone en daarop kan verder worden gebouwd. Het programmateam is echt een team, ongeacht de organisatie waar zij uit komen. Ze komen wekelijks bij elkaar, kennen elkaar goed en vormen de motor van de Dutch TechZone samenwerking. Aan het programmateam neemt het bedrijfsleven overigens niet deel in de zin dat er geen vertegenwoordiger van het bedrijfsleven werkzaam is in het programmateam. Dat hoeft geen bezwaar te zijn en zien wij vaker in triple helix samenwerkingen. Het bedrijfsleven haakt vooral aan bij de uitvoering van projecten en is vertegenwoordigd via de ondernemersverenigingen en in de Program Board. Zowel in de formele als in de informele overlegstructuren is er nauwe afstemming met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Voor inwoners en het bredere bedrijfsleven kan het regiogevoel nog verder worden versterkt. Komende jaren zal worden voortgebouwd op de huidige basis om ook bij deze groepen het regiogevoel te versterken.

Gelijkwaardigheid en verwachtingen nog in ontwikkeling

De drie O's hebben het idee dat hun inbreng in Dutch TechZone er toe doet. Gelijkwaardig zijn partners in een samenwerking op basis van *invloed* en op basis van *houding*. Binnen Dutch TechZone hebben overheden, bedrijfsleven en onderwijs allen invloed. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de samenstelling van de Program Board en hoe de vergaderingen door de deelnemers worden ervaren. Het Coördinatieteam dat als een dagelijks bestuur optreedt, heeft een ondernemer als voorzitter en de programmadirecteur is afkomstig uit het bedrijfsleven. Dit is een deel van de oplossingen om de deelname van het bedrijfsleven gelijkwaardig te maken aan de deelname van overheden en onderwijs.

Bij de startfase van een triple helixsamenwerking zijn overheden met ondersteuning van onderwijs en bedrijfsleven bezig de voorwaarden te creëren voor regionale bedrijvigheid, omzet en banen. In die fase dragen de overheden meestal de kosten van de samenwerking. In de uitvoeringsfase is het belangrijk dat zodra er daadwerkelijk door projecten en initiatieven bedrijvigheid, omzet en banen worden gegenereerd bedrijfsleven en onderwijs ook een eigen financiële bijdrage daaraan levert. Voor de nabij toekomst is het van belang de voordelen van Dutch TechZone voor ondernemers overtuigender te presenteren aan bedrijven die nog niet betrokken zijn bij de samenwerking, aldus de ondernemers die actief zijn in Dutch TechZone. Het betrokken bedrijfsleven ervaart deze voordelen wel, bijvoorbeeld in de vorm van clustervorming. Dit betekent in de samenwerking dat de balans tussen halen en brengen' voor het bedrijfsleven geoptimaliseerd kan worden. De vertegenwoordigers van overheden en onderwijs zien graag het bedrijfsleven in de lead omdat het bedrijfsleven de trekker is van een sterke economie. Zij waarderen dat het bedrijfsleven al actiever deelneemt dan in de startfase. Aandacht en ruimte voor het naar voren brengen van de voordelen voor het bedrijfsleven van Dutch TechZone is erg belangrijk.

Het onderwijs verbindt het eigen belang al beter met Dutch TechZone doordat het de samenwerking met de andere onderwijsinstellingen versterkt in de projecten die men uitvoert en de gezamenlijke deelname in bijvoorbeeld het programmateam of Program Board. De overheden waarderen dat zij nu meer samenwerken, ook met provincie en Rijk. Provincie Overijssel nam in de startfase deel, maar haakte gaandeweg af. Het is de bedoeling dat zij weer meer betrokken raken bij Dutch TechZone. De overheden verbinden het eigen belang met Dutch TechZone ook doordat de lobbykracht toeneemt als triple helix.

De partners in triple helixverband hebben verschillende belangen en uiten die ook. Uit de interviews blijkt dat de meeste betrokkenen meer willen investeren in de onderlinge samenwerking en het uitvoeren van de ingezette projecten en acties. Daarbij is de focus vooral bij het bedrijfsleven meer op samenwerking in de eigen regio gericht, terwijl het onderwijs en overheden nadrukkelijker ook buiten de regio kijken. De onderwijsinstellingen vormen de motor voor internationale contacten samen met de gemeente Coevorden, bijvoorbeeld met Duitsland (Rijnland Instituut) en universiteiten en hogescholen buiten de regio (Universiteit Twente, Delft, Rijksuniversiteit Groningen). De overheden hebben vanuit de lobby oog voor SNN en de Economic Board Noord-Nederland, Twente en de verbinding met het Rijk, waaruit bijvoorbeeld de regiodeal Zuid- en Oost Drenthe is voortgekomen.

Verbindend leiderschap, meer focus gewenst

De betrokkenen zijn tevreden over het management vanuit Program Board en programmabureau en –team (zie ook hoofdstuk 3). Zij constateren ook dat Dutch TechZone vooral door moet gaan. Het feit dat het Bestuurlijk Overleg de intentie heeft uitgesproken de samenwerking, ongeacht de evaluatieresultaten, met Dutch TechZone voort te zetten, geeft het vertrouwen in de samenwerking en leiding ook aan. Dutch TechZone is vooral een netwerkorganisatie met een klein programmabureau en veel organisaties er om heen die met projecten bezig zijn, verbonden aan het Vierkant voor werk uitvoeringsplan. Een hiërarchische sturing is niet mogelijk en ook niet gewenst. Het gaat meer om sturing van het proces en de samenwerking. De betrokkenen vinden dat dit wel strakker kan en ook met meer focus in de acties en strategie. De jaarplannen en kwartaalrapportages zijn operationeel en zijn nog niet de strategische agenda voor Dutch TechZone. Er is een sterke behoefte met elkaar in gesprek te gaan over de focus en prioriteiten van de samenwerking. Het proces om tot deze focus te komen, wordt momenteel kennelijk te weinig gefaciliteerd op vooral strategisch niveau.

Doelen van samenwerking: lobby, aanjagen projecten, verbinden en versterken

Het belangrijkste doel om met elkaar samen te werken is in de loop van de samenwerking veranderd. De samenwerking kan sinds 2014 regelmatig successen zien (zie tabel), een aantal daarvan zijn niet tastbaar, zoals het netwerk, toegenomen vertrouwen en het gevoel een regio te zijn, maar vormen een belangrijke basis om op verder te bouwen in de nabije toekomst.

Doel	Successen
Lobby	• Samenwerkingsovereenkomst Vierkant voor Werk Regiodeal Zuid- en Oost
Projecten en initiatieven aanjagen	• Projectenportfolio • Bedrijvenregeling
Verbinden en versterken	• Netwerk • Clustervorming bedrijfsleven • Regio • Vertrouwen

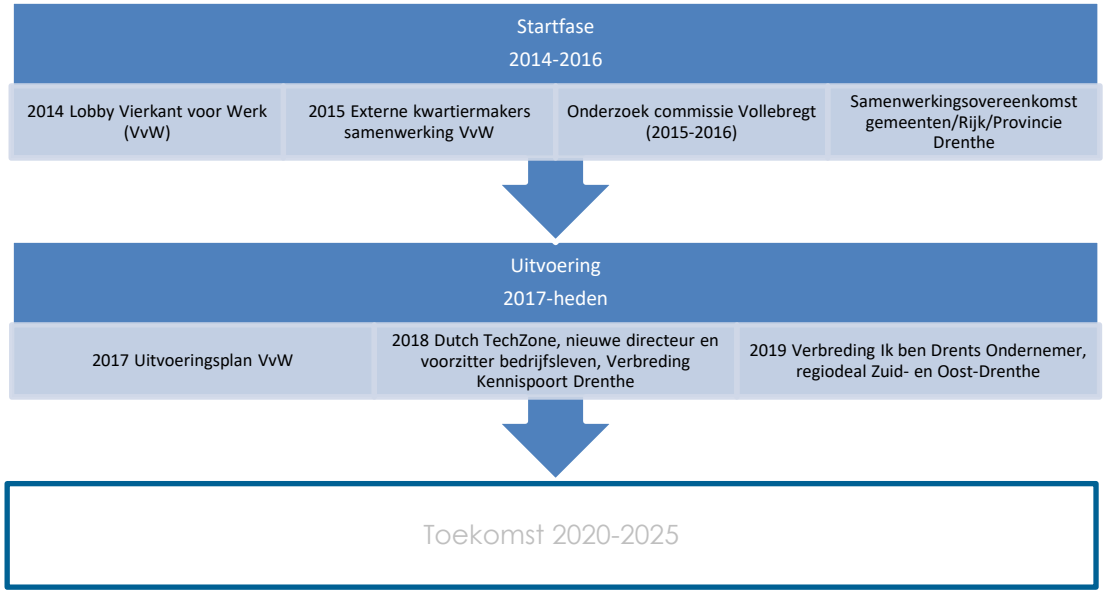
drie

Governance

In een triple helixsamenwerking is het belangrijk duidelijke afspraken te maken over de governance van de samenwerking. Om een beeld te vormen van de governance van de Dutch TechZone samenwerking evalueren we de gekozen (organisatie)vorm en de scope van de samenwerking aan de hand van een reconstructie en geven onze reflectie daarop. In bijlage I is een gedetailleerde reconstructie van de governance uitgewerkt.

3.1 Reconstructie ontwikkeling governance

Hieronder zijn de belangrijkste momenten van de start- en uitvoeringsfasen in de governance van Dutch TechZone te zien.



3.2 Reflectie op de governance

Scope breidt zich uit voor Dutch TechZone

De overheidssamenwerking is sinds 2015 uitgegroeid naar de huidige triple helix governance. Daarbij zitten vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en onderwijs samen in een compacte structuur. In deze periode is de scope enkele malen uitgebreid.

Recent is de regiodeal tot stand gekomen. De regiodeal staat volledig los van de Dutch TechZone en heeft een eigen governance structuur. Het is echter wel zo dat de de pijler Werken samenvalt met de focus van Dutch TechZone. In die zin is de Regiodeal een middel om de Dutch TechZone doelstellingen te realiseren. Daarnaast richt de regiodeal zich ook op Wonen en Welzijn en nemen meer gemeenten deel aan de regiodeal dan in Dutch TechZone zijn verbonden. In de markt kunnen de overlappende doelstellingen van de regiodeal en Dutch TechZone leiden tot verwarring. Het is van belang om hier duidelijk en transparant over te communiceren richting alle betrokkenen.

Lichte samenwerkingsvorm

Er is sprake van een lichte samenwerkingsvorm, in die zin dat praktische zaken juridisch minimaal zijn ingericht. De gemeente Emmen vervult een faciliterende functie. Er is discussie over de vraag of Dutch TechZone een juridische entiteit zou moeten worden in de vorm van een stichting of B.V. De meningen zijn verdeeld. Als voordelen worden genoemd dat Dutch TechZone zich beter kan presenteren, bedrijven zouden een financiële bijdrage kunnen doen, er is minder discussie mogelijk over middelen omdat de organisatie op afstand staat. Het op afstand staan van Dutch TechZone wordt als nadeel genoemd en enkele betrokkenen vragen zich af of het de samenwerking onderling echt bevordert.

Op dit moment is er in de regio geen brede steun om een juridische entiteit te vormen. De ervaringen in Nederland met triple helixsamenwerking laten geen sterk verband zien tussen een juridische entiteit en slagkracht. In Nederland zijn er zowel triple helix organisaties te vinden met een eigen juridische entiteit, zoals Brainport of Economic Board Arnhem-Nijmegen als samenwerkingen in een lichte vorm zoals het Noordbrabantse Agrifood Capital. In de startfase hebben de meeste triple helixsamenwerkingen geen rechtspersoon. Dit verandert vaak in de uitvoeringsfase als projecten worden opgezet en uitgevoerd en langjarige verplichtingen, bijvoorbeeld door subsidies worden aangegaan. Dutch TechZone bevindt zich in de uitvoeringsfase en de discussie over een rechtsvorm speelt inmiddels. De voor- en nadelen zoals hierboven genoemd, moeten in deze discussie tegen elkaar afgewogen worden. Zolang Dutch TechZone projecten niet zelf uitvoert en geen meerjarige verplichtingen aangaat, is er geen dringende reden om de samenwerkingsvorm te wijzigen en past de huidige samenwerking bij de taken van Dutch TechZone.

Jaarplannen en verantwoording

De jaarplannen worden voorbereid met de Program Board dat kaders stelt tijdens een inspiratiesessie. Er zijn afspraken gemaakt om de jaarplannen, rapportages en jaarstukken voor te leggen aan overheden, onderwijs en bedrijfsleven. De program board wordt structureel geïnformeerd door middel van rapportages. Jaarplannen en rapportages worden echter niet structureel en jaarlijks aan de raden voorgelegd. Het is aan te bevelen raden frequent en gezamenlijk te informeren door middel van een rapportage met daarin ook een strategische focus. Momenteel wordt op dit vlak aan een verbeterslag gewerkt.

vier

Resultaten

Om inzicht te geven in de tot nu toe behaalde resultaten in relatie tot het rapport Vollebregt gebruiken wij de doelstellingen die in het Actiefplan Vierkant voor Werk (2014) en het Programma voor een sterke en innovatieve regio Vierkant voor Werk (2016) zijn geformuleerd. Wij hebben hieruit vier hoofddoelstellingen gedistilleerd die in dit hoofdstuk in detail worden besproken:

1. Oprichting financieel instrument/stimuleringsbudget
2. Ondersteuning aan ondernemers
3. Ondersteuning voor onderwijs/arbeidsmarkt
4. Versterking externe positie (acquisitie, samenwerking met Duitsland) en strategische positionering

4.1 Oprichting financieel instrument/stimuleringsbudget

De doelstelling voor een financieringsinstrument heeft in het economische programma 2017-2021 van de Commissie Vollebregt vorm gekregen in de vorm van een *bedrijvenregeling*. Dit betreft de 'Bedrijvenregeling Dutch TechZone', met daarin de deelregelingen Regionale Investeringssteun Drenthe (RID) en MKB Arbeidsplaatsenregeling (APR)[5]. Voor deze regeling is door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de Provincie Drenthe en de deelnemende gemeenten 15 miljoen euro beschikbaar gesteld. De evaluatie van de bedrijvenregeling valt buiten de scope van de huidige evaluatiestudie. Deze regeling is in 2017 door PNO geëvalueerd.

Naast de middelen voor de bedrijvenregeling stellen de vier gemeenten *één euro per inwoner* beschikbaar voor de uitvoeringskosten van de Dutch TechZone. Voor de uitvoering van projecten worden daarnaast additionele middelen aangetrokken en er wordt zo veel mogelijk geprobeerd om bij bestaande initiatieven aan te sluiten in plaats van zelf activiteiten te initiëren. De beschikbare gemeentelijke middelen en de extra initiatieven hebben het mogelijk gemaakt om de afgelopen jaren de basis voor Dutch TechZone neer te zetten. Recentelijk zijn er voor de periode 2019-2023 middelen beschikbaar gesteld vanuit de *Regiodeal* (20 miljoen voor pijler Werken). De aanpak binnen de pijler Werken van de Regiodeal sluit aan op de actielijnen van Dutch TechZone. Met de Regiodeal, binnen de pijler 'Werken' wordt een plus gezet op de activiteiten die vanuit Dutch TechZone al ingezet zijn en wordt de mogelijkheid geboden om vanuit de integrale opgave aan de slag te gaan.
Het advies van de commissie Vollebregt om het economisch programma te voorzien van acties om een aantrekkelijke regio te zijn om te werken en wonen, wordt vanuit de regiodeal pijlers wonen en welzijn opgepakt.

4.2 Ondersteuning aan ondernemers

De *bedrijvenregeling* kan gezien worden als een vorm van ondersteuning aan ondernemers. In de tussentijdse evaluatie van de bedrijvenregeling door PNO in 2017 kwam de beleving naar

[5] Op basis van de meest actuele wet-technische informatie, datum inwerktreding 7 juni 2018 - http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Actueel/Drenthe/CVDR610561.html

voren dat grote ondernemingen een relatief groot aandeel van de totale subsidies hebben ontvangen. De bedrijvenregeling is een duidelijke indicatie dat het doel om financiële ondersteuning aan ondernemers te bieden is bereikt. Echter stelt zich de vraag of de regeling voldoende toegankelijk is voor kleinere ondernemers en starters (zoals initieel beoogd). De interviews met stakeholders wijzen er op dat toegankelijkheid in de breedte nog een uitdaging is. Ondernemers ervaren de bedrijvenregeling als complex en veeleisend waardoor in hun beleving de eisen niet tegen de baten opwegen.

De toenemende aandacht voor bedrijven en onderlinge uitwisseling (clustervorming) (Kwartaalrapportage, 2019) uit zich niet alleen in financiële ondersteuning van ondernemingen maar ook in *projecten*. Tussentijdse rapportages en interviews met stakeholders duiden erop dat projecten en initiatieven vanuit de Dutch TechZone gericht op ondernemers in 2019 op gang zijn gekomen. Een voorbeeld hiervan is het initiatief 'Ondernemer helpt ondernemer'. Dit project is voortgekomen uit het maandelijks overleg met de voorzitters van de ondernemersverenigingen (Kwartaalrapportage, 2019). Onderlinge kennisdeling – bijvoorbeeld gericht op ondernemerschapsvaardigheden – wordt gezien als een belangrijk middel om bedrijven te helpen bij doorgroei. 'Ondernemer helpt Ondernemer' verbindt diverse ondernemersverenigingen met kleinere, startende ondernemers. Het project is succesvol en zal een vervolg krijgen (Kwartaalrapportage, 2019). De vorming van clusters van bedrijven in HTSM en chemie/ biobased loopt steeds beter geven de betrokkenen aan. Op het gebied van duurzame energie wordt ook voortgang gerealiseerd, bijvoorbeeld de waterstofwijk in Hoogeveen. Dit biedt mogelijkheden voor het lokale bedrijfsleven.

Binnen het Dutch TechZone netwerk zijn ondernemers steeds actiever. Over het algemeen zijn de goede partijen aan boord. Het *netwerk* kan versterkt worden door de toevoeging van grotere bedrijven (ook buiten de regio). Het is nog niet bij alle ondernemers bekend wat de Dutch TechZone doet en betekent en wat de toegevoegde waarde voor hen kan zijn. Het vergroten van de naamsbekendheid van de Dutch TechZone is daarom een belangrijk focuspunt voor 2020. Een van de activiteiten om dit te realiseren is een bijeenkomst in maart 2020 met alle bestuurders van ondernemersverenigingen waar de Dutch TechZone en ondernemersverenigingen zich kunnen presenteren en genetwerkt kan worden. Het doel is onder andere om ambassadeurs te werven om de Dutch TechZone onder de aandacht te brengen (Kwartaalrapportage 3, 2019). Daarnaast wordt er gewerkt aan een nieuwe website voor Dutch TechZone dat ook een platform zal bevatten voor ondernemers om verbinding en kennisopbouw te faciliteren.

De desk research en interviews wijzen beperkt op zichtbare output en outcome op het gebied van *marktgedreven fieldlabs en clustervorming*. Er vinden echter concrete verkenningen plaats op verschillende onderwerpen, we noemen hier enkele voorbeelden. Er wordt intensief gewerkt aan kennisopbouw en verbinding van partijen in de regio. In eerste instantie zaten partijen niet samen aan tafel. Nu er steeds meer gedeelde kennis is over de doelstellingen van stakeholders kan daarop worden voortgebouwd. Door het Alfa-college, Drenthe College en NHL Stenden is een inventarisatie gemaakt van verschillende RIF programma's, CoE's, CoP, verbanden, clusters etc. Binnen de lopende initiatieven is gekeken naar de pijlers van Dutch TechZone en waar de activiteiten onder vallen. Tevens zijn de betrokken ondernemers in de analyse meegenomen. Eén van de doelen is om te onderzoeken of natuurlijke clusters kunnen ontstaan (Kwartaalrapportage 3 2020). Ook worden er bedrijfsprofielen opgesteld om het speelveld inzichtelijk te maken (Jaarplan, 2019). Deze rapporten en verkenningen leiden tot concrete aanbevelingen en acties voor de (nabije) toekomst (Kwartaalrapportage, 2019). NHL Stenden wordt ondersteund in het proces om te komen tot een Center of Expertise Smart Manufacturing. Technologies Added, een 'Shared Smart Factory' heeft subsidie ontvangen en

werkt aan het maken van verbindingen om te kunnen groeien (Raadsbrief Emmen 2018). Om vertegenwoordigers van de triple helix mee te nemen in de meerwaarde van samenwerking tussen triple helix partijen, zullen de ervaringen met het chemiecluster in Emmen gedeeld worden met een brede groep uit Onderwijs, Ondernemers en Overheid. Doel is om hiermee andere clusters en sectoren te inspireren. Een bijeenkomst staat gepland in het eerste kwartaal van 2020 (Kwartaalrapportage 3, 2019).

4.3 Ondersteuning voor onderwijs/arbeidsmarkt

Ondersteuning voor onderwijs en arbeidsmarkt is aan veel verschillende doelstellingen gekoppeld. Binnen het Actieplan wordt er onder andere gesproken over extra mogelijkheden tot bijscholing, een 'invoegstrook' voor MBO-leerlingen, de versterking van de basisstructuur voor het onderwijs en de extra inzet voor kwetsbare jongeren en mensen met een arbeidsbeperking. In het programma van Commissie Vollebregt gaat het om de links tussen bedrijfsleven en onderwijs, de verticale leerlijn en kort-cyclisch onderwijs.

In de interviews met stakeholders wordt bevestigd dat de Dutch TechZone bij heeft gedragen aan sterkere *samenwerking* tussen het bedrijfsleven en onderwijs. In vergelijking met 2016 vinden kennisinstellingen en ondernemers elkaar makkelijker en is er een podium om successen in de regio te delen. Het streven is om het opleidingsniveau in de regio te verhogen en dat een unique selling point van de Dutch TechZone te maken en daarnaast vraagstukken vanuit bedrijfsleven op tafel te krijgen bij onderwijsinstellingen.

De in gang gezette samenwerking en verbetering komt nadrukkelijk in de geïnitieerde *projecten* terug. Een groot deel van deze project is geïnitieerd door betrokken partijen en Dutch TechZone is geen eigenaar van deze projecten. Een vaak genoemd good practice project in interviews is 'Skills4Future'. Daarin zetten NHL Stenden, het Alfa-College en het Drenthe College zich in om zo goed mogelijk via technisch onderwijs de aansluiting op de arbeidsmarkt te zoeken. Daarbij wordt een zo groot mogelijke groep ondernemers betrokken. Een ander voorbeeld is de stage app HalloStage. Dit nog in ontwikkeling zijnde project dat is geïnitieerd door de ondernemersverenigingen wordt goed ontvangen bij bedrijven en onderwijs in het gebied van Dutch TechZone (Kwartaalrapportage 3, 2019). Op basis van projecten blijkt er output te zijn in relatie tot de ontwikkeling van MBO (ofwel: VMBO) studenten en leerlingen. Binnen 'Sterk Techniek Onderwijs' is er bijvoorbeeld een praktijkvak geïntroduceerd in het onderwijsprogramma van MAVO/VMBO-T leerlingen. Daarbij ligt de focus op een goede doorstroom van VMBO naar MBO om de uitval van potentiele studenten te voorkomen (Kwartaalrapportage 3).

De desk research en interviews wijzen beperkt op zichtbare output en outcome op het gebied van bijscholing/ kort-cyclisch onderwijs, een verticale leerlijn en de extra inzet op kwetsbare groepen. Waar bijscholing en kort-cyclisch onderwijs beperkt als thema's terugkomen, is in het jaarplan van 2019 de doelstelling om doorlopende leerlijnen (over vijf jaar) te ontwikkelen herhaald benadrukt.

De expliciete inzet op kwetsbare groepen komt als leidend thema zeer beperkt terug. In de evaluatie van de bedrijvenregeling door PNO wordt geconstateerd dat het in dienst nemen van werknemers uit kwetsbare groepen zeer beperkt als nodig wordt ervaren door interviewees.

Op een aantal terreinen vindt verkenning plaats. Door studenten van NHL Stenden Hogeschool in Emmen/bedrijfseconomie is in opdracht van Ondernemend Coevorden een onderzoek

gedaan naar de opleidingsbehoefte van bedrijven in Coevorden. Daarnaast is het vacature-aanbod in kaart gebracht, alsmede de aantallen studenten in technische opleidingen binnen het vmbo, mbo en hbo in de regio. Op basis van deze conclusies zal de volgende stap gezet worden in het bij elkaar brengen van bestaande opleidingsinitiatieven en de behoefte van het regionale bedrijfsleven. Ook wordt een verkenning uitgevoerd naar fysieke leer- en innovatieomgevingen die zich kunnen ontpoppen tot hotspots van de regio. Er is een intentie de adviezen in 2020 om te zetten in acties (Kwartaalrapportage, 2020).

4.4 Versterking externe positie en strategische positionering

Bij doel 4 gaat het onder andere om marketingplannen, acquisitie en de externe relaties, bijvoorbeeld met Duitsland. Inhoudelijk horen een regionale acquisitiestrategie, een infrastructuuragenda, een culturele, sportieve en toeristische programmering en een regionale visie op centrumontwikkeling daar als doel bij.

Acquisitie is een belangrijk speerpunt voor de toekomst. Om de *acquisitie* op gang te brengen heeft de Dutch TechZone in 2019 met verschillende partijen, zoals NOM, OostNL en de Provincie Drenthe, gewerkt aan een gezamenlijk bidbook. Dit bidbook zal in 2020 worden uitgerold. Naast een acquisitiemiddel kan het bidbook ook fungeren als marketingtool om de zichtbaarheid van de regio te vergroten. Buiten dit initiatief komt acquisitie echter niet expliciet in projecten of documenten naar voren. Dit zou sterker verankerd kunnen worden in de strategie en uitvoering van de Dutch TechZone.

In de interviews met stakeholders wordt de meerwaarde van de *grensoverschrijdende samenwerking* met Duitsland erkend. Op individueel niveau zijn duidelijke stappen gezet. Via het Alfa College zijn er connecties met andere provincies en Duitsland, naar partijen zoals het Rijnland Instituut. Vanuit het Drenthe College worden voor het MKBO regelmatig studentuitwisselingen georganiseerd en worden er opleidingen in het Duits gegeven. In de interviews komt de relatie met grensoverschrijdende partners als duidelijk verbeterpunt naar voren. Ookal is de Dutch TechZone via diverse partijen actief over de grens, de Dutch TechZone is op zichzelf nog beperkt grensoverschrijdend actief.

De focus van de Dutch TechZone ligt momenteel voornamelijk op het *proces*, waarbij in 2020 de forse inzet op *branding* van het merk Dutch TechZone wordt aangekondigd (Kwartaalreportage, 2019). Co-branding met bedrijven is een belangrijk onderdeel daarvan. Daarnaast helpen bij de branding belangrijke projecten als HydrogenValley en Techcampus Emmen. Dit vergroot de aantrekkingskracht van de regio. Vanuit de stakeholders is er een uniforme en sterke behoefte uitgesproken om gezamenlijk naar de lange termijn te kijken en concrete doelen en resultaten te stellen om stappen vooruit te zetten. De tot nu toe gecreëerde bewustwording van de regionale problemen vormt de basis om gezamenlijk te werken aan lange termijn oplossingen.

Op basis van een *strategische focus* kan vervolgens inzichtelijk gemaakt worden hoe deze gefinancierd kan worden en of de huidige financiële middelen, inclusief de regiodeal middelen voldoende zijn om de gewenste doelen te realiseren. Dit vraagt om goede onderlinge communicatie en mogelijk ook lobby op rijksniveau. De complicerende factor hierin is de politieke in continuïteit.

4.5 Reflectie op de resultaten

Samenvattend blijkt uit de desk research dat er op veel van de doelstellingen voortgang rondom output is bereikt en beperkte voortgang op outcomeniveau. Dit hangt ermee samen dat veel van de projecten die bijdragen aan de doelstellingen recent zijn geïnitieerd (veel daarvan in 2019). Om resultaat op outcomeniveau te realiseren is voor diverse projecten meer tijd nodig. Stakeholders geven aan dat de potentiele resultaten van de Dutch TechZone op dit moment 10 à 30% zijn gerealiseerd. De basis structuur is neergezet en hier kan op worden voortgebouwd. In de interviews met stakeholders is vrijwel unaniem benadrukt dat de Dutch TechZone zich in de beginfase bevindt en dat er inmiddels een goede basis is gevormd om de komende jaren op voort te bouwen. Hiervoor is het echter van belang dat de speerpunten voor de toekomst nader worden gedefinieerd en dat er een strategische focus wordt gekozen.

vijf

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies uit de evaluatie samen en doen we aanbevelingen voor de toekomst.

5.1 Conclusies

De belangrijkste conclusies van de evaluatie Dutch TechZone staan in onderstaand schema samengevat. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat de behaalde resultaten goed zijn gezien de relatief korte periode dat Dutch TechZone actief is. Dutch TechZone is pas vanaf 2017 voorzien van een organisatie en vanaf eind 2018 ingericht als triple helixorganisatie. Toch laat de samenwerking regelmatig successen zien, die in de evaluatie aan de orde zijn gekomen.

Bovenaan staat dat er een sterke samenwerkingsbasis is gebouwd. Dit is een mooi uitgangspunt om een professionaliseringsslag te maken en concrete resultaten op output en outcome niveau te vergroten.

Onderwerp	*Toelichting evaluatie*
Samenwerkingskracht	
Urgentie	Vanaf het begin was er een duidelijke urgentie om samen te gaan werken. Deze urgentie is veranderd in de loop der tijd (groei, werkgelegenheid). Dat vraagt om het aanpassen van de strategie.
Doelcongruentie	Er is vanaf de start een goede doelcongruentie met consensus over de aanbevelingen van de Commissie Vollebregt, het programma en regelmatige successen.
Gelijkwaardigheid	De gelijkwaardigheid tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijven wordt steeds groter. De rol van de overheid was in de beginfase groot, kennisinstellingen hebben inmiddels een zeer gelijkwaardige rol ingenomen en betrokkenheid van het bedrijfsleven neemt steeds verder toe.
Leiderschap	Er is sprake van een effectief leiderschap van Dutch TechZone. Meer focus en strategie is gewenst om het succes te vergroten.
Heldere/gelijke verwachtingen	Verwachtingen richting stakeholders zijn verhelderd, richting het bedrijfsleven kan dit echter nog beter.
Vertrouwen	Het programmateam is een sterk team met grote vertrouwensband geworden.
Afstemmen cultuur/waarden	Begrip voor wederzijdse rol en positie kan bij bestuurders nog groeien.
Governance	
Vorm	De governance vorm past bij de huidige taken.
Scope	De doelstellingen van de Regiodeal zijn complementair aan Dutch TechZone en de regiodeal kan gezien worden als middel van de doelstellingen van de Dutch TechZone te realiseren. De governance van beide is volledig gescheiden. Het is van belang dat er duidelijke afspraken zijn over de rollen en taken en dat hierover naar buiten duidelijk wordt gecommuniceerd om misverstanden te voorkomen.
Rol Program board	De strategische agenda is beperkt uitgewerkt. Het is aan te bevelen dit verder te ontwikkelen en meer te anticiperen op veranderingen.
Rol programmabureau en programmateam	Het is een klein bureau met een actief team waarin overheden en onderwijs direct zijn betrokken. Dit past goed bij de taken verbinden en versterken en

Onderwerp	Toelichting evaluatie
	branding. Er is een goed teamgevoel. Het bedrijfsleven is geen onderdeel van het team, zij zijn op andere manieren (bijvoorbeeld via de ondernemersvereniging en vertegenwoordigers in de Program Board) nauw betrokken.
Resultaten	
Output	Projecten worden grotendeels door partners uitgevoerd. Deze projecten lopen veelal te kort om de resultaten al goed te kunnen zien. Veelbelovende resultaten verwachten wij op het gebied van clustervorming in het bedrijfsleven, regiobranding encommunicatie, en de Regiodeal .
Outcome	Belangrijke resultaten die zijn behaald: Ondernemersregeling levert extra werkgelegenheid en investeringen op, de regio is meer een regio geworden, er is meer geld voor de regio beschikbaar gekomen in de vorm van de bedrijvenregeling en de regiodeal.

5.2 Aanbevelingen

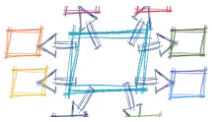
Dutch Techzone functioneert naar behoren, zeker gezien de korte bestaansgeschiedenis. Overheden, bedrijfsleven en onderwijs werken steeds beter samen. We denken ook dat Dutch TechZone zich op een kantelpunt bevindt: er zal geoogst moeten worden om de regio definitief op de kaart te zetten. Met de aanbevelingen proberen wij hier richting aan te geven.

Triple helixsamenwerking

Dutch TechZone is een prille triple helixsamenwerking (vanaf 2017) die voor de korte tijd dat zij bestaan goede resultaten laten zien. Het gevoel een regio te zijn is versterkt, de samenwerking is goed en er zijn al concrete resultaten geboekt. De ervaringen met andere triple helixorganisaties laten zien dat het vooral belangrijk is de samenwerking vol te houden.

Aanbeveling

- Leg de samenwerking vanaf 2021 voor vijf jaar vast in een overeenkomst waarin ook de middelen voor de periode 2021-2026 worden gereserveerd. Rapporteer minimaal jaarlijks over de resultaten en voortgang aan alle partners om betrokkenheid te behouden.



Organisatievorm

Dutch TechZone is een netwerkorganisatie met een kleine triple helixorganisatie. De gemeente Emmen beheert de middelen en vormt de juridische entiteit als dat nodig is. Triple helixorganisaties in Nederland zijn er zowel mét als zonder een juridische entiteit en kunnen in beide gevallen succesvol zijn. Doorslaggevend voor het besluit tot een rechtspersoon is doorgaans het aangaan van meerjarige verplichtingen, bijvoorbeeld als men zelf subsidies aan wil vragen, projecten uitvoert, personeel op een eigen loonlijst wil, eigen huurcontracten afsluiten. Een discussie over de organisatievorm past, zoals we eerder opmerkten, in de huidige uitvoeringsfase waarin de samenwerking verkeert. Op dit moment is er nog geen consensus bij de betrokkenen over de organisatievorm.

De huidige rol van verbinden en versterken en branding kan prima worden vervuld zonder een juridische entiteit. Als Dutch TechZone de huidige rol voortzet van projecten aanjagen en die door anderen, bedrijven of onderwijsinstellingen, te laten opzetten en uitvoeren, dan wordt op een goede manier de leidende rol van het bedrijfsleven opgepakt in triple helixsamenwerking. Er worden dan vooral projecten aangejaagd waaraan behoefte is vanuit

het bedrijfsleven. Mochten er in de toekomst wel meerjarige verplichtingen worden aangegaan, dan is het oprichten van een rechtspersoon voor de samenwerking zinvol.

Aanbeveling

- Voer de discussie over een passende organisatievorm zodra de strategie van Dutch TechZone wordt aangepast en pas deze aan als er consensus over is bereikt.

Strategische focus

Uit de evaluatie komt duidelijk naar voren dat de betrokkenen meer focus wensen in wat Dutch TechZone is en doet. Dat gaat verder dan branding en raakt ook aan de rol die de Program Board en programmabureau kiezen. De ontwikkeling in de rollen en taken van lobby, projecten aanjagen naar verbinden en versterken en branding passen in de ontwikkeling van deze triple helixorganisatie. Het risico bestaat dat de huidige rol om te verbinden en versterken ondernemers, onderwijs en overheden onvoldoende binding biedt. Dutch TechZone heeft ook de komende jaren successen nodig om zich als samenwerking en regio verder op de kaart te zetten.

Aanbevelingen

- De Program Board kan een pro-actievere rol met meer slagkracht krijgen. De Program Board kan bijvoorbeeld aan slagkracht winnen door een *duidelijke strategische agenda* op te stellen voor de komende vijf jaar. Betrek daarbij toekomstig Europees en nationaal/provinciaal beleid, de huidige economische situatie en de trends voor de komende vijf jaar en check wijzigingen in regionale vergrijzing, ontgroening, voorzieningenniveau, opleidingsniveau en werkgelegenheid. Betrek er ook public affairs, samenhang met leefomgeving van de regio en ontwikkelingen in de speerpuntsectoren HTSM, groene chemie, logistiek en duurzame energie bij.

- Bepaal aan de hand van de strategische agenda opnieuw de *rol van de triple helix partners en organisatie*. Verbinden & versterken en branding werkt beter met een sterke strategische agenda die is geënt op succes in de komende jaren. Ook kan het programmabureau haar inzet meer focussen op het aanjagen van de projecten en initiatieven die het meest bijdragen aan Dutch TechZone en onderscheidend zijn.

- Stel samen met de partners een *public affairs plan* op basis van een goede omgevingsanalyse (wat heeft de regio de komende jaren nodig?) op met daarin een duidelijke roldefinitie voor elke partner. Koppel inzet aan duidelijke output- en outcome doelen.

- Plaats Dutch TechZone nadrukkelijk in het ecosysteem van Noord-Nederland. Zoek naar wat echt uniek is (vooral op HTSM, groene chemie en waterstof) van de regio, wat draagt zij bij aan de transities die (Noord-) Nederland moet maken. Probeer afspraken te maken binnen Noord-Nederland over welke regio's specialisatie uitdragen en zet daarbij alleen in op waar Dutch TechZone echt sterk is.

Externe netwerken

De betrokkenen zijn er nog niet allemaal aan toe om de focus naar buiten te verleggen. Daarmee bedoelen we andere regio's in Nederland, de relatie met buurland Duitsland en andere regio's in het buitenland met een vergelijkbaar of juist aanvullend profiel. Dat geldt voor het MKB en ook voor sommige gemeenten en leden van de Program Board en uitvoeringsorganisatie (programmabureau/team), die meer lokaal/regionaal georiënteerd zijn. Rijk, de gemeenten Coevorden en Emmen, provincie Drenthe, mogelijk versterkt met

Overijssel, de grote bedrijven en onderwijsinstellingen hebben wel een meer externe focus. Om volgende stappen te zetten en Dutch TechZone blijvend aan te haken in (Noord-) Nederland en relevante strategische agenda's van Rijk, provincie, Noord-Nederland en Europa, is een grotere externe focus gewenst. Dat is overigens pas mogelijk als iedereen tevreden is over de samenwerking in de eigen regio. Deelname aan netwerken kan de slagkracht van een kleine triple helix vergroten. Slimme public affairs helpen om het 'eigen verhaal' ook door anderen te laten vertellen.

Aanbevelingen

- Maak de aansluiting met de andere clusters en regio's in (Noord-) Nederland. Voor Dutch TechZone liggen er vooral kansen om met de belangrijke clusters van chemie, HTSM, logistiek en duurzame energie bij te dragen aan de circulaire economie in Noord-Nederland en duurzame energievoorziening.

- Bouw de relatie met Duitsland verder uit, niet alleen in het grensgebied maar met alle regio's die van toegevoegde waarde zijn voor de eigen clusters, omdat ze vergelijkbaar zijn of omdat ze iets toevoegen. De tool van de Europese Unie om complementaire of vergelijkbare regio's te zoeken is daarvoor een handig hulpmiddel.[6]

- Bouw via de grote bedrijven en onderwijsinstellingen en overheden aan een internationaal netwerk, overweeg deelname aan missies en beurzen om de branding te ondersteunen, aan internationale projecten deel te nemen en werk en bedrijven naar de regio te halen. Netwerken als het Vanguard initiatief, Economic Board Noord-Nederland kunnen daarbij een inspiratie zijn.

- Maak slim gebruik van co-branding bij het versterken van de externe positie en strategische positionering van de Dutch TechZone. Elke partner heeft unieke ingangen. Overheden kunnen ondersteunen bij lobby en bieden unieke toegang tot de politieke arena. Kennisinstellingen werken grensoverschrijdend.

- Grote bedrijven zijn in de regio meer gericht op productie, maar maken deel uit van grote concerns met ingangen in Den Haag, Brussel en internationaal.

- Aansluiting bij Europese netwerken als Eurocities, waar de regio zich bij kan aansluiten biedt ook een betere toegang tot Europese subsidiestromen in de periode 2021-2027 vanwege de expertise en mogelijke projectpartners die een dergelijk netwerk biedt. Het draagt ook bij aan kennisuitwisseling met regio's en steden die voor vergelijkbare uitdagingen staan.

Differentiatie rollen in Dutch Techzone

De drie samenwerkingspartners hebben hun eigen sterke en zwakke punten. Dutch TechZone is een compacte organisatie. Het beter benutten van de sterke kanten draagt bij aan een slagvaardiger regio.

Aanbeveling

Gebruik overheden, onderwijs en bedrijfsleven op hun sterke punten in de samenwerking en maak ze daar verantwoordelijk voor.

[6] https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/

- *Overheden*: sterk in public affairs, verbinden met andere regio's, netwerk onderhouden, wet- en regelgeving, band met de inwoners, eventueel economische missies faciliteren.

- *Onderwijs*: goed in internationalisering, jong talent behouden, innovatie van MBO onderwijs, kennis, banden met universiteiten en hogescholen buiten de regio, public affairs naar ministeries en EU.

- *Bedrijfsleven*:
    - *Grootbedrijf*: verbinding met grote concerns, innovatief, onderscheidend, public affairs met Den Haag en Brussel via concern, verbinding met andere clusters op gebied van HTSM, duurzame energie, logistiek en groene chemie/biobased en binnen clusters met MKB rond innovatie.
    - *MKB*: sterk in de binding in lokale gemeenschap, bijdragen aan leefbaarheid, behoud van talent, relatie met inwoners (werknemers), aantrekkelijk stadscentrum, evenementen, versterken van de regio, binding via ondernemersverenigingen
    - Laat bedrijven zelf projecten opzetten en uitvoeren en daarin investeren, laat hen aan handelsmissies en alle andere initiatieven die tot bedrijvigheid, omzet of banen leiden een financiële bijdrage leveren. Dit draagt bij aan een door ondernemers gedreven samenwerking.

Door de rollen duidelijker te definiëren, kan het bedrijfsleven wellicht makkelijker aansluiting vinden. Het MKB kan als versterker van een leefbare, aantrekkelijke regio met voldoende banen werken, waar zij in samenwerking met overheden en onderwijs aan bijdragen. Het zal MKB ondernemers aanspreken als zij actief zelf bij kunnen dragen aan een levendig en mooi Emmen, Coevorden, Hoogeveen of Hardenberg. Het grootbedrijf kan in de clustervorming bij projecten het MKB betrekken en verder zo onderscheidend en innovatief mogelijk zijn in Noord-Nederland en daarbuiten. Daarvoor is samenwerking buiten de regio cruciaal en de samenwerking met overheden en onderwijs ook.

Monitoring

Dutch TechZone is vooral op afstand bij projecten betrokken. Uit de evaluatie blijkt bovendien dat de informatievoorziening aan bijvoorbeeld colleges, raden en besturen beter kan. Een goede monitoring helpt successen uit te dragen en draagt bij de betrokken projecten ook zichtbaar deel van Dutch TechZone te laten zijn. Aan monitoring zit zowel een procesmatige als een visuele kant (hoe presenteer je het?). Dutch TechZone werkt al aan een nieuw digitaal platform en presentatie.

Aanbevelingen:

- De Dutch TechZone kan vanuit het programmabureau/team vaker vaste overlegmomenten inplannen met trekkers van individuele projecten en initiatieven en dit terugkoppelen aan de Program Board. Door meer regie te voeren, krijgt de Dutch TechZone grip op deze individuele initiatieven en voorkomt (territoriale) fragmentatie.

- Bekijk aan de hand van de resultaten van projecten tijdig hoe zij een vervolg kunnen krijgen en bijvoorbeeld tot de structuur van de regio kunnen behoren, nieuwe financiering nodig hebben of beëindigd moeten worden.

- Koppel regelmatig terug aan bedrijfsleven, overheden en onderwijs wat de resultaten zijn van projecten en vervolgstappen. Geef hen een rol in de kaderstelling en controle op resultaten.

bijlage I
Reconstructie

Reconstructie Samenwerking

De samenwerking in Vierkant voor Werk en later Dutch TechZone heeft in de afgelopen jaren twee fasen doorlopen. De mijlpalen in deze twee fasen zijn in hoofdstuk 2.1 op hoofdlijnen beschreven en worden hieronder in detail beschreven. De reflectie op de ontwikkeling is gepresenteerd in hoofdstuk 2.2.

Startfase: 2014-2016

Het plan Vierkant voor Werk betekent de start van de economische samenwerking tussen de gemeenten Emmen, Coevorden, Hardenberg en Hoogeveen. De provincie Drenthe is ook betrokken. Het plan wordt door de overheden voorbereid en met bedrijfsleven, onderwijs en UWV's besproken. Op 5 juni 2014 ondertekenen de vier burgemeesters de intentieverklaring om het plan uit te voeren. Personele en organisatorische inzet is in dit plan niet geregeld. Doel van het plan is de *werkloosheid met een derde te laten dalen. Het actieplan wordt een onderdeel van het* banenplan van Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN).

De inzet in 2014 richt zich vooral op de lobby richting het Rijk voor financiële ondersteuning. Deze lobby krijgt meer kracht als in december 2014 duidelijk wordt dat Philips haar vestiging in Emmen in 2016 zal sluiten. Er vinden in 2015 overleggen plaats vanuit de regio met het ministerie van Economische Zaken. Dat leidt tot een eerste resultaat voor 'Vierkant voor Werk' en de gezamenlijke lobby richting Den Haag[7]. De commissie Vollebregt gaat onderzoek doen naar mogelijkheden om de regionale economie structureel te versterken. De vier gemeenten en het ministerie van Economische Zaken zijn gezamenlijk opdrachtgever voor de commissie. De commissie Vollebregt start in september 2015 en rondt de analyse in juli 2016 af.

In 2015 gaan kwartiermakers aan de slag om de samenwerking rond de acties uit het plan Vierkant voor Werk concreet vorm te geven. In een memo aan de portefeuillehouders Economische Zaken van de vier gemeenten staat: *"Die inzet heeft geleid tot politieke en ambtelijke erkenning in Den Haag van de problemen waar het gebied mee kampt en herkenning van de potentie van het gebied. Daaruit volgt de bereidheid om kansrijke initiatieven te ondersteunen. Bottom line moet VvW daarvoor "eerst wat laten zien". Daarom is nu echt gezamenlijke inzet vereist om aan te tonen wat de kracht van het gebied is en hoe de potentie van het gebied gerealiseerd kan worden."*[8] Vierkant voor Werk is op dat moment nog een overheidssamenwerking. Er wordt geadviseerd dit uit te breiden naar een triple helix samenwerking. In eerste instantie kan dat door deelname van vertegenwoordigers van bedrijfsleven en onderwijs aan de projectteams van Vierkant voor Werk. De kwartiermakers stellen in 2015 dat de samenwerking nog te vrijblijvend is en dat het werken aan de gezamenlijkheid moet worden versterkt. [9]

---

[7] Raadsbrief gemeente Emmen, 3 september 2015
[8] Memo portefeuillehouders EZ, Vierkant voor Werk, 15 oktober 2015
[9] Memo Vierkant voor Werk, 15 oktober 2015

Het rapport van de commissie Vollebregt is maatgevend voor de inrichting van het Vierkant voor Werk programma. [10] In het rapport "Voor een sterke en innovatieve regio Vierkant voor Werk, economisch programma 2017-2021" wordt voor het eerst een volwaardige triple helix samenwerking voorgesteld, waar bestuurders van overheden, bedrijfsleven en onderwijs vanuit een in te richten program board het programma Vierkant voor Werk aansturen. Het rapport van de commissie Vollebregt wordt aan de Tweede Kamer voorgelegd. [11] In de kamerbrief kondigt de minister aan dat in totaal 15 miljoen beschikbaar wordt gesteld door Rijk, de vier gemeenten en de provincie Drenthe voor het Vierkant voor Werk programma. De inzet van deze middelen wordt in 2016 uitgewerkt. Eind 2016 wordt een bedrijvenregeling ingesteld waarin 15 miljoen beschikbaar is voor projecten vanuit het bedrijfsleven. De vier gemeenten, het Rijk en de provincie Drenthe ondertekenen in juli 2016 een samenwerkingsovereenkomst Vierkant voor Werk.[12]

Uitvoering: 2017-heden

In maart 2017 gaat de bedrijvenregeling Vierkant voor Werk die SNN uitvoert van start. De bedrijvenregeling levert resultaten op voor bedrijven in de Dutch TechZone. In 2017 leidt € 10 miljoen subsidie voor projecten tot een investering van € 60 miljoen met 400 nieuwe arbeidsplaatsen. [13] Na een evaluatie wordt de bedrijvenregeling in 2018 aangepast om meer MKB ondernemingen te bereiken. In 2018 worden 28 aanvragen gehonoreerd waarbij € 7,4 miljoen subsidie investeringen van € 61 miljoen en 405 nieuwe arbeidsplaatsen oplevert. In 2019 wordt de bedrijvenregeling van Dutch TechZone opnieuw geëvalueerd en worden aanpassingen voorgesteld.[14] In 2020 zal de bedrijvenregeling voor de derde maal worden opengesteld. De betrokkenen uit de uitvoering van het programma geven in de interviews aan dat Dutch TechZone niet alleen profijt heeft gehad van de bedrijvenregeling. Bedrijven waren en zijn niet onverdeeld enthousiast over de regeling en hierdoor heeft Dutch TechZone een minder goed imago gekregen.

De samenwerking wordt definitief vastgelegd in het uitvoeringsplan Vierkant voor Werk (zie hoofdstuk 3 en het tweede deel van deze bijlage).

In de bijlagen van het uitvoeringsplan uit 2017 worden 22 bestaande initiatieven en netwerken opgesomd in de regio die inhoudelijk raakvlakken hebben met Vierkant voor Werk. Het programmabureau dat als taak heeft te verbinden zal met deze initiatieven contact moeten onderhouden. In het plan wordt deze taak niet verder uitgewerkt. Ook worden de projecten van Vierkant voor Werk schriftelijk vastgelegd in een projectenportfolio rond de speerpuntsectoren HTSM, olie & gas, logistiek en chemie. De thema's van samenwerking zijn: ondernemerschap, profiel/imago en cultuur, wonen/omgeving en infrastructuur, regionale samenwerking en opleiding/kennis en arbeidsmarkt.

In 2018 wordt de naam Vierkant voor Werk vervangen door Dutch TechZone. De naam wordt ingezet voor de regiobranding.[15] In 2025 moet Dutch TechZone bekend staan als (inter)nationale technische hotspot.

---

[10] Raadsbrief gemeente Emmen, 4 februari 2016
[11] Kamerbrief, ministerie van EZ, Economisch Programma Vierkant voor Werk 2017-2021, 8 juli 2016
[12] Samenwerkingsovereenkomst Vierkant voor Werk juli 2016
[13] Raadsvoorstel gemeente Emmen, gewijzigde bedrijvenregeling, 29 mei 2018, p1
[14] Derde kwartaalrapportage 2019 Dutch TechZone
[15] Jaaroverzicht Dutch TechZone 2018

Uit: derde kwartaalrapportage Dutch TechZone 2019

Sinds 2019 is er een vergaande samenwerking met Ik Ben Drents Ondernemer die in 2020 zal leiden tot het samenvoegen van beide organisaties. Deze samenwerking wordt vooral ingegeven door één loket gedachte.

In 2019 wordt de regiodeal Zuid- en Oost-Drenthe aangevraagd en gehonoreerd door het Rijk. Uit de interviews blijkt dat dit door de betrokkenen mede als een lobbyresultaat wordt gezien van Dutch TechZone. De toegenomen aandacht bij het Rijk voor deze regio heeft de kans op een regiodeal positief beïnvloed. Voor Dutch TechZone betekent dit dat de initiatieven uit de pijler Werken van de regiodeal aansluiten op de activiteiten van Dutch TechZone en deze versterken. Daarnaast wordt het onderdeel wonen, omgeving en infrastructuur in de regiodeal opgepakt. Een aantrekkelijke woon- en leefomgeving was een van de pijlers van het rapport van de commissie Vollebregt maar tot 2019 nog niet van concrete acties voorzien in Dutch TechZone. Dat gebeurt nu met de regiodeal, blijkt ook uit de interviews met stakeholders uit de Dutch TechZone. De governance structuur van de regiodeal staat volledig los van de governance structuur van Dutch TechZone. De regiodeal is een mooi middel om de doelstellingen van Dutch TechZone te helpen realiseren.

Reconstructie Governance

2014-2015: Startfase: gelegenheidscoalitie van overheden

Het plan Vierkant voor Werk wordt in bestuurlijke overleggen van de vier gemeenten met de provincie Drenthe en EZ regio Noord opgesteld. De vier gemeenten hebben daarbij de lead, met daarin een prominente rol van de gemeente Emmen. Ook de provincie Overijssel is in de beginfase betrokken. Het plan wordt besproken met vertegenwoordigers van bedrijfsleven en onderwijs, zij hebben niet aan het plan meegeschreven. Er is in dit stadium geen governance nodig. Het belangrijkste doel van de gelegenheidscoalitie is aandacht voor de problemen die Emmen, Hoogeveen, Coevorden en Hardenberg delen. Vierkant voor Werk is op dat moment een overheidssamenwerking waarbij de gemeenten "een verbindende, faciliterende en uitvoerende rol" spelen.

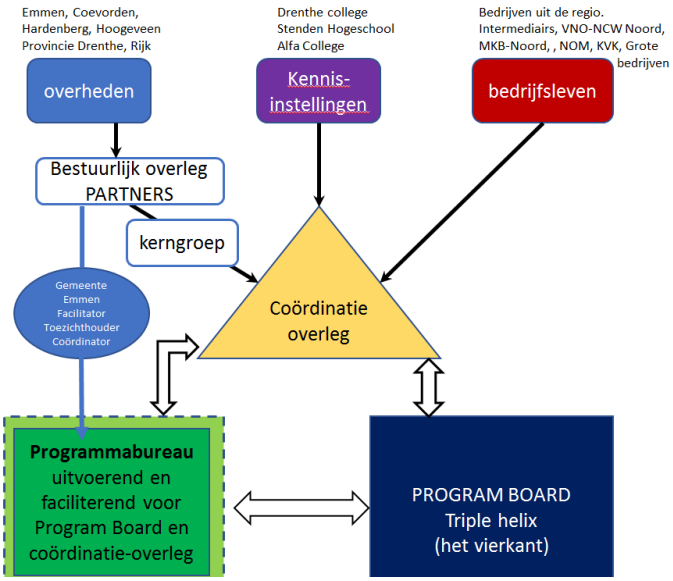
Het resultaat hiervan was een opsomming van problemen veroorzaakt door de crisis, samengevat in een boekje met wensen om daar iets aan te doen. Er was op dat moment nog geen plan. Dat werd gezien als een gebrek door Minister Henk Kamp van Economische Zaken toen dat via lobby in de tweede kamer aan de orde kwam. EZ regio Noord heeft naar aanleiding en moties diverse gesprekken gevoerd met Cees Bijl en Bouke Arends die uitmonden in gezamenlijk aansturen op een commissie van top industriëlen. Doel daarvan was

het creëren van een structuur en aanpak (agenda) die zich concentreerde op gezamenlijke, economische structuurversterking (door gebiedsontwikkeling) en niet op incident bestrijding (zoals de sluiting van de fabriek van Philips). Dit heeft geresulteerd in de werkzaamheden van de commissie Vollebregt.

2016: Eerste governance geregeld

Op 1 juli 2016 komt het rapport van de commissie Vollebregt uit. In het rapport staat een voorstel voor de organisatie van Vierkant voor Werk. Er wordt een program board met bestuurders van overheden, bedrijfsleven en onderwijs voorgesteld, een triple helixorganisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor de strategie en visie, samenhang van het programma en koppelen terug aan de eigen achterban. Er komt een kleine uitvoeringsorganisatie die wordt aangestuurd door de program board. De uitvoeringsorganisatie bestaat uit een programmamanager en een officemanager met daaromheen een schil van gedetacheerden.[16] Het uitwerken van de governance is een van de acties uit het rapport en zal worden uitgewerkt.

De governance wordt vormgegeven in de samenwerkingsovereenkomst van juli 2016 die door alle betrokken overheden wordt ondertekend: Rijk, Provincie Drenthe en de vier gemeenten. Zij spreken af een samenwerking voor vijf jaar aan te gaan (2017-2021) en maken onderling afspraken over taken, financiën (de gemeenten betalen €1 per inwoner) en rollen. De program board wordt ingesteld vanaf het derde kwartaal van 2016 en zal het programma aansturen. Bedrijfsleven en onderwijs maken geen deel uit van de samenwerkingsovereenkomst. De samenstelling van de program board wordt evenmin vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. Formeel is er van een triple helix organisatie op dat moment nog geen sprake. Schematisch ziet de governance er als onderstaand uit.



Formeel wordt de governance vastgelegd in het uitvoeringsplan Vierkant voor Werk 2017-2021 dat in februari 2017 wordt opgeleverd. Vierkant voor Werk is een netwerksamenwerking.

[16] Naar een sterke en innovatieve regio Vierkant voor Werk, cie Vollebregt, p 49.

2017: Rol Program Board en programmabureau

"In de Program Board worden de ontwikkelagenda's van de participanten ingebracht en op elkaar afgestemd, met als overkoepelend doel economische structuurversterking van de regio."[17]

De ambitie om ontwikkelingsagenda's te maken is volgens de betrokkenen niet waargemaakt door de Program Board. Het is vooral een besluitvormend en toezichthoudend gremium. De belangrijkste taak van het programmabureau is: "*Het bureau brengt het programma tot uitvoering, is aanjager van ontwikkelingen die de economische structuur versterken en verbindt partijen en initiatieven*."[18]

Alle projecten en acties worden in het netwerk uitgevoerd, waar stakeholders zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Daarmee wordt de keuze gemaakt het programmabureau niet verantwoordelijk te maken voor de projecten van Vierkant voor Werk.

Het programmabureau is ondergebracht bij de gemeente Emmen, die ook als rechtspersoon optreedt (bijvoorbeeld als werkgever). De programmamanager stuurt de medewerkers in het programmabureau aan. Het programmabureau organiseert tweemaal per jaar een bijeenkomst over de voortgang (zowel terug- als vooruitblik) waar ook alle raads- en statenleden worden uitgenodigd. Het programmabureau stelt een Coördinatieoverleg aan waaraan alle ambtenaren uit de kerngroep deelnemen met vertegenwoordigers uit bedrijfsleven en onderwijs. Het Coördinatieoverleg bereidt de vergaderingen van de Program Board voor (4x per jaar) en adviseert het programmabureau over de strategie, focus en financiering van Vierkant voor Werk.

De vier gemeenten maken financiële afspraken over de inzet van middelen en personeel. De triple helix samenwerking wordt bekostigd door de vier gemeenten. Daaraan financieren naast de drie Drentse betrokken gemeenten ook de provincie Drenthe, NHL Stenden, Alfa en Drenthe College en het bedrijfsleven. Indirect is er via Kennispoort Drenthe sprake van triple helix financiering. Uit de interviews blijkt dat de extra aanjaagcapaciteit uren zijn van medewerkers die de vier gemeenten inbrengen in de samenwerking.

In het uitvoeringsplan wordt geconstateerd dat de overheden een 'dubbele samenwerkingsopgave' vervullen. Ze werken regionaal samen als overheden en daarnaast in triple helix verband. In de samenwerking Vierkant voor Werk blijft in dit uitvoeringsplan de overheid dominant aanwezig: "*De overheid is daarbij verantwoordelijk voor het publieke domein en zorgt er voor dat zijn (overheids)beleid in samenspraak met zijn (maatschappelijke) partners wordt ontwikkeld. Bij de implementatie van dat beleid wordt rekening gehouden met de verschillende rollen van partijen in de triple helix*."[19]

Daarnaast financieren de gemeenten het programmabureau en leveren ze capaciteit. Naast de program board en programmabureau wordt de governance in het uitvoeringsplan uitgebreid met een 'overheidsgovernance' rond Vierkant voor Werk. Dit bestaat uit een Bestuurlijk Overleg van gemeenten en de provincie Drenthe met als adviseur de senior adviseur Noord van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Dit overleg heeft als taken de specifieke overheidstaken in Vierkant voor Werk af te stemmen en daarnaast de strategische lijnen uit te zetten die namens de overheden in de program board worden ingebracht. Voor

[17] Uitvoeringsplan Vierkant voor werk, versie 3.2, 7 februari 2017, p 17
[18] Uitvoeringsplan Vierkant voor werk, versie 3.2, 7 februari 2017, p 12
[19] Uitvoeringsplan Vierkant voor Werk, versie 3.2, 7 februari 2017, p17

het programmabureau is het Bestuurlijk Overleg een financier. Het Bestuurlijk Overleg wordt ondersteund door een ambtelijke Kerngroep. Er is daarnaast tweemaal per jaar overleg met de gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten. De licht ingerichte samenwerking van Program Board en programmabureau wordt daarmee voorzien van een extra schil van overheidssamenwerking met als belangrijkste rol de inbreng van de overheden in Vierkant voor Werk te coördineren. Ook de bedrijvenregeling wordt hier besproken.

2018: Aanpassing van governance en regiodeal

Tot medio 2018 is een programmamanager actief voor het programmabureau. Deze functie wordt vervangen door een programmadirecteur die eind november 2018 start. Dat is de huidige programmadirecteur van de Dutch TechZone. Vanaf september 2018 wordt Kennispoort Drenthe nauw verbonden met Dutch TechZone. Dit moet een versterking van de dienstverlening richting onderwijs en bedrijfsleven opleveren en in 2018 worden de activiteiten op elkaar afgestemd.[20] De programmadirecteur wordt ook verantwoordelijk voor Kennispoort Drenthe. Risico's voor de organisatie worden onvoldoende benoemd. Keerzijde van de besluiten om Kennispoort toe te voegen is dat er tijd en energie gaat naar de interne organisatie en afspraken.

Sinds 2019 is er een vergaande samenwerking met Ik Ben Drents Ondernemer die in 2020 zal leiden tot het samenvoegen van beide organisaties. Deze samenwerking wordt vooral ingegeven door één loket gedachte.

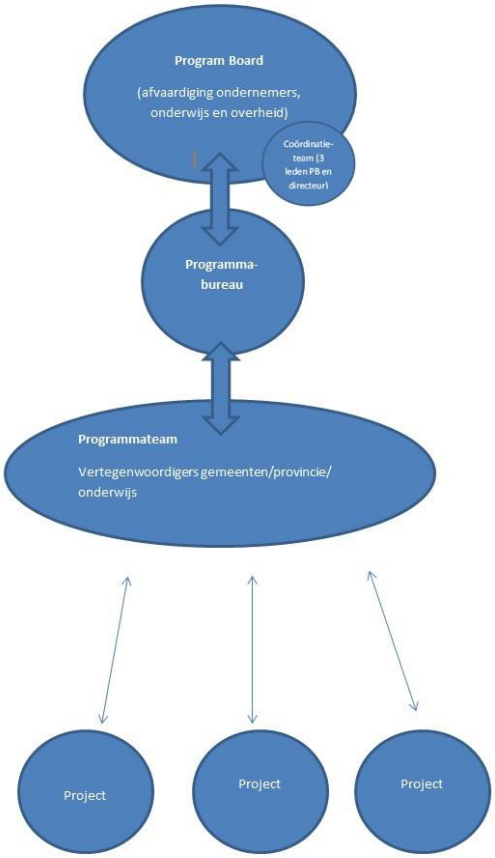
2019: Rol Program Board en programmabureau

Het Jaarplan 2019 is vastgesteld door de Program Board die ook de focus bepaalde door thema's voor 2019 aan te wijzen. De Program Board geeft in een inspiratiesessie sturing aan de focus, waarna het programmabureau dit uitwerkt in een jaarplan. Betrokkenen geven aan dat de Program Board meer kan bijdragen aan focus en een duidelijke strategische agenda. Het jaarplan heeft een operationeel karakter en mist strategische focus. Het kan niet worden gezien als strategische agenda.

De rol van het programmabureau blijft ook in 2019 "volgen en verbinden, kansen pakken en initiëren waar het past in de doelstellingen van de rapportage Vollebregt/Alberda van Ekenstein."[20] De keuze om geen projectenorganisatie te zijn, is al gemaakt in het rapport van de commissie Vollebregt, die de aanjaagfunctie benadrukt. Projecten staan nadrukkelijk op afstand. Dit heeft als nadeel dat een belangrijk argument voor bedrijven van Dutch TechZone niet rechtstreeks aan de triple helixsamenwerking te koppelen is: de toegang tot aanvullende financiën. Daarin is SNN belangrijker als uitvoerder van de bedrijvenregeling. Dutch TechZone heeft een adviserende rol naar bedrijven in de opwerking van projecten, deze rol is in veel gevallen minder zichtbaar dan de rol van SNN in het kader van de bedrijvenregeling. De keuze om alleen te verbinden en versterken maakt het vooral voor bedrijven lastiger voordelen te benoemen van Dutch TechZone. Dat kan verbeteren als het merk Dutch TechZone zo sterk is dat dit in binnen- en buitenland bijvoorbeeld opdrachten oplevert, talent aantrekt en vasthoudt die willen werken in de regio (dat is ook voor het onderwijs belangrijk). Betrokkenen geven aan dat daar nu nog geen sprake van is. Risico van deze focus is dat de uitvoering als weinig concreet wordt ervaren. Dit bleek duidelijk uit de gesprekken met bestuurders en uitvoerders.

[20] Jaarplan 2019 Dutch TechZone.

In het jaarplan 2019 wordt de governance aangepast. Als belangrijkste reden wordt genoemd sneller en slagvaardiger te kunnen optreden door vooral de kerngroep op te heffen. De Program Board stuurt het Programma bureau aan. Het Coördinatieteam blijft bestaan en bereidt de vergaderingen van de Program Board voor. Uit de interviews blijkt het Coördinatieteam als een Dagelijks Bestuur van Dutch TechZone te functioneren. Het Programma bureau wordt ondersteund door een Programmateam (voorheen Kerngroep). Het Programmateam speelt een rol in de communicatie en in de contacten en bewaking van de projecten in de Dutch TechZone. Het Programmateam bestaat uit vertegenwoordigers van overheden en kennisinstellingen. De overlegstructuur van de overheden naast de governance van Dutch TechZone wordt opgeheven.



Huidige Governance Dutch TechZone

In de uitvoering is er overlap tussen Dutch TechZone en de regiodeal formeel is er echter spraken van twee organisaties met een eigen governance. "*Tussen de programmatische doelen van de Regiodeal en Dutch TechZone bestaat een nauwe relatie, maar zij zijn niet hetzelfde. Er zijn andere partners bij betrokken, er is sprake van een andere governance-structuur, looptijd en financiering verschillen. Hoewel het Programmabureau betrokken is bij de activiteiten in het kader van de Regiodeal, worden beide paden gescheiden gehouden. De projecten van de Regiodeal kunnen dienen als "mogelijke" versneller van de projecten van Dutch TechZone*."[21]

[21] Jaarplan Dutch TechZone 2019

bijlage II

Lijst geïnterviewden

In de periode 12 tot en met 27 februari 2020 hebben verschillende een-op-een interviews en groepsgesprekken plaatsgevonden met de volgende personen.

- Albert Bruins Slot - Program Board, College van Bestuur Drenthe College
- Allard van Dijk – adviserend lid Program Board, liaison met het Rijk van de Program Board
- Enno van der Werff - Program Board, College van Bestuur Alfa college
- Guido Rink - Program Board, Wethouder gemeente Emmen
- Henriette Herbschleb – Programma directeur Dutch TechZone
- Herman Gijlers - Program Board, Voorzitter Ondernemerskring Emmen
- Jacqueline Tuinbeek – Programma medewerker Dutch TechZone
- Jan Zwiers - Program Board, Wethouder Gemeente Coevorden
- Michiel Zuidema - Program Board, Voorzitter ondernemersvereniging Hoogeveen
- Alle leden van het programmateam:
    - Vertegenwoordiger Drenthe college
    - Vertegenwoordiger Gemeente Coevorden
    - Vertegenwoordiger Gemeente Emmen
    - Vertegenwoordiger Gemeente Hardenberg
    - Vertegenwoordiger Gemeenten Hoogeveen
    - Vertegenwoordiger NHL Stenden
    - Vertegenwoordiger Provincie Drenthe
    - Vertegenwoordiger Rijnland instituut

Van verkenning naar impact

Regionale ontwikkeling
Projecten en financiering
Europa
Innovation

www.erac.nl

Samenwerkingsovereenkomst Vierkant voor Werk juli 2016

De ondergetekenden:

Minister van Economische Zaken, H.G.J. Kamp, handelende als bestuursorgaan en als vertegenwoordiger van de Staat der Nederlanden,

Gemeente Hardenberg, zetelende te Hardenberg aan het Stephanuspark 1 te Hardenberg, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door P. Snijders, burgemeester en portefeuillehouder economische zaken,

Gemeente Emmen, zetelende te Emmen aan het Raadhuisplein 1 te Emmen, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door B.R. Arends, locoburgemeester en portefeuillehouder economische zaken,

Gemeente Coevorden, zetelende te Coevorden aan het Kasteel 1 te Coevorden, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door J. Zwiers, portefeuillehouder economische zaken, op grond van artikel 171, lid 2 van de Gemeentewet hiertoe gemachtigd door de burgemeester,

Gemeente Hoogeveen, zetelende te Hoogeveen aan het Raadhuisplein 1 te Hoogeveen, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door A.W. Hiemstra , portefeuillehouder economische zaken, op grond van artikel 171, lid 2 van de Gemeentewet hiertoe gemachtigd door de burgemeester,

Provincie Drenthe, zetelende te Assen aan de Westerbrink 1 te Assen, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door H. Brink, portefeuillehouder economische zaken, op grond van artikel 176, lid 2 van de Provinciewet, hiertoe gemachtigd door de commissaris van de Koning,

hierna te noemen partners,

waarbij als symbool van de regionale samenwerking jhr. Drs. E. Alberda van Ekenstein, commissielid en beoogd voorzitter van de Program Board i.o., kennis neemt van deze overeenkomst en deze met het oog op het bepaalde onder ad 10 van de punten die overeen worden gekomen en ad 4 van de overeengekomen inzet van de partners, voor gezien tekent als derde.

Overwegen het volgende:

1. De vier gemeenten Emmen, Coevorden, Hardenberg en Hoogeveen vormen de Vierkant voor Werk regio en zijn een samenhangend stedelijk netwerk, verbonden door de aanwezige industrie met de daarmee samenhangende technische en logistieke bedrijvigheid en het daarop gerichte onderwijs. In juni 2014 hebben zij het economisch actieplan Vierkant voor Werk aan het kabinet aangeboden. Het plan richt zich op structurele versterking van de regionale economie. Het omvat een twintigtal acties met elk een indicatie van de noodzakelijke inzet van middelen.
2. De regio Vierkant voor Werk kenmerkt zich door zijn specialistische, innovatieve en hoogwaardige maakindustrie, vooral in HTSM toepassingen in mechatronica, olie & gas en chemie. Er is veel industriële werkgelegenheid, maar grote, volume gedreven bedrijven verplaatsen zich met verlies van werkgelegenheid als gevolg. De werkloosheid in de regio is hoog. De veerkracht van de regio staat daardoor onder druk.
3. De Tweede Kamer heeft in verband met de problematiek van Vierkant voor Werk in oktober 2014 en maart 2015 drie moties aangenomen inzake de ontwikkeling van een economische agenda voor de grensregio, ondersteuning van de regio in het benutten van bestaande regelingen voor de verbetering van het vestigings- en het investeringsklimaat voor bedrijven en om in overleg te treden over de werkgelegenheidsplannen en na te gaan of extra middelen voor de regio kunnen worden ingezet.
4. Eind augustus 2015 is op verzoek van de minister van Economische Zaken en de colleges van de vier gemeenten de commissie Vollebregt/Alberda van Ekenstein geïnstalleerd. De opdracht aan de commissie is om een strategie/visie op te leveren en concrete aanbevelingen te geven voor een

structurele versterking van de economie in de Vierkant voor Werk regio. Hierbij staan de economische potenties en kansen van de regio centraal.

5. De commissie biedt haar rapport op 7 juli 2016 aan de Minister en de portefeuillehouders economisch zaken van de vier gemeenten aan. De visie van de commissie is dat de regio Vierkant voor Werk in 2030 een van de industriële hotspots is, aangehaakt op en ingebed in een economisch krachtig Noord- en Oost-Nederland. Om het ondernemerschap te versterken en actiegerichtheid te vergroten is er volgens de commissie een noodzaak tot het ontzorgen van ondernemers, investeren in technisch onderwijs en kennisopbouw, het faciliteren van bedrijfsleven om gebruik te maken van bestaande regelingen en zijn ook extra financiële impulsen noodzakelijk.
6. De commissie benoemt in het rapport vijf strategische speerpunten om uit te werken in een programma:
   a. Ondernemen met ambitie; een regio met een internationale uitstraling op het gebied van innovatieve maakindustrie.
   b. Opleiding en kennis stuwen HTSM excellentie; een regio voor hoogwaardig toegepaste kennis en vakmanschap met continue voeding van de beste technische opleidingen.
   c. Wonen, omgeving, infrastructuur uitstekend; een aansprekende vestigingsplaats en woonplaats in een mooi landschap en een aangename leefomgeving.
   d. Profiel, imago, cultuur 'AAA'; herkenbaar profiel en imago in de wereld; een omgeving en cultuur die ondernemerschap prikkelt en aantrekt.
   e. Professionele samenwerkingsstructuur; visie bereiken door krachtige samenwerking en een integrale en systematische aanpak, ook van de gezamenlijke overheden.
7. De commissie raamt dat het programma een extra investering vraagt van € 70 miljoen voor de komende 5 jaar. De commissie vindt een eerste bijdrage van € 15 miljoen noodzakelijk om het programma te starten met een stimuleringsbudget voor bedrijfsontwikkeling.

Komen het volgende overeen:

1. De partners onderschrijven dat de problematiek van de Vierkant voor Werk regio vraagt om een krachtige samenwerking en een integrale, systematische en langjarige aanpak.
2. Het rapport "Economisch Programma 2017-2021 voor de Vierkant voor Werk regio" van de commissie Vollebregt Alberda van Ekenstein is een goed vertrekpunt voor deze aanpak.
3. Kern van de aanpak is het aanjagen van innovatie, integraal technisch opleiden en een passend instrumentarium voor bedrijven en onderwijs. Met een focus op het groei- en innovatiepotentieel bij gevestigde bedrijven.
4. Het realiseren van de aanpak vraagt om een brede alliantie, een substantiële investering en een lange adem.
5. Partners gaan hiervoor een samenwerking aan voor de looptijd van het programma, te weten voor 5 jaar, van 2017 tot en met 2021.
6. De partners steunen de ambitie en doelen van het programma en zullen de uitvoering van het programma waar mogelijk ondersteunen.
7. Partners zetten zich in om de noodzakelijke middelen voor het programma bijeen te brengen.
8. Om ten behoeve van de ambities van Vierkant voor Werk een brede alliantie te vormen, versterken de partners gezamenlijk de relaties binnen Noord- en Oost-Nederland. De partners werken actief aan de relatie tussen en de positionering van de regio Vierkant voor Werk en de kennisregio's rondom de steden Zwolle, Enschede en Groningen.
9. Partners bundelen het reeds beschikbare instrumentarium en zetten in op een gecoördineerde inzet van adviseurs van Rijk (KvK Noord, NV NOM, RVO), provincie (SNN, NV NOM) en regio ter versterking van de dienstverleningsondersteuning aan bedrijven (om het latente groei- en investeringspotentieel los te trekken) en om meer buitenlandse investeringen en bedrijvigheid aan te trekken
10. De Program Board Vierkant voor Werk wordt de spil van de samenwerking van de partners en de motor van het programma.

Als onderdeel van de samenwerking leveren de partners de volgende inzet:

1. De vier gemeenten in de Vierkant voor Werk regio

a. De gemeenten in de Vierkant voor Werk regio vormen een samenhangend stedelijk netwerk en positioneren zich als regio samen en als geheel.
b. Erkennen dat er gezamenlijke kansen liggen voor meer werkgelegenheid. Om die kansen de komende jaren te benutten, zullen de gemeenten op economisch gebied steeds nauwer samenwerken. Groei van de werkgelegenheid staat daarbij voorop, onafhankelijk van de plaats waar deze ontstaat.
c. De gemeenten Emmen, Hoogeveen en Coevorden stellen gezamenlijk € 4 miljoen beschikbaar voor een stimuleringsbudget voor bedrijfsontwikkeling en spreken de intentie uit om ook de overige maatregelen van het programma financieel te ondersteunen op basis van nader uitgewerkte plannen.
d. Richten een programmabureau in en financieren extra aanjaagcapaciteit gericht op het realiseren van het programma, in nauwe samenwerking met bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere overheden.

2. De Provincie Drenthe

a. Erkent dat er in de regio 'Vierkant voor Werk' kansen liggen voor meer werkgelegenheid. Om die kansen de komende jaren te benutten, zal de provincie op economisch gebied nauw samenwerken met de regio 'Vierkant voor Werk'. Groei van de werkgelegenheid staat hierbij voorop, onafhankelijk van de plaats waar deze ontstaat.
b. Het college van Gedeputeerde Staten stelt € 4 miljoen beschikbaar voor een stimuleringsbudget voor bedrijfsontwikkeling, mits Provinciale Staten daarvoor de benodigde middelen beschikbaar stelt, en spreekt de intentie uit ook de overige maatregelen van het programma financieel te ondersteunen op basis van nader uitgewerkte plannen
c. Ondersteunt het programmabureau en financiert extra aanjaagcapaciteit gericht op het realiseren van het programma, in nauwe samenwerking met bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere overheden. Ontsluit generieke maatregelen en draagt kennis aan opdat deze maatregelen voor de regio (beter) toegankelijk worden.
d. Ondersteunt de regio in het benutten van EFRO-subsidie, INTERREG-subsidie en (nationale) regelingen voor de verbetering van het vestigings- en investeringsklimaat voor bedrijven.

3. Minister van Economische Zaken

a. Bevordert dat overleg tot stand komt met het ministerie van OCW over de ontwikkeling en financiering van doorlopende leerlijnen, integraal technisch opleiden en de kennisopbouw via gerichte fieldlabs.
b. Bevordert dat overleg tot stand komt met het ministerie van SZW over verbetering op de arbeidsmarkt in de Vierkant voor Werk regio.
c. Stelt een bijdrage van € 4 miljoen beschikbaar voor een stimuleringsbudget voor bedrijfsontwikkeling, binnen de daarvoor geldende, wettelijke kaders. Over de inzet van deze bijdrage kunnen nadere afspraken worden gemaakt.
d. Zorgt voor verbinding tussen de Vierkant voor Werk regio en het ministerie van Economische Zaken. Deze liaison zal contact onderhouden met de Program Board en het programmabureau met het oog op overleg over (beleids-)ambities vanuit het Vierkant voor Werk programma op strategisch en gebundeld niveau.
e. Ontsluit generieke maatregelen en draagt kennis aan opdat deze maatregelen voor de regio (beter) toegankelijk worden. Ondersteunt de regio in het benutten van EFRO-subsidie, INTERREG-subsidie en nationale regelingen voor de verbetering van het vestigings- en het investeringsklimaat voor bedrijven.

4. Stimuleringsbudget bedrijfsontwikkeling

Ter nadere uitwerking van het stimuleringsbudget voor bedrijfsontwikkeling komen de partners overeen dat:

a. De gemeenten, de provincie en de Minister stellen elk bij aanvang van deze overeenkomst € 4 miljoen beschikbaar.

b. De werking van het stimuleringsbudget wordt in het eerste kwartaal van 2018 tussen partners geëvalueerd, waarbij bij een positieve evaluatie de gemeenten, de provincie en de Minister zich zullen inspannen elk een aanvullend budget van € 1 miljoen ter beschikking te stellen.

Bij de samenwerking van de partners in het kader van het programma vervult de Program Board een centrale rol:

De Program Board

a. Gaat in het derde kwartaal van 2016 van start. De Program Board van de Vierkant voor Werk regio is verantwoordelijk voor de economische visie en strategie van de regio en draagt zorgt voor de externe positionering. De Program Board bewaakt de uitvoering van het programma en het draagvlak in de regio. Doel is hechte samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om de economische ambities van de regio te realiseren.
b. Brengt in de regio leading coalitions uit de bedrijvenclusters en onderwijsinstellingen tot stand met het oog op het beleggen en uitvoeren van de ontwikkelagenda's.
c. Zet zich in voor financiële bijdragen van bedrijfsleven en kennisinstellingen voor de realisatie van het programma.
d. Bundelt krachten met bestaande initiatieven in Noord- en Oost-Nederland om de realisatie van het programma te versnellen en de samenhang met lokale initiatieven te vergroten. De samenwerking in Noord- en Oost-Nederland richt zich ook op de samenwerking tussen kennisinstellingen zoals RUG, UT, Windesheim, Stenden/NHL en de ROC's en VMBO's.

Slotbepalingen

1. Wijzigingen
   a. Elke partner kan de andere partners schriftelijk verzoeken de samenwerkingsovereenkomst te wijzigen. De wijziging behoeft de schriftelijke instemming van alle partners.
   b. Partners treden in overleg binnen zes weken nadat een partner de wens daartoe aan de andere partners schriftelijk heeft medegedeeld.
   c. De wijziging en de verklaringen tot instemming worden in afschrift als bijlagen aan de samenwerkingsovereenkomst gehecht.
2. Opzegging
   Elke partner kan deze samenwerkingsovereenkomst (te allen tijde) met inachtneming van een opzegtermijn van 12 maanden schriftelijk opzeggen.
3. Nakoming
   Partners komen overeen dat de nakoming van de afspraken van deze samenwerkingsovereenkomst niet in rechte afdwingbaar is.
4. Inwerkingtreding
   a. Deze samenwerkingsovereenkomst treedt in werking met ingang van de dag na ondertekening door alle partners en loopt tot en met 2021.
   b. Partners nemen de uitvoering van alle in deze samenwerkingsovereenkomst genoemde afspraken zo snel mogelijk ter hand.
5. Openbaarmaking
   Deze samenwerkingsovereenkomst zal openbaar worden gemaakt door publicatie in de Staatscourant.

Aldus overeengekomen en in drievoud ondertekend te Den Haag op 7 juli 2016

De Minister van Economische Zaken

H.G.J. Kamp

Provincie Drenthe

H. Brink
Gedeputeerde Economische Zaken

Gemeente Emmen

B.R. Arends
Wethouder Economische Zaken

Gemeente Hardenberg

P. Snijders
Burgemeester

Gemeente Coevorden

J. Zwiers
Wethouder Economische Zaken

Gemeente Hoogeveen

A.W. Hiemstra
Wethouder Economische Zaken

Voor gezien en kennis genomen:

E. Alberda van Ekenstein
Voorzitter Program Board i.o.