



Onderwerp

Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 Horizon Flevoland B.V. en de provinciale kaders

Kern mededeling:

Middels deze mededeling wordt u geïnformeerd over de volgende zaken:

1. Hoe het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 van Horizon zich verhoudt tot de provinciale economische beleidskaders. Deze mededeling ziet, als aanvulling op een eerder gehouden beeldvormende sessie over Horizon (20 september 2023), toe op de gedane toezegging EMS126.
2. Hoe Provinciale Staten de komende jaren nader geïnformeerd worden over Horizon.

Mededeling:

1. Het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 Horizon

De provincie heeft in haar rol als aandeelhouder op 23 februari 2023 het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 van Horizon Flevoland B.V. vastgesteld. Tijdens de commissievergadering EMS van 26 april 2023 zijn over het Strategisch Meerjarenplan vragen gesteld betreffende hoe het plan zich verhoudt tot het provinciaal economisch beleid. De portefeuillehouder Economie heeft toegezegd u middels een mededeling hierover te informeren.

Waarom is er een Strategische Meerjarenplan voor Horizon opgesteld?

Uit de kadernota verbonden partijen (en onderliggende wetgeving) volgt dat de provincie Flevoland als aandeelhouder van Horizon de taak heeft om te borgen dat Horizon het publiek belang dient. Met betrekking tot Horizon is dit het (helpen) realiseren van de economische beleidsdoelen van de provincie Flevoland. In de statuten van Horizon is opgenomen dat de aandeelhouder de strategische kaders van Horizon vaststelt. Horizon dient ten allen tijden binnen die kaders te opereren. In eerste instantie controleert de Raad van Commissarissen dit, maar ook de provincie ziet hier, in haar rol als aandeelhouder, op toe. De strategische kaders van Horizon zijn gebaseerd op de economische beleidskaders van de provincie Flevoland. De strategische kaders Horizon liggen vast in een tweetal documenten (zie ook Figuur 1):

- 1) Meerjarenstrategie 2020 – 2024 Horizon
- 2) Strategische Meerjarenplan 2023 – 2027 Horizon

Tot 2023 opereerde Horizon alleen vanuit de impactkaders zoals opgenomen in de Meerjarenstrategie. Daarnaast voert Horizon haar dagelijkse werkzaamheden operationeel uit volgens Jaarplannen, welke door de Raad van Commissarissen van Horizon worden vastgesteld. Voor Gedeputeerde Staten (hierna: GS), als aandeelhouder van Horizon, gaf dat te weinig handvatten om te borgen dat Horizon blijvend de juiste strategische koers vaart. De provincie heeft vanuit haar aandeelhoudersrol Horizon gevraagd een Strategisch Meerjarenplan op te stellen om zodoende GS beter in staat om het strategische gesprek met Horizon te voeren.

Figuur 1 beschrijft de sturingsfilosofie zoals GS die heeft georganiseerd voor Horizon om grip op Horizon te houden. In de beeldvormende presentatie aan PS van 20 september 2023 bent u uitvoerig geïnformeerd over hoe de provincie hier als aandeelhouder en opdrachtgever invulling aan geeft. In dit document gaan

Registratienummer

3217660

Datum

16 februari 2024

Expertiseteam

ETECON

Openbaarheid

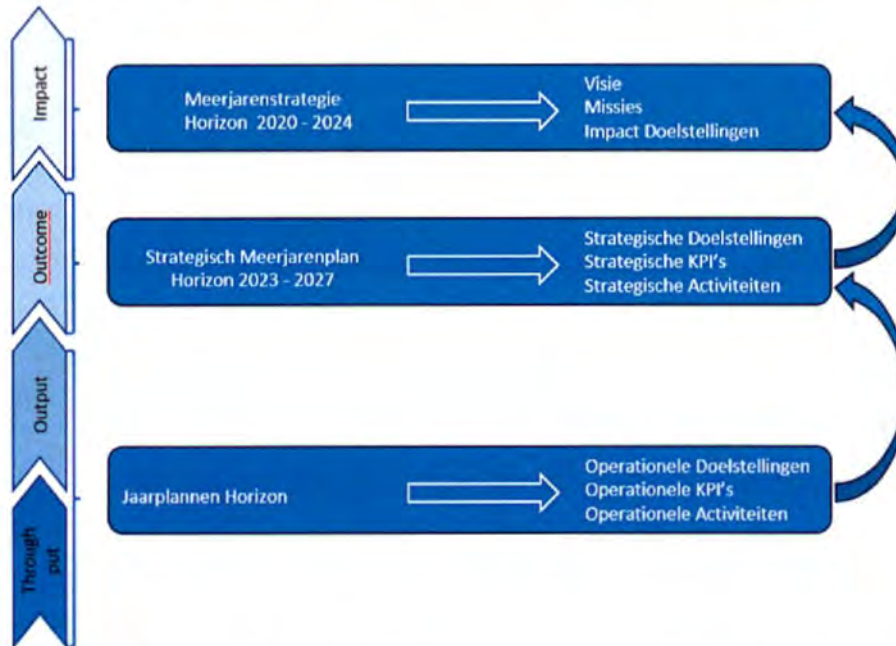
Openbaar

Portefeuillehouder

Jansen, C.A.

Ter kennisname aan PS en
burgerleden

we verder in op hoe het Strategische Meerjarenplan zich verhoudt tot de provinciale economische beleidsdoelstellingen.



Figuur 1: Strategische aansturingsfilosofie Horizon door provincie (Beeldvorming PS – Horizon, 20 sept 2023, blz. 19)

Het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 Horizon sluit aan bij de provinciale beleidskaders. GS hebben het Strategisch Meerjarenplan 2023 – 2027 Horizon getoetst aan de provinciale economische beleidskaders. Bij het opstellen van het Strategisch Meerjarenplan is Horizon uitgegaan van de reeds bij Horizon lopende meerjarige projecten/programma's, welke volgen uit:

- 1) provinciale opdrachten die volgen uit provinciaal beleid en worden gefinancierd door de provincie Flevoland
- 2) opdrachten die passen binnen de door de aandeelhouder vastgestelde strategische kaders van Horizon maar die door externen worden gefinancierd (m.n. het ministerie van EZK)

Deze projecten/programma's hebben een meerjarig karakter en zijn gebaseerd op beleidsdoelstellingen van de provincie, die veelal ook een horizon van meerdere jaren hebben (bijv. t/m 2030). Om die meerjarige beleidshorizon goed te kunnen borgen, heeft de aandeelhouder Horizon gevraagd het Strategisch Meerjarenplan 2023 – 2027 op te stellen, waarin de strategische doelstellingen, activiteiten en KPI's voor de komende 4 jaar zijn opgenomen. Hiermee kan Horizon blijvend focus houden op de provinciale doelstellingen en de provincie kan hier tevens goed op monitoren.

Uitgaande van het provinciaal beleid, bestaande economische krachten van de provincie en daaruit volgende prioritaire thema's, heeft Horizon haar Strategisch Meerjarenplan georganiseerd langs een aantal transities:

- Voedseltransitie
- Grondstoffentransitie
- Energietransitie

Per transitie heeft Horizon in haar Strategisch Meerjarenplan strategische doelstellingen geformuleerd en strategische activiteiten benoemd die nu al lopen en ook de komende jaren invulling geven aan de doelstellingen. De vertaling naar jaarlijkse operationele activiteiten (concrete projecten en programma's) en KPI's vindt plaats via de Jaarplannen van Horizon.

Provinciale Staten (hierna: PS) hebben gevraagd om inzichtelijk te maken hoe het Strategisch Meerjarenplan van Horizon en de gekozen transitie-organisatie passen bij het provinciaal economisch beleid. Tabel 1 presenteert een overzicht van de bestaande provinciale economische beleidskaders (kolom 1), hoe die relateren aan de strategische doelstellingen uit het Strategisch Meerjarenplan van Horizon (kolom 2) en welke projecten/programma's bij Horizon daar uit volgen (kolom 3).

Tabel 1: Provinciale beleidskaders in relatie tot Strategische Meerjarenplan Horizon

Economische beleidskaders Provincie Flevoland	Vertaling kaders provincie naar strategische doelstellingen Horizon	Projecten / programma's Horizon*
Voedseltransitie		
Omgevingsvisie Flevoland: Strategisch opgave Landbouw Meerdere Smaken <i>Verbinden onderzoek, onderwijs, ondernemers en overheden met elkaar. De focus ligt op de implementatie van vernieuwingen in de praktijk, waar agro-ondernemers aan de wieg staan, gevoed door vragen uit de markt en gesteund door kennisinstellingen.</i>	Kwalitatief hoogwaardig, gezond en duurzaam voedsel met de nieuwste technologieën en innovatieve business modellen, o.a.: - Opwerken en creëren van thematische clusters en ecosystemen met bedrijven, onderwijs en overheden - Investeringsagenda's met actieve deelname kennisinstellingen - Aanhaken bij bovenregionale coalities - Experimenteeromgevingen om nieuwe technologieën toe te passen, partnerships met kennisinstellingen - Verwaarden groene reststromen en opzetten korte voedselketens	Landbouw Meerdere Smaken
Omgevingsvisie Flevoland: Strategisch opgave Circulaire Economie <i>In 2030 en verder staat Flevoland bekend als de grondstoffenleverancier voor de circulaire economie. Groene reststromen bewerken we zodanig dat ze snel en makkelijk hun weg vinden naar bestaande en nieuwe afzetmarkten</i>		Circulair Economie Groen
Economische Visie 2030 <i>Ons mondiale voedselsysteem staat onder druk. Het is nodig om duurzamer en gezonder te produceren en te consumeren. Er zijn diverse uitdagingen in de voedseltransitie, zoals het verminderen van de ecologische impact van productie, transport en verwerking. Andere uitdagingen zijn de volksgezondheidsrisico's door overmatige en ongezonde consumptie en het minder kwetsbaar maken van de voedselvoorziening.</i>		
Grondstoffentransitie		
Omgevingsvisie Flevoland: strategische opgave Circulaire Economie <i>In 2030 wil provincie Flevoland grondstoffenleverancier zijn voor de circulaire economie. Dit doen we door in te zetten op groene grondstoffen, gebruikte materialen, het geven van het goede voorbeeld en het opzetten van een sterk platform voor circulair Flevoland. We investeren in nieuwe circulaire keteninitiatieven, om zo circulariteit in de praktijk verder</i>	Bedrijven te helpen de grondstoffen zo land mogelijk hoofwaardig in het systeem te houden en zo min mogelijk grondstoffen te verbranden of storten, o.a.: - Strategische samenwerkingen, cluster en ecosysteemvorming rondom	Circulair Economie Grijs High Tech Materials & Systems

Mededeling

Bladnummer

4

Registratienummer

3217660

te brengen. We doen dit samen met ondernemers, kennisinstellingen en onze businesspartner Horizon Flevoland.	prioritaire thema's met bedrijven, onderwijsinstellingen en/of overheid - Investeringsagenda met actieve deelname kennisinstellingen - Opzetten keten voor biobased / circulair bouwen, ontwikkelen Green Deal - Gerichte acquisitie en financiering	
Economische Visie 2030 <i>De welvaart, consumptie en vraag naar grondstoffen groeien. Dit leidt tot schaarste van grondstoffen met als gevolg prijsstijgingen en risico's voor de leveringszekerheid. Daarnaast zorgt de winning en verwerking van grondstoffen voor milieuschade en voor een flinke CO2 -uitstoot en natuurschade. Daarom is ook de Flevolandse economie gebaat bij een kringloopsysteem waarin zo min mogelijk grondstoffen verloren gaan: een circulaire economie.</i>		
Energietransitie		
Omgevingsvisie Flevoland: strategische opgave Duurzame Energie, Flevolandse Energie Agenda (FEA), Regionale Energie Strategie (RES) <i>In 2030 en verder staat Flevoland bekend als de provincie die draait op duurzame energie. We hebben de energietransitie slagvaardig aangepakt. We gebruiken zo min mogelijk energie en wekken zelf of in de omgeving duurzame energie op. In Flevoland zijn hoofdzakelijk energieneutrale en energie producerende woningen en bedrijven. We zijn op weg om in 2050 geen fossiel gas meer in de Flevolandse huizen en bedrijven te gebruiken. Al doende zijn er duizenden nieuwe banen ontstaan en zijn we bekend geworden om onze energiekennis.</i>	Flevoland als dé proeftuin voor oplossingen die het energiesysteem fossielvrij kunnen maken, waarbij op lokaal niveau balans wordt gezocht tussen vraag en aanbod van energie. O.a.: - Duurzame opwek, energieomzetting, slimme distributie en transport van energie, delen van energie, energieopslag (batterijen). - Groene waterstof-economie - Cluster- en ecosystemvorming op thema's met bedrijven, kennisinstellingen en/of overheid - Investeringsagenda met actieve deelname kennisinstellingen - Aanhaken bij relevante bovenregionale ontwikkelingen	Energie in Balans High Tech Materials & Systems
Economische Visie 2030 <i>Nationaal en internationaal zijn afspraken gemaakt voor een CO2-arme energievoorziening. Dat betekent dat we ons energiegebruik moeten veranderen, dat we duurzamer energie moeten opwekken en dat we moeten werken aan het ontwikkelen van een energiesysteem met nieuwe energiebronnen.</i>		

* De projecten en programma's (kolom 3) die in Tabel 1 worden benoemd, worden nader toegelicht in de jaarplannen van Horizon. Deze zijn openbaar. Horizon zal het Jaarplan 2024 actief met u delen (streven is dat tegelijkertijd met deze mededeling op de Lijst Ingekomen Stukken van PS te plaatsen), daarmee ook invulling gevende aan de eerder met u gemaakte afspraken over informatiedeling (zie ook onderwerp 2 van deze mededeling).

In Tabel 1 hebben we een aantal relevante passages uit de beleidsdocumenten van de provincie Flevoland benoemd om de verbinding tussen deze beleidsdocumenten en de strategische doelstellingen en activiteiten die Horizon in haar Strategische Meerjarenplan heeft opgenomen te illustreren. De Omgevingsvisie FlevolandStraks en het Economisch Programma van de provincie

Flevoland zijn de twee belangrijkste beleidsdocumenten die ten grondslag liggen aan het Strategisch Meerjarenplan van Horizon. Deze provinciale kaders worden op twee manier vertaald naar Horizon:

- 1) Ze worden vertaald naar de strategische kaders die Horizon heeft meegekregen van de aandeelhouder (Meerjarenstrategie en Strategisch Meerjarenplan)
- 2) Ze leiden tot opdrachten die de provincie Flevoland, als opdrachtgever, aan Horizon verstrekt

Graag geven we nog een korte toelichting per beleidsdocument.

Omgevingsvisie Flevoland

Een aantal programma's/projecten van Horizon volgen uit de Omgevingsvisie Flevoland, zoals Landbouw Meerdere Smaken, Circulaire Economie en Energie in Balans (zie ook Tabel 1). Aan deze programma's liggen de strategische opgaven zoals PS die heeft geformuleerd in de Omgevingsvisie ten grondslag. De strategische opgaven zijn weer vertaald in uitvoeringsprogramma's en vanuit deze uitvoeringsprogramma's kunnen opdrachten aan Horizon volgen. In de Omgevingsvisie worden ook concrete economische doelstellingen en ambities benoemd op de in Tabel 1 benoemde opgaven. GS geeft hier uitvoering aan en heeft voor de uitvoering van deze economische beleidsambities een aantal uitvoeringstaken bij Horizon belegt (in de vorm van projecten/programma's).

Economisch Programma

Een aantal meerjarige programma's van Horizon vinden hun oorsprong reeds in het Economisch Programma 2016 – 2020. Dit programma is doorontwikkeld in de Economische Visie 2030 en het Economisch Programma 2023 – 2028 en meer specifiek in o.a. Programmalijn 1 – Verdienvermogen mkb. In de Economische Visie 2030 wordt o.a. beschreven dat het soort economische groei dat wenselijk en mogelijk is, (mede) bepaald wordt door een drietal grote transities: energie, circulaire economie (grondstoffen) en voedsel. Deze visie op transities vertaald zich ook door in de programmalijnen van het Economisch Programma 2023 – 2028.

Programmalijn 1 – Verdienvermogen mkb is voor de projecten en programma's van Horizon het meest relevant. Deze programmalijn wil het verdienenvermogen van het mkb verhogen door te sturen op:

- versterken van het Flevolandse mkb
- versterken en vergroten van toegang tot kapitaal
- ondernemerschap dat bijdraagt maatschappelijke waardecreatie

Ook het versterken van de Flevolandse economie door selectieve internationale acquisitie en het bevorderen van internationale handel en export maakt onderdeel uit van deze programmalijn.

In deze programmalijn wordt ingezet op verschillende schaalniveau's:

- generiek (individueel, lokaal)
- specifiek (groepen, clusters, regionaal)
- opgedragen of transitiegericht (regio-overstijgend)

M.b.t. het schaalniveau "opgedragen of transitiegericht" wordt het volgende benoemd:

Opgavegericht of transitiegericht: De instrumenten zijn bedoeld voor het mkb dat met haar producten of diensten een bijdrage levert aan de grote transities, zoals de circulaire-, energie- en voedseltransitie. Met digitalisering als doorkruisende opgave.

GS heeft het Strategisch Meerjarenplan van Horizon zorgvuldig getoetst op basis van genoemde beleidsdocumenten en is tot het oordeel gekomen dat het plan binnen de strategische economische beleidskaders van de provincie blijft en tevens goed aansluit bij de bestaande economische ontwikkelingen en de economische koers van de provincie Flevoland. GS ziet het plan als een strategisch koersdocument dat Horizon in staat stelt om goede operationele jaarplannen op te stellen en om op dag-tot-dag basis beter focus en koers te houden. Tijdens de

Aandeelhoudersvergaderingen en in bestuurlijke overleggen met de bestuurder en Raad van Commissarissen van Horizon worden de economische ontwikkelingen op basis van dit strategiedocument besproken en indien nodig bijgesteld. Het Strategisch meerjarenplan is daarmee bij uitstek geschikt om voor de provincie het publieke belang van Flevoland te borgen.

Meer focus in uitvoering bij Horizon leidt tot meer waarde en impact

Om ondernemers in Flevoland zo goed mogelijk strategisch te ondersteunen, is er dus voor gekozen om het Strategisch Meerjarenplan langs de drie transities te organiseren. Deze transitiefocus in het Strategisch Meerjarenplan betekent in de praktijk dat Horizon gericht en strategischer kan werken, gericht op bundeling van projecten, meer focus en meer toegevoegde waarde en impact. Deze transitiefocus heeft niet geleid tot nieuwe opdrachten of projecten, maar zorgen ervoor dat Horizon meer synergie kan halen uit haar lopende projecten en programma's door projecten meer vanuit de strategisch samenhang te benaderen.

Het Strategisch Meerjarenplan van Horizon ziet dus toe op de meerjarige vennootschappelijke ambities in relatie tot het publieke belang wat zij dienen. In het Strategisch Meerjarenplan is een meerjarenbegroting opgenomen. Met het vaststellen van het Strategisch Meerjarenplan door de aandeelhouder is er door Gedeputeerde Staten geen besluit genomen over het toekennen van extra of nieuwe financiële middelen. Horizon is niet exclusief werkzaam voor de provincie. Zo is zij ook werkzaam voor het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en kan zij ook voor andere partijen opdrachten, mits deze passen binnen het Strategisch Meerjarenplan, uitvoeren.

Vanuit haar opdrachtgeversrol stelt de provincie op basis van concrete activiteiten (programma's en projecten), die passen binnen de door PS vastgestelde beleidsdoelen en de door PS vastgestelde budgetten voor deze beleidsdoelen, middelen voor Horizon beschikbaar. GS wil graag benadrukken dat de door uw vastgestelde beleidskaders alsmede de door u goedgekeurde begroting leidend zijn bij het laten uitvoeren van programma's door Horizon.

2. Provinciale Staten worden op regelmatige basis geïnformeerd over Horizon en behaalde resultaten

PS hebben aangegeven structureel geïnformeerd te willen worden over de activiteiten en resultaten van Horizon en het Fondsenlandschap Flevoland. In november 2022 is hiertoe een toezegging gedaan door de portefeuillehouder Economie en de directeur van Horizon. Dat heeft reeds geleid tot een uitgebreide beeldvormende, informerende sessie over Horizon in commissie EMS op 20 september 2023 en een werkbezoek van PS aan Horizon op 4 oktober 2023. Ter bevestiging van de gedane toezegging wordt hieronder nogmaals geschetst hoe de informatievoorziening voor PS betreffende het dossier Horizon er de komende jaren uit zal zien:

- GS in samenwerking met Horizon informeert Provinciale Staten minimaal 1x per jaar in een Beeldvormende Sessie (Q4 periode) waarin PS tenminste wordt geïnformeerd over:
 - Stand van zaken betreffende de fondsen die bij Horizon in beheer zijn.
 - Stand van zaken betreffende voortgang strategische doelstellingen en KPI's.
 - Belangrijkste ontwikkelingen met impact op de provinciale doelstellingen.
- Horizon informeert Provinciale Staten minimaal 2x per jaar met een informatiepakket over:
 - Jaarplan en begroting van Horizon (Q1 periode)
 - Jaarverslag en Jaarrekening Horizon (Q3 periode)
- Horizon organiseert minimaal één keer per jaar een werkbezoek voor PS, mogelijk op locatie bij een bedrijf
- Incidenteel ontvangt Provinciale Staten mededelingen bij:
 - Behalen belangrijke mijlpalen/resultaten/impactvolle investeringen
 - Aanpassingen strategische doelstellingen

Mededeling

Bladnummer

7

Registratienummer

3217660

Bovenstaande houdt in dat u naast deze mededeling ook een informatiepakket op de Lijst met Ingekomen Stukken (LIS) ontvangt van Horizon. Dit informatiepakket ziet toe op o.a. de Jaarplannen 2024 van Horizon en de fondsen.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de Woo (ja/nee aangeven)
Meerjarenstrategie 2020 – 2024 Horizon	3231970	ja
Strategisch Meerjarenplan 2023-2027	3231968	Ja
Presentatie Horizon Beeldvorming PS sept 2023	3167023	Ja

HORIZON»

RUIMTE VOOR
ONDERNEMEN
IN FLEVOLAND

MEERJAREN STRATEGIE 2020-2025

Focus, Herkenbaarheid en Toegevoegde waarde



Managementsamenvatting

Duurzame economische groei

Het doel van Horizon Flevoland (Horizon) is een zichtbare bijdrage te leveren aan de duurzame economische groei van de provincie Flevoland. Er is ruimte, de provincie is strategisch en centraal gelegen en kent een hoge MKB dynamiek. Een ROM is geen economisch toverstokje van de provincie, omdat de organisatiecapaciteit ook zijn grenzen heeft, en omdat macro-economische ontwikkelingen zoals klimaat, digitalisering en veiligheid niet te beïnvloeden zijn door één speler in het systeem. Horizon Flevoland neemt deze uitgangspunten als uitdaging, en voert binnen de beleidskaders van de provincie Flevoland, een zo duidelijk mogelijke koers. Daarin zoekt het realisme en balans.

MKB

MKB-ondernemers zijn vormend voor de economische structuur van Flevoland. Niet voor niets is Flevoland de MKB-vriendelijkste provincie van Nederland. De ruimte die Flevoland ter beschikking heeft, biedt uitstekende kansen om te experimenteren en te innoveren, en daarmee bij te dragen aan economische groei.

Omgevingsfactoren

In Flevoland is het fijn werken, wonen, recreëren en - gelet op het jonge karakter van de Provincie Flevoland - ook fijn opgroeien. Horizon is een jonge organisatie die zelfbewust is in de mogelijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van de provincie. Met een nieuwe organisatie pakt Horizon een breed palet aan economische verantwoordelijkheden op die helpt ondernemers te groeien. Ervaring leert dat een brede oriëntatie zich snel vertaalt naar een hoge gevraagde inzet, zowel kwalitatief als kwantitatief. We willen het risico vermijden dat er een te beperkte focus ontstaat en daarmee economische en maatschappelijke impact. Met focus wordt het makkelijker een rode draad te vinden en massa te maken. Dit betekent niet alleen meer duidelijkheid voor de hardwerkende collega's binnen Horizon, maar ook voor stakeholders daarbuiten. Die focus brengen we aan via de lijn van rollen die we ons aanmeten in de diverse uitdagingen van de provincie, daarbij ook rekening houdend met het goede werk dat andere stakeholders al verrichten in gemeenten, bij ondernemingen of kennisinstellingen.

Keuzes maken

Horizon zal zich op een professionele en gepassioneerde manier inzetten om ondernemers te laten groeien en te ondersteunen bij het kapitaliseren op maatschappelijke opgaven, zoals de verduurzaming van de regio. Iets kiezen betekent ook dat er zaken zijn die niet worden gekozen. Dat maakt voor de klanten van Horizon - het bedrijfsleven voorop - ook duidelijk wat ze wel en niet kunnen verwachten. De werkwijze van Horizon zal zich kenmerken door het motto **'focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde'**.

Missie gedreven werken

Binnen de geldende provinciale beleidskaders, wordt focus aangebracht op een - voor Horizon specifiek - tweetal missies. De wereld om ons heen verandert snel. We staan voor steeds meer, steeds complexere maatschappelijke uitdagingen. Deze nieuwe missie gedreven focus, gevoed door de beleidsdynamiek op Europees en nationaal niveau, koppelt maatschappelijke uitdagingen steeds vaker aan unieke economische kansen (en bedreigingen).

Groeimodel en inhoudelijke kapstok

De meerjaren strategie functioneert, binnen het Economisch Programma, als inhoudelijke kapstok voor de jaarplannen die komende jaren gemaakt worden. Daarmee biedt de meerjaren strategie ruimte voor flexibiliteit. Door de focus op de middellange termijn te leggen, ontstaat de mogelijkheid in het *hier en nu* stapsgewijs, met regionale stakeholders, naar nieuwe rollen te groeien, of bestaande rollen uit te faseren. Horizon Flevoland blijft alle lopende opdrachten uitvoeren totdat ze aflopen. Bij het aannemen van nieuwe opdrachten, vormt de

meerjaren strategie een inhoudelijk en evidence based kader om te toetsen of nieuwe opdrachten passen bij de gekozen rolverdeling, doelstellingen en meerwaarde.

De strategie is zoveel mogelijk richtinggevend en niet per definitie kader stellend. Op voorhand worden geen nieuwe opdrachten door de provincie of derden uitgesloten, maar in gezamenlijk overleg zal altijd worden gekeken hoe deze zich verhouden tot de rollen en missies uit deze strategie. Daarnaast wil Horizon ook de oren en ogen van de provincie in het ondernemersveld zijn: de ervaringen uit de praktijk worden teruggegeven aan de provincie die dit weer kan gebruiken voor eventueel nieuw beleid.

MISSIE 1

Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat

Flevoland kenmerkt zich door groei en ontwikkeling. Desondanks kent de regio een aantal specifieke uitdagingen. Flevolandse bedrijven komen bijvoorbeeld niet aan voldoende passend opgeleide medewerkers.

De uitdaging vertaalt zich naar een behoefte voor sterkere *regionale pull-factoren*. Wanneer de regio bijvoorbeeld interessante werkgevers heeft, krijgen pendelaars ook kansen op persoonlijke ontwikkeling in hun eigen regio. Om de economische uitdagingen van de regio het hoofd te bieden, gaat Horizon daarom nadrukkelijk ondernemers ondersteunen die bijdragen aan *een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat*. 'Uniek' houdt daarbij in dat de ondernemers een bijdrage leveren aan de originele magneetwerking van de regio door Flevoland te profileren als 'groeiregio'. Dit kan op verschillende manieren en strekt zich over diverse sectoren en thema's. Een ander aspect is de versterking van de unieke boodschap van de regio op de nationale en Europese arena. Deze unieke boodschap benadrukt de onderscheidende krachten van de regio, die vooral voor potentiële investeerders van belang zijn - zoals letterlijk en figuurlijk veel ruimte om te ondernemen, betaalbare vestiging en een uitstekende ligging. Daarnaast is onze pioniersmentaliteit een belangrijke voorwaarde voor experimenteren en het testen van nieuwe producten 'in het veld'.

Onze rolbeleving:

- **Financier:** Het financieren van business cases, bedrijven & triple-helix projecten.
- **Internationaal expert:** De ontwikkelingsmaatschappij helpt bij het bouwen van internationale netwerken, programma's en projecten. Het aantrekken van bedrijven en relevante instellingen naar de regio als acquisiteur hoort daar ook bij. Uiteraard wordt in laatstgenoemde rol sterk rekening gehouden met het acquisitiewerk dat wordt verricht door anderen, onder meer in de Metropoolregio Amsterdam.

MISSIE 2

Duurzame economische groei

Horizon Flevoland wil bijdragen aan duurzame economische groei en een brede welvaartsontwikkeling. Duurzaamheid houdt in dat economie, klimaat en maatschappij (people, planet, profit) zoveel mogelijk in balans met elkaar ontwikkeld worden. Dat biedt bijzonder veel innovatiemogelijkheden voor onder andere de circulaire ontwikkelingen binnen de agrofood (groen, voeding, energie en gezondheid, LMS en Growing Green Cities), de verduurzaming van de logistiek en Smart Industry (Maritime, Mobility, Farming).

Onze rolbeleving:

- **Financier:** Het financieren van business cases, bedrijven & triple-helix projecten.
- **Business developer:** Op diverse manieren stimuleren en ondersteunen van projecten en trajecten door een goed idee te koppelen aan de juiste financieringsmogelijkheden en samenwerkingspartners. Als business developer zorgt Horizon Flevoland ervoor dat structureel projecten ondersteund worden die bijdragen aan gedefinieerde missies, sectoren of horizontale doelstellingen. Hiermee creëren we een eigen signatuur, vanuit een programmatische aanpak.

Indicatoren en monitoring

Hoewel regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) een centrale rol vervullen in het economische systeem, blijft het vooral in de politieke arena van belang realisme te prediken om de doelen van de ROM haalbaar te houden. Net als de overheid, faciliteert Horizon Flevoland via specifieke rollen en activiteiten de ontwikkeling van de economie. We spreken dan ook van plausibiliteits- en causaliteitsrelaties, om het verschil te duiden tussen de beslissende invloed van een ontwikkelingsmaatschappij, en de plausibele relatie met indicatoren die een meer macro-economische impact weerspiegelen.

De indicatorenset dient te bewerkstelligen dat de discussie over de meerwaarde van Horizon Flevoland gaat over een goed beeld over doelmatigheid en doeltreffendheid van de throughput indicatoren ("wat Horizon concreet doet") in plaats van een discussie over outcome indicatoren. De monitoring van de throughput is daarom essentieel, inclusief de relatie die het heeft met output. Output indicatoren ("wat is het aantoonbare resultaat van wat Horizon doet") zeggen immers veel over de wijze waarop de klant omgaat met het advies, de tijd of het geld van Horizon Flevoland.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	6
Hoofdstuk 1: Waarom een meerjaren strategie?.....	7
1.1 De meerjaren strategie van Horizon Flevoland.....	7
1.2 Uitgangspunten.....	8
1.3 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2: De omgeving waarin wij werken.....	9
2.1 De regionale economie en maatschappij	9
2.2 Transitieperiode.....	10
2.3 De koers voor Horizon & de regio in een SWOT-analyse	11
Hoofdstuk 3: Keuzes (durven) maken	13
3.1 Focus, boodschap en betekenis.....	13
3.2. De keuze voor missies	14
3.3. Wat betekenen deze missies in praktijk?	18
Hoofdstuk 4: Rollen van Horizon	21
4.1 De diversiteit aan rollen die een ROM vervult.....	21
4.2 De gekozen rollen van Horizon Flevoland.....	22
Hoofdstuk 5: Governance.....	27
Hoofdstuk 6: Indicatoren.....	29
6.1 Grondbeginselen.....	29
6.2 Type indicatoren	29
6.3 Indicatorenset en interventieschema.....	30

Voorwoord

Voor u ligt de meerjaren strategie van Horizon, de nieuwe regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) in Flevoland. Deze strategie hebben we ontwikkeld in nauwe afstemming met onze belangrijkste stakeholders, en met als doel om de ondernemers in Flevoland beter te kunnen ondersteunen bij hun groeiplannen. Hoewel we ons er terdege van bewust zijn dat de ondernemers in Flevoland deze strategie niet zullen lezen, is het wel onze bedoeling dat de gevolgen van deze strategie de ondernemers in Flevoland zullen raken.

Horizon is als organisatie volop in beweging: een fusie van twee organisaties, die het afgelopen jaar is verdubbeld in omvang met nieuwe opdrachten, nieuwe projecten en nieuwe programma's. Het Economisch Programma van de provincie en het Coalitieakkoord hebben gezorgd voor veel nieuwe energie. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat erkent Horizon als de ROM in Flevoland en dit zal in de loop van 2020 weer een nieuwe impuls betekenen, met extra projecten en een groot investeringsfonds. Daarmee is Horizon zowel wat betreft omvang, governance en structuur een volwaardige ROM en is zij met een volwaardige organisatie in staat om provinciaal beleid te vertalen naar uitvoering.

Horizon is een uitvoeringsorganisatie, dus maakt zelf geen beleid. Maar Horizon vertaalt dat beleid naar uitvoering en ook dat vereist heldere kaders. We zijn begonnen met een nieuwe start, en die verdient een heldere routekaart en, inderdaad, een stip op de Horizon. Dit is hét moment om dat te doen. De jaarplannen van Horizon zullen de komende jaren invulling geven aan de meerjaren strategie, zodat we over vijf jaar een organisatie zijn die focus heeft in wat zij doet, die herkenbaar is voor de ondernemers in Flevoland en die van toegevoegde waarde is voor alle stakeholders, de ondernemers voorop.

Ik wil alle partijen die met ons hebben meegedacht bedanken voor hun input: onze aandeelhouder en onze Raad van Commissarissen, gemeenten, onze collega's en, uiteraard, de ondernemers van Flevoland.

Marco Smit
Directeur-bestuurder

Hoofdstuk 1: Waarom een meerjaren strategie?

1.1 De meerjaren strategie van Horizon Flevoland

Het doel van Horizon Flevoland (Horizon) is een zichtbare bijdrage leveren aan de duurzame economische groei van de provincie Flevoland. Er is letterlijk en figuurlijk ruimte om te ondernemen. De provincie is strategisch gelegen, dichtbij de Randstad en kent een hoge MKB dynamiek. Horizon Flevoland realiseert zich dat een ROM geen economisch toverstokje is van de provincie, omdat de organisatiecapaciteit ook haar grenzen heeft, en omdat macro-economische ontwikkelingen zoals klimaat, digitalisering en veiligheid niet te beïnvloeden zijn door één speler in het systeem. Horizon Flevoland neemt deze uitgangspunten als uitdaging en voert binnen de beleidskaders van de provincie Flevoland een scherpe koers. De focus ligt op realisme: in ambities, in competenties, in rollen en in reikwijdte.

Realisme betekent ook dat de share- en stakeholders rond Horizon de strategie de komende jaren ondersteunen. Horizon stelt zich ten doel om het verschil te maken in rollen waar het economische systeem nu niet in voorziet, of die door afwezigheid van de organisatie onvoldoende tot wasdom komen. Dat houdt in dat er ook verantwoordelijkheden bij de stakeholders liggen om juist die rollen te pakken die Horizon niet of minder invult. Zo kunnen de provincie en gemeenten door hun unieke toegang tot internationale- en nationale politieke platforms de boodschap rondom de unieke krachten van de regio naar buiten dragen (e.g. public affairs of lobby). Toonaangevende (groot)bedrijven kunnen proactief samenwerking opzoeken met kleinere MKB-bedrijven en kennisinstellingen om ecosysteemontwikkeling een impuls te geven. Dat is een transitie waar het werkveld van ROM's aan toe is.

Het uitgangspunt van de meerjaren strategie is dat Horizon de komende jaren toegevoegde waarde creëert. Het is bekend waar Horizon voor gaat, maar ook waar Horizon niet voor kiest. Hieruit ontstaat zowel voor de organisatie intern, als voor de klant, het regionale bedrijfsleven, een duidelijke en herkenbare boodschap. De meerjaren strategie markeert een aantal randvoorwaarden:

- **Realisme:** De meerjaren strategie is een marsroute waarin helder staat waar Horizon Flevoland wel nadrukkelijke invloed heeft op het ecoysteem (causaliteit) en waar het indirecte invloed heeft (plausibiliteit). Dat heeft tevens invloed op de KPI's waar Horizon Flevoland zich direct of indirect toe verhoudt. Bovendien zijn de rollen en ambities zo gekozen, dat de omvang van de organisatie deze ook waar kan maken.
- **Groeimodel en inhoudelijke kapstok:** De meerjaren strategie functioneert als inhoudelijke kapstok voor de jaarplannen die komende jaren gemaakt worden, daarmee ruimte biedend voor flexibiliteit. Door de focus op de middellange termijn te leggen, ontstaat de mogelijkheid in het *hier en nu* stapsgewijs, met regionale stakeholders, naar nieuwe rollen te groeien, of bestaande rollen uit te faseren, met als doel maximale meerwaarde te bieden. Horizon blijft alle huidige opdrachten uitvoeren totdat ze aflopen. Bij het aannemen van nieuwe opdrachten, zal de meerjaren strategie inhoudelijk richtinggevend zijn bij de toetsing of nieuwe opdrachten passen bij de gekozen richting en doelstellingen.
- **Een afwegingskader:** Het meerjarenplan gaat de organisatie sterker aansturen op vraaggestuurde, gefocuste inzet in plaats van versnipperde activiteiten. Immers, een organisatie met een generiek ondersteuningskader voor het MKB loopt het risico dat ze teveel hooi op de vork neemt en dat ze treedt in de verantwoordelijkheden van andere spelers in het systeem. Horizon moet zich ook beperken tot projecten en diensten die de markt niet doet. De ambitie is dat kraakhelder is welke meerwaarde Horizon Flevoland voor het regionale ecosysteem biedt, en voor welke ondersteuning ondernemers bij Horizon Flevoland terecht kunnen.

1.2 Uitgangspunten

Horizon heeft als primaire taak uitvoering te geven aan het economische beleid van de Provincie Flevoland vastgelegd in het Economisch Programma en de maatschappelijke opgaven van Flevoland. De provincie heeft (beleids)keuzes gemaakt voor de (middel)lange termijn, die ook dienen als fundament voor de keuzes van Horizon. Dat neemt niet weg dat er binnen die keuzes een rijk palet aan ambitieniveaus, inhoudelijke focuspunten, interne werkwijzen en rollen mogelijk is, waarmee Horizon invulling geeft aan de provinciale ambities en uitdagingen. Daarnaast verhoudt Horizon zich ook tot de gemeentelijke belangen en de belangen van de metropoolregio Amsterdam, het Rijk en majeure ontwikkelingen zoals Lelystad Airport.

Hoewel een ROM als Horizon Flevoland het ecosysteem dient, is uiteindelijk het bedrijfsleven de primaire klant. De ondernemer zorgt voor innovatie en toegevoegde waarde en doet dat in toenemende samenwerking met kennisinstellingen en overheden, binnen en buiten de provinciale grenzen. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de behoefte van bedrijven voorop staat in de meerjaren strategie.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 etaleert kort en bondig de karakteristieken en uitdagingen van de regionale economie in Flevoland. Hoewel de provincie nog relatief jong is, is ze in de jaren tot op heden snel in ontwikkeling gekomen. Hoofdstuk 3 analyseert de status quo van Horizon en laat zien voor welke missies Horizon zich de komende jaren sterk maakt. Vanuit deze keuzes geredeneerd, gaat hoofdstuk 4 in op de rollen die Horizon zich aanmeet in het regionale ecosysteem. Hoofdstuk 5 zet de keuzes, ambities en rollen af tegen de benodigde organisatievraag. Enerzijds richting externe omgeving met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, anderzijds in de interne organisatie. Hoofdstuk 6 combineert indicatoren op diverse niveaus, om de plausibiliteits- en causaliteitsrelaties tussen input, throughput, output en outcome te bepalen.

Hoofdstuk 2: De omgeving waarin wij werken

Flevoland is een jonge provincie gevormd door pioniers, zonder lange historie en met de blik vooruit. In dit hoofdstuk worden de unieke karakteristieken en uitdagingen van de Provincie Flevoland geschetst. Vervolgens legt dit hoofdstuk het verband tussen de inzet van Horizon en de regionale kansen en uitdagingen.

2.1 De regionale economie en maatschappij

MKB-ondernemers zijn het kloppend hart van de economische structuur van Flevoland. Niet voor niets is Flevoland de MKB-vriendelijkste provincie van Nederland. Cruciale sectoren voor de provincie zijn onder andere logistiek, HTSM, AgroFood en maritiem. De regio Almere-Lelystad-Zeewolde staat bekend als een logistieke hotspot¹. In Almere is het grootste deel van de bedrijven actief in de zakelijke dienstverlening, in de Noordoostpolder en Dronten spelen de tuin- en landbouw en de maakindustrie een grote rol. In Urk zijn de visserij en de maritieme sector kenmerkend. De AgroFood sector is beeldbepalend voor Flevoland, maar het is wel een uitdaging deze sector toekomstbestendiger te maken. De ruimte die Flevoland ter beschikking heeft, biedt uitstekende kansen om te experimenteren en te innoveren.

De economie groeit weliswaar niet meer in de mate waaraan Nederland de afgelopen jaren gewend raakte, maar er blijft sprake van groei. Flevoland laat een bovengemiddelde werkgelegenheidsgroei zien en gaat richting een lagere werkloosheid. De kansen op de arbeidsmarkt voor inwoners zijn ook meer dan gunstig. Jonge talenten nemen in toenemende mate ook hun toekomst zelf in de hand: Flevoland is de provincie met het grootste aantal jonge ondernemers (onder de 18)².

Flevoland is op basis van het aantal inwoners de één na kleinste provincie van Nederland. Met 416.546 inwoners woont ongeveer 2,4% van de Nederlandse bevolking in Flevoland³. Met 1,16% kent Flevoland de sterkste inwonersgroei. En dit is niet zo gek - dankzij de inpoldering beschikt Flevoland nu over een mix van enerzijds landerijen, bossen en water, en anderzijds volop stedelijke voorzieningen. Daarnaast vormt Flevoland door haar bereikbaarheid en gunstige ligging een schakel tussen de Randstad en het noorden en oosten van Nederland. Door de beschikbare ruimte kunnen mensen comfortabel en betaalbaar wonen. Daardoor zal de komende jaren de vraag naar woningen (vanuit de Randstad) alleen maar groeien. Tevens laten grote projecten zoals het vliegveld Lelystad Airport, de ontwikkelingen aan de kust en de Floriade zien dat de ruimte in de provincie aantrekkelijk is om te ondernemen en ontwikkelen.

Flevoland heeft een sterke uitgangspositie en veel toekomstperspectief. Echter, vertalen zich deze kansen niet meteen naar een structureel verbeterde positie op de arbeidsmarkt voor de inwoners en een krachtig vestigingsklimaat. Vooral jongeren en lager opgeleiden kampen nog steeds met een relatief hoge werkloosheid. De komende jaren blijft de krapte op de arbeidsmarkt een grote uitdaging. Veel Flevolandse bedrijven ondervinden moeilijkheden bij het vinden van geschikt personeel. Een van de verklaringen hiervoor is dat veel Flevolandse forenzen naar aangrenzende provincies. Jonge talenten keren na hun studie vaak ook niet terug naar de regio. Er zijn dus wel meer Flevolandse aan het werk, maar de banen zijn vaak in de buurprovincies.

Flevoland is de provincie waar ruimte is voor innovatie, groei en het verleggen van grenzen. Flevoland heeft betaalbare ruimte en ligt dicht bij de randstad. Vanwege het ontbreken van fundamentele

¹ De regio scoort bijvoorbeeld in de ranking van Vakblad Logistiek hoog op beschikbaarheid van personeel en bouwgrond en ligt ook nog eens centraal en multimodaal ontsloten.

² Kamer van Koophandel (2020), per 100.000 inwoners

³ Inwoneraantal Nederland 17.282.163. Regionale kerncijfers Nederland, CBS StatLine 2019.

onderzoeksinstellingen is Flevoland genoodzaakt om het traject Kennis Kunde Kassa anders te organiseren. De nadruk ligt met name op Kunde en Kassa en is toegepast om ondernemers in dit traject te begeleiden van TRL4 tot aan marktintroductie. Daarnaast is Flevoland een jonge provincie zonder oude instituties waardoor zij snel en flexibel kan opereren en uitermate geschikt is voor het experiment. Flevoland wil zich dan ook profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is.

2.2 Transitieperiode

Flevoland staat - evenals de rest van Nederland - voor een duurzaamheidsopgave. Het klimaat verandert, grondstoffen worden schaarser en de urgentie van de transitie wordt daarmee steeds groter. Ook in Flevoland, dat 4-6 meter onder het Normaal Amsterdams Peil ligt, en daarmee extra kwetsbaar is voor bijvoorbeeld een stijging van de zeespiegel, zijn zowel de veranderingen als de bedreigingen duidelijk zichtbaar: extreme buien komen vaker voor, de temperaturen stijgen en droogte zorgt regelmatig voor problemen. Om de negatieve effecten op het klimaat te beperken is het nodig dat de uitstoot van broeikasgassen vermindert en we duurzamer omgaan met dat wat de aarde ons te bieden heeft. De energietransitie en circulaire economie zijn in die ontwikkeling centrale pijlers.

Flevoland is een nationale koploper op het gebied van hernieuwbare energie en kenmerkt zich door een bijzonder grote hoeveelheid aan groene stroom. Dit biedt veel mogelijkheden voor de groeiende groep bedrijven die energie intensief werken, zoals datacenters en moderne productiebedrijven. De provincie wil daarom komen tot nieuwe en innovatieve vormen van duurzame opslag van energie en draagt eraan bij dat pilots kunnen worden uitgevoerd voor o.a. het benutten van de overcapaciteit van zonne- en windenergie.

Voor de energietransitie is Flevoland uitstekend geëquipeerd, maar verduurzaming stopt daar nog lang niet mee. De energietransitie is niet alleen urgent voor de gebouwde omgeving, maar ook voor mobiliteit. Daarom stimuleert en faciliteert de Provincie Flevoland schone, duurzame en innovatieve vormen van vervoer. Door de mogelijke verplaatsing van het testcentrum van RDW van Lelystad naar Marknesse ontstaan er in noordelijk Flevoland kansen het testcentrum te vergroten en uit te bouwen tot een slim Mobiliteit en Infrastructuur Test Centrum (MITC). Het MITC zou de overgang faciliteren van testen en experimenteren naar toepassing en gebruik van slimme mobiliteitsoplossingen in de bestaande praktijk. Dit is essentieel voor het realiseren van een verantwoorde introductie van nieuwe generatie voertuigen, toepassingen en diensten en geeft de ontwikkeling van een nieuw innovatief cluster in de Noordoostpolder een impuls.

Daarnaast is duurzaamheid ook een kwestie van omgang met productiefactoren. Dat vraagt om inzet van alle schakels in de keten: van productontwerpers tot ondernemers, van huishoudens tot afvalverwerkers, van agrariërs tot wetenschappers. Onderlinge samenwerking is cruciaal, want het afval van de ene partij is een kans voor de andere. Flevoland staat bekend om de veelzijdigheid en het aanpassingsvermogen van de landbouw. De sector verduurzaamt in toenemende mate door de steeds groter wordende aandacht voor circulaire concepten, korte ketens en de efficiëntere omgang met grondstoffen. Door de vooraanstaande positie in de AgroFood sector, de hoeveelheid groen en de beschikbare ruimte, leent Flevoland zich uitstekend voor onderzoek en als Living Lab om prototypes van innovaties te testen. Zo draagt het onderzoeksprogramma Growing Green Cities bij aan de innovatie en verduurzaming van het stedelijke voedselsysteem. De vier gekozen Floriade-thema's Groen, Voeding, Energie en Gezondheid maken een belangrijk onderdeel uit van deze transitie en kunnen worden gekoppeld aan het programma Landbouw Meerdere Smaken, dat focust op proeftuinen en korte ketens. Kortom: er is een aantal economische magneten met potentie aanwezig in Flevoland die kunnen leiden tot nieuwe economische dragers.

2.3 De koers voor Horizon & de regio in een SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse (tabel 1) toont niet alleen de krachten (strengths), maar ook de zwakkere punten (weaknesses) van de regio en laat vervolgens zien hoe deze getransformeerd kunnen worden naar unieke kansen (opportunities) voor de regionale economie, met het oog op de bedreigingen (threats) die daarbij horen.

Strengths	Opportunities
• Veel ruimte om te innoveren, experimenteren (bijvoorbeeld met proeftuinen), ondernemen en wonen. • Gunstige ligging en bereikbaarheid - centraal in Nederland en dicht bij de Randstad. • Flevoland is een jonge provincie. Daardoor is er minder sprake van beperkende keuzes en gewoonten uit het verleden en is er ruimte om nog veel nieuws te beginnen. • De hoeveelheid jonge ondernemers laat zien dat er veel jong talent in de provincie is. Dit past uitstekend bij het imago van een jonge provincie. • Flevoland heeft een voorsprong op andere delen van Nederland met betrekking tot de energietransitie.	• Vooruitstrevendheid op verduurzaming, zoals bij de energietransitie, kan een spill-over effect hebben. Juist omdat er met duurzaamheid in Flevoland binnen relevante en baanbrekende sectoren (e.g. landbouw en logistiek) veel gehaald kan worden, kan Flevoland hier een koploperspositie in krijgen. • Grote projecten laten zien dat de ruimte in de provincie aantrekkelijk is om te ondernemen en ontwikkelen. Met een sterkere strategische positionering van de krachten van de regio is nog veel (naar de regio toe) te halen (zoals veelbelovende werkgevers). • De beschikbaarheid van veel ruimte om te ondernemen en wonen en de centrale ligging van Flevoland, bieden - in het bijzonder - bedrijven en talenten uit de Randstad kansen. De Randstad raakt steeds voller. Hierdoor wordt Flevoland een steeds aantrekkelijkere optie.
Weaknesses	Threats
• Grote uitloop van talenten die hard nodig zijn om de economie van Flevoland te laten groeien. • Jongeren en lager opgeleiden kampen nog steeds met <i>een</i> relatief hogere werkloosheid. • Flevoland heeft geen universiteit. Universiteiten met een sterk onderzoeksprofiel zijn de drijvers van valorisatie en stimuleren de innovatiekracht van het regionale bedrijfsleven. Tevens zijn universiteiten een pull factor voor jong talent. • Er zijn in Flevoland weinig hoofdkantoren. Hoofdkantoren zijn van groot belang voor de regionale banencreatie en profilering. • Geen historisch sterk ecosysteem van ondernemers onderling.	• Flevoland heeft een goed vestigingsklimaat, maar staat hier (op internationaal niveau) niet breed om bekend. • De duurzaamheidsopgave is breed en kost veel geld. • Economie van Flevoland is conjunctuurgevoelig. • Als de economie afzwakt, wordt de Randstad wellicht weer een interessant alternatief voor bedrijven en talenten. • Lelystad Airport nog niet open voor grootschalige commerciële luchtvaart en luchtvracht is niet toegestaan.

Tabel 1: SWOT-analyse voor de regionale economie van Flevoland

Vanuit de visie van Horizon is het in Flevoland fijn werken, wonen, recreëren, en gelet op het jonge karakter van de Provincie Flevoland, ook fijn opgroeien. Horizon is een jonge organisatie die zelfbewust is in de mogelijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van de provincie. De omvang van de organisatie in de context van de regionaal economische uitdagingen noopt tot realisme. Horizon kan bijvoorbeeld eraan bijdragen dat de krachten van Horizon ook door de buitenwereld worden herkend en daarmee impliciet interessante werkgevers naar de regio halen.

Tevens dient in ogenschouw genomen te worden dat Horizon niet als enige speler in het economisch systeem voor maatschappelijke uitdagingen van de toekomst staat. Op provinciaal, maar ook op gemeentelijk niveau worden beleidsopgaven geformuleerd die nauw met de krachten, zwakke punten, kansen en uitdagingen samenhangen. Voor Horizon zijn de provincie, het Rijk en de gemeenten daarmee belangrijke partners om de komende jaren zo veel mogelijk kansen in samenwerking te verzilveren.

Horizon zal zich op een professionele en gepassioneerde manier inzetten om ondernemers te laten groeien, en te ondersteunen bij het kapitaliseren op maatschappelijke opgaven - zoals de verduurzaming van de regio. Iets kiezen betekent ook dat er zaken zijn die niet worden gekozen. Dat maakt voor de klanten van Horizon - het bedrijfsleven voorop - ook duidelijk wat ze wel en niet kunnen verwachten. De werkwijze van Horizon zal zich kenmerken door het motto **'focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde.**

Hoofdstuk 3: Keuzes (durven) maken

3.1 Focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde

Horizon staat bekend als een interdisciplinaire alleskunner en is in 2019 neergezet om breed het MKB te kunnen ondersteunen. Met een volwaardige maar relatief kleine organisatie pakt Horizon diverse thema's en uitdagingen aan en helpt ondernemers te groeien. Ervaring leert dat met een beperkte focus uitdagend is om een rode draad te vinden, massa te maken of toegevoegde waarde te kunnen leveren. Dit betekent niet alleen onduidelijkheid voor de mensen binnen Horizon, maar ook voor stakeholders daarbuiten, in eerste plaats bij de ondernemers. Want bij alles wat Horizon doet moet voorop staan dat zij juist vraag gestuurd opereert.

Met het veranderende beleid is voor Horizon nu het moment gekomen om aansluiting te zoeken bij de nieuwe maatschappelijke opgaven om daadwerkelijk impact te kunnen maken. Deze meerjaren strategie wil daarin voorzien en een onderbouwing geven die leidt tot realisatie van de bovenliggende ambities.

Focus zorgt voor gezamenlijke en verbindende doelstellingen voor de mensen binnen Horizon en maken ondernemers en bedrijven duidelijk wat Horizon voor ze kan betekenen en wat niet door de markt wordt opgepakt. Keuzes maakt Horizon niet zo maar. De afwegingen komen voort uit een transparant en duidelijk afwegingskader dat aansluit bij het uitgangspunt van de meerjaren strategie:

'Horizon creëert de komende jaren toegevoegde waarde met het bedrijfsleven. Het is bekend waar Horizon voor gaat, maar ook waar Horizon niet voor kiest. De inzet van Horizon is gefocust en de boodschap herkenbaar.'

- Bij het realiseren van maatschappelijke meerwaarde, vormen missies een belangrijk afwegingskader. Horizon ondersteunt dus ondernemers en projecten die ook bijdragen aan gedefinieerde missies van Horizon⁴. Daarmee is de verbinding meteen gelegd tussen de bedrijven, ondernemers en projecten die Horizon ondersteunt en de bijdrage daarvan aan maatschappelijke en regio-specifieke uitdagingen. Missies laten daarmee zien **wat en wie** Horizon de komende jaren ondersteunt en waarom.
- Een ROM heeft personeel - daarmee knowhow en creativiteit - en financiële middelen ter beschikking om haar inhoudelijke doelstellingen, onder andere met betrekking tot missies, te realiseren. 'Rollen' zijn een belangrijk hulpmiddel om de inzet van de ROM duidelijk af te bakenen - ze laten zien **hoe** de organisatie de komende jaren bijdraagt aan de groei van de economie en het (regionale) ondernemerschap. Hiermee kiest Horizon de komende jaren voor vraag gestuurde, gefocuste inzet in plaats van versnipperde activiteiten.

⁴ Het gaat hierbij om de missies van Horizon Flevoland, niet zozeer de missies zoals deze door het Rijk zijn benoemd in de MMIPs.

Hieronder (figuur 1) wordt de wisselwerking tussen het uitgangspunt van de meerjaren strategie en de daaraan gekoppelde afwegingskaders visueel geïllustreerd.



Figuur 1: Uitgangspunt Horizon & aansluiting op afwegingskaders

3.2. De keuze voor missies

De wereld om ons heen verandert snel. We staan voor steeds meer, steeds complexere maatschappelijke uitdagingen. De nieuwe visie, gevoed door de beleidsdynamiek op Europees en nationaal niveau, koppelt maatschappelijke uitdagingen steeds vaker aan unieke economische kansen (en bedreigingen).

De Europese Unie koppelt nadrukkelijker dan ooit financiële middelen vanuit het innovatie-gedreven programma Horizon Europe aan missies. Deze missies zullen specifiek gericht zijn op mondiale uitdagingen zoals klimaatadaptatie, gezonde bodems, watervoorziening en voedsel. Ook op nationaal niveau speelt de missiegedreven aanpak een steeds belangrijkere rol. Het kabinet heeft in 2019 in samenwerking met innovatieve ondernemers en kennisinstellingen het innovatiebeleid vernieuwd door te kiezen voor vier belangrijke thema's - met daaraan gekoppeld 25 missies:

- Energietransitie & duurzaamheid;
- Landbouw, water & voedsel;
- Gezondheid & zorg;
- Veiligheid.

Horizon vertaalt mondiale, Europese, nationale en regionale uitdagingen en kansen naar **eigen** missies die een inspiratie en afwegingskader vormen door de komende jaren.

MISSIE 1

Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat

Flevoland kenmerkt zich door groei en een gestaag groeiend innovatieklimaat. De groenblauwe omgeving en de beschikbare ruimte maken de provincie een aantrekkelijke omgeving om te wonen, maar ook om te innoveren en ontwikkelen. Deze uitgangspositie wordt gekenmerkt door een aantal specifieke uitdagingen. Flevolandse bedrijven komen niet aan voldoende passend opgeleide medewerkers en 48% van de werknemers die in Flevoland wonen, werken ook in de eigen regio.

De uitdaging vertaalt zich naar een behoefte aan sterkere *regionale pull-factoren*. Wanneer de regio bijvoorbeeld interessante werkgevers heeft en scale-ups kunnen groeien, krijgen pendelaars ook kansen op loopbaan/carrièreontwikkeling in hun eigen regio. Om de economische uitdagingen van de regio het hoofd te bieden, gaat Horizon daarom nadrukkelijk ondernemers ondersteunen die bijdragen aan *een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat*.

Aan een 'uniek' ondernemers- en investeringsklimaat dragen ondernemers en projecten bij, wanneer ze een impuls geven aan een verbeterd en interessant werkgeverschap en/of de potentie hebben de sleutelpositie van de regio significant te versterken. Dit kan op verschillende manieren en strekt zich over verschillende sectoren en thema's.

'Uniek' houdt daarbij in dat het MKB in Flevoland 'the extra mile' kan gaan. Dit zijn initiatieven met een magneetwerking die écht grensverleggend zijn - en bijdragen aan het imago van Flevoland als 'groeiregio'. Denk daarbij aan de acquisitie van een grote werkgever, maar ook een top innovatief project met veel potentie voor nieuwe werkgelegenheid. Naast uniciteit in actie, ligt daarbij ook de nadruk op uniciteit in de inhoud. Daar hoort de versterking van de onderscheidende boodschap van de regio op de nationale en Europese arena bij. Deze boodschap benadrukt de unieke krachten van de regio, die vooral voor potentiële investeerders van belang zijn – zoals letterlijk en figuurlijk veel ruimte om te ondernemen, betaalbare vestiging en een uitstekende ligging.

Horizon ondersteunt voornamelijk vanuit drie invalshoeken:

- De eerste invalshoek is **acquisitie**. Natuurlijk kan een ROM niet direct banen creëren. Daar hangen macro-factoren zoals economische hoog- en of laagconjunctuur mee samen. Horizon kan wél relevante werkgevers naar de regio halen.
- De tweede invalshoek is de **positionering** van Flevoland naar de buitenwereld. Dit is nodig om de aandacht te trekken en investeerders, talent en interessante werknemers naar de regio te halen. Zonder een strategische sleutelpositie op de nationale en Europese arena, blijven de unieke regionale kansen voor bedrijven en mensen onderbelicht.
- Als financier **subsidieert** en **financiert** Horizon bedrijven en projecten die bijdragen aan de verwezenlijking van deze missie. Dus de scale-ups die willen groeien en de bedrijven en projecten die bijdragen aan interessant werkgeverschap en/of de positie van Flevoland als groeiregio versterken.



MISSIE 1 EN DE AANSLUITING AAN PROVINCIALE BELEIDSKADERS



Omgevingsvisie Flevoland

Vanuit het thema 'Krachtige samenleving': In 2030 en verder staat Flevoland bekend als een omgeving met uitstekende mogelijkheden voor ontplooiing, ontwikkeling en ontspanning. Het is een aantrekkelijk vestigingsgebied. Het in Flevoland aanwezige talent evenals de potentie, kracht en ondernemerschap van de samenleving benutten we.



Missie 1 **Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat**

Economisch Programma

In het kader van de Human Capital Agenda : Doel om beschikbaarheid van op maat geschoold personeel voor bedrijven te vergroten

Focus op scale-ups met groeiambitie en -potentie. Dit zijn vooral ondernemers die voor zich een plek zien bij de luchthaven en ondernemers die hun business case koppelen aan maatschappelijke uitdagingen.

De provincie draagt samen met partners bij aan
de (economische) zichtbaarheid van Flevoland.

Figuur 2: Uniek en aantrekkelijk vestigingsklimaat (missie 1)

MISSIE 2

Duurzame economische groei

Horizon wil bijdragen aan duurzame economische groei. De economie verduurzamen gaat voor Horizon hand in hand met de structuurversterking van de regionale economie: een duurzame omgang met hulpbronnen maakt productieprocessen immers efficiënter en zorgt voor een verantwoorde consumptie.

Ook vraagt duurzaamheid om nieuwe kennis en vaardigheden en stimuleert daarmee in potentie banengroei. Flevoland wordt op nationaal niveau reeds gezien als een koploper op het gebied van hernieuwbare energie. Flevoland heeft veel jonge, goed geïsoleerde huizen en een voor windmolens geschikt landschap. Daarnaast zet de provincie ook in de toekomst structureel in op de energietransitie. In 2030 gaat Flevoland bijvoorbeeld al 13,5% van de duurzame energie opwekken die nodig is om de nationale afspraken uit het Klimaatakkoord na te komen. Maar dit is pas het begin. Bij een duurzame, toekomstbestendige economie hoort onder andere ook de overstap naar schonere technologie en een circulaire economie. Met AgroFood, Logistiek en Smart Industry (Maritime, Mobility, Farming) als sterke sectoren heeft Flevoland de unieke kans om een koploperspositie te krijgen op het gebied van duurzame landbouw en innovatieve en toekomstbestendige logistieke oplossingen.



Figuur 3: Duurzame economische groei (Missie II)

Horizon gaat de komende jaren in toenemende mate ondernemers en projecten ondersteunen die bijdragen aan *een duurzamer en groener Flevoland*. Tot deze categorie behoren ondernemers die met innovatieve processen, producten en toepassingen bijdragen aan een efficiëntere omgang met hulpbronnen, hergebruik van materialen stimuleren, ketens vormen, energiebesparing en/of hernieuwbare opwek realiseren en/of bijdragen aan een duurzamere en groenere landbouw.

Omdat duurzame economische groei geen containerbegrip moet worden, kiest Horizon nadrukkelijk voor die aspecten die aansluiten bij de ambities van de provincie Flevoland. Dan denken we in het bijzonder aan de ambities uit de omgevingsvisie om in 2030 de groene grondstoffenleverancier van de circulaire economie te willen zijn en dat Flevoland in 2030 bekend staat om haar meerdere smaken in de agrosector (LMS en Floriade), die door haar aanpassingsvermogen vernieuwingen en innovaties voortvarend en snel in praktijk brengt. Maar ook Smart Industry (Maritime, Mobility) past in het licht van deze missie naadloos bij de regionale signatuur.

3.3. Wat betekenen deze missies in praktijk?

Missies kunnen aanvankelijk ogen als een trendverschijnsel. Wat is de toegevoegde waarde van een missiegedreven aanpak en hoe uit dit zich in de dagelijkse praktijk van Horizon?

Regionale, nationale en mondiale uitdagingen zijn vertaald naar de twee centrale, eigen missies van Horizon. Deze missies vormen de komende jaren het afwegingskader van de inzet van Horizon. Indien een ondernemer of onderneming met een project bijdraagt aan de missies, kan Horizon een ondersteunende kracht worden vanuit (één van) haar rollen. Bestaande, krachtige regionale sectoren verdwijnen daarmee niet naar de achtergrond. Integendeel: bijna elke sector kan een bijdrage leveren aan de missie(s).

Hiermee wijkt Horizon af van traditionele kaders. Vaak blijven organisaties redeneren vanuit sectoren. Als een bedrijf niet aan één bepaalde sector gekoppeld is, valt het bedrijf buiten de boot. Horizon maakt haar inzet niet afhankelijk van afvinklijsten van sectoren, maar van de potentiële bijdrage aan de verduurzaming van de maatschappij en/of regio-specifieke uitdagingen.

Horizon geeft in praktijk invulling aan de missies aan de hand van de rollen die ze vervult in het regionaal ecosysteem. Daar ligt de focus en transitie ten opzichte van het verleden.

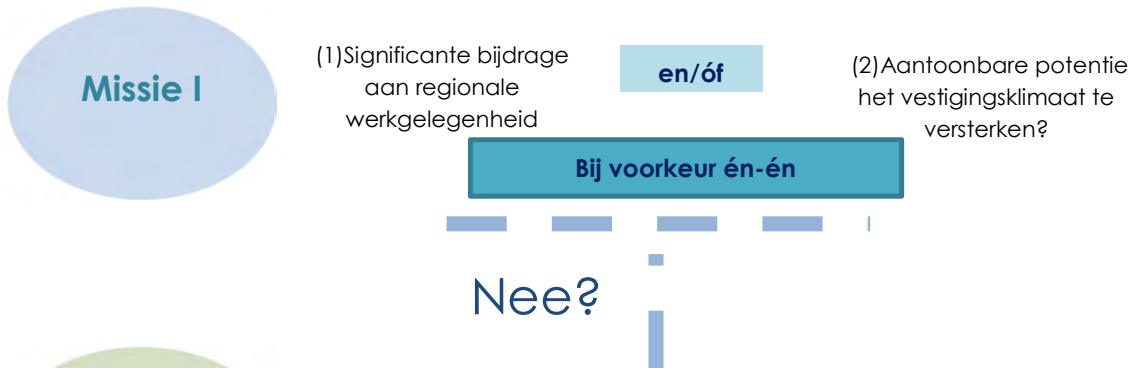
Stimulering van regionaal-economische groei met missies



In veel situaties versterken missie I en missie II elkaar. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een innovatieve toepassing vindt voor afgedankte elektronische apparatuur, en daarmee bijdraagt aan de positie van Flevoland als duurzame koploper en aan de regionale werkgelegenheid - is er sprake van een bijdrage aan beide missies. In het ideale geval dragen projecten en ondernemers bij aan *beide* missies.

Te allen tijde krijgen echter projecten en bedrijven voorrang die bijdragen aan regionaal-economische uitdagingen. Dit is zeker het geval als het gaat om projecten die een significante bijdrage leveren aan regionale werkgelegenheid en/of aantoonbare potentie hebben het bedrijfsklimaat te versterken, zoals door bij te dragen aan een groeiregio-imago van de regio. Indien het project/bedrijf niet bijdraagt aan regionaal-economische uitdagingen, is de tweede vraag of een bijdrage geleverd wordt aan een duurzaam en groener Flevoland. Op basis van onderstaand schema maakt Horizon keuzes en brengt ze focus aan in haar dienstverlening.

1. Draagt het project bij aan een aantrekkelijk en uniek vestigingsklimaat?



2. Draagt het project bij aan een groener en duurzamer Flevoland?

Dragen projecten/ondernemers met innovatieve processen, producten en toepassingen bij aan een efficiëntere omgang met hulpbronnen, hergebruik van materialen, vorming van ketens, energiebesparing en/of hernieuwbare opwek en/of een duurzamere en groenere landbouw?

Nee?

Buiten de scope van de ondersteuning van Horizon

Figuur 5: een genuanceerd afwegingskader met plaats voor missies

Hoofdstuk 4: Rollen van Horizon

4.1 De diversiteit aan rollen die een ROM vervult

Horizon wil met haar missies bijdragen aan een duurzaam en breed economisch florerend Flevoland, met een uniek en aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat. Dat gaat gepaard met een vraaggestuurde en gefocuste inzet, in plaats van versnipperde activiteiten zonder voldoende massa.

Afbakening van de activiteiten van Horizon vindt vooral plaats door kritisch te kijken naar de rollen die de organisatie vervult in het systeem. ROM's richten zich in de regel op een aantal van deze 'rollen', maar één rol kan daarbij intensiever ingevuld worden dan een andere. Uit de rollentypologie voor ROM's waarin zeven rollen zijn gedefinieerd, worden keuzes gemaakt die passen bij het karakter van Horizon Flevoland:



Figuur 6: Zeven conceptuele rollen van een ROM (ERAC, 2019)

Als je doet waar je goed in bent, kun je voor je klant en voor de maatschappij de grootste toegevoegde waarde hebben.

4.2 De gekozen rollen van Horizon Flevoland

Door haar unieke werkwijze verbindt en integreert Horizon in de praktijk een aantal rollen. Deze krijgen de volgende naam:

- **Rol 1: Horizon als business developer** (ontleend aan programmaontwikkelaar en business developer uit het concept in figuur 6). Horizon creëert business door innovatieve ideeën te spotten en door te ontwikkelen naar projecten met een structureel effect. Deze projecten leiden ertoe dat nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden en/of dat de afzet van bestaande producten en diensten stijgt voor meerdere bedrijven. Horizon ontwikkelt business dus niet op het niveau van individuele bedrijven - zoals een 'traditionele' business developer - maar doet dit op het niveau van individuele projecten die passen bij de regionale signatuur. Horizon beschikt over een financieringsinstrumentarium en knowhow om projecten, en vervolgens gestructureerde programma's op te zetten zoals een 'programmaontwikkelaar' dat doet. Horizon geeft vanuit verschillende invalshoeken prikkels voor groei. Daarmee zorgt Horizon op unieke wijze voor economische structuurversterking. Daarbij acht Horizon Flevoland het van belang om niet in ieder project op te treden als penvoerder en administrator, maar het juist mogelijk maakt dat andere spelers uit het systeem deze vaardigheid ontwikkelen. Om deze rol aan te duiden, kiezen we de gangbare term 'business developer' -maar met een bredere invulling en de unieke koppeling aan de rol 'programmaontwikkelaar'. Op deze manier levert bijvoorbeeld een business developer Circulaire Economie aan het eind van de opdracht niet 'sec' drie business cases op, maar heeft hij gedurende de looptijd vele tientallen en misschien wel honderden bedrijven aan elkaar gekoppeld en op ideeën gebracht, waar ze weer verder mee kunnen.
- **Rol 2: Horizon als financier** (ontleend aan financier en subsidieverstrekker uit het concept in figuur 6): Vanuit de rol als financier krijgt Horizon een steeds sterkere rol als innovatieadviseur door bedrijven met kennis en kunde te helpen aan aaneensluitende financiering (zowel subsidies als leningen). Horizon ontwikkelt een signatuur in de regio op basis van haar eigen financieringsinstrumentarium. Voor Horizon komt daar de rol van subsidieverstrekker bij en is daarom geen rol op zich.
- **Rol 3: Horizon als Internationaal expert** (ontleend aan grensverlegger, business developer en acquisiteur uit figuur 6) werkt aan de strategische positionering en branding van de regio, en integreert hierbij de rol als acquisiteur van (buitenlandse) bedrijven.

Wat kunnen we?

Horizon is een echte aanjager. Wanneer bedrijven kansen zagen om te groeien, was Horizon er met een team van experts om doelgerichte en concrete steun te bieden - met de voeten in de klei en altijd met het oog voor alle groeistappen die nodig zijn. Om het handelen zo veel mogelijk af te stemmen op de behoeften van de regionale ondernemers stuurde Horizon haar accountmanagers MKB op pad. Daarmee had Horizon actuele informatie en identificeerde tijdig (financierings-)behoeften waar Horizon met haar diverse fondsen en financieringsinstrumenten een antwoord op had. Om kennis bij de regionale ondernemers te ontwikkelen en ondernemers te helpen elkaar te vinden, organiseerde Horizon regelmatig kennis- en netwerkbijeenkomsten.

Waar liggen de uitdagingen?

Horizon koos hierbij niet voor een inhoudelijke focus - er waren geen voorkeurssectoren- of thema's. Met de tijd kwamen specialisaties vanzelf naar voren. Duurzame landbouw en voedselproductie, als onderdeel van AgroFood, zijn bijvoorbeeld door het relatief groot aantal ondersteunde projecten op dat gebied speerpuntthema's geworden.

Een organisch ontstaan profiel vertaalt zich echter niet meteen naar een concrete koers voor de toekomst. Wat de ervaring heeft geleerd is dat een brede inzet snel in een onduidelijk profiel resulteert.

Als goede business developer - met een focus op structurele programmaontwikkeling - kenmerk je je door projectenportfolio's juist gestructureerd op te zetten. In de regio is er grote behoefte aan economische structuurversterking. De stevige en gestructureerde positionering van een aantal programma's waarin bedrijven participeren kan een grote impuls geven aan de ontwikkeling van een regionale signatuur. Horizon beschikt over een financieringsinstrumentarium en know-how om projecten, en vervolgens gestructureerde programma's op te zetten en daarmee vanuit verschillende voor succes voorwaardelijke invalshoeken prikkels te geven. Daarbij is het belangrijk in ogenschouw te nemen dat je hiervoor een lange adem nodig hebt. Incidentele inzet op een enkel project binnen een bepaald domein draagt niet bij aan de ontwikkeling van een signatuur. Met een gestructureerd profiel wordt voor de buitenwereld eenvoudiger te herkennen waar Horizon voor staat en voor gaat.

De koers voor de toekomst

Horizon gaat als business developer in de toekomst structureel inzetten op projecten die aantoonbaar bijdragen aan missie II - duurzame economische groei in Flevoland. En op die manier aan de maatschappelijke opgaven. In eerste instantie hebben alle sectoren (bijvoorbeeld AgroFood) en thema's (bijvoorbeeld circulaire economie) die bijdragen aan de missie daarin een plek, maar op termijn is het wel de bedoeling dat hierin focus wordt gebracht. In de nabije toekomst gaat Horizon verkennen vanuit welke thema's en sectoren (van maritiem tot aan energietransitie) de grootste bijdrage aan deze missie geleverd kan worden. Daarmee destilleren zich de belangrijkste focusgebieden voor de toekomst uit praktijkervaring. In lijn met de gekozen focus stuurt Horizon ook haar accountmanagers MKB gericht op pad. Om inzet nog concreter af te stemmen op behoeften zoekt Horizon regelmatig het contact met belangrijke brancheorganisaties die de stem kunnen zijn van het regionale bedrijfsleven.

Rol II: Horizon als financier

Wat kunnen we?

Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL) en Flevoland Capital zijn tot Horizon Flevoland gefuseerd. Door Flevoland Capital exploiteert en beheert Horizon nu fondsen gericht op verschillende stadia van bedrijfsgroei. Daarbij kan gedacht worden aan het voor het eerst op de markt brengen van een product, het ontwikkelen van een prototype of aan productiegroei. Ook financiële ondersteuning (vouchers) voor bijvoorbeeld de scholing van medewerkers zit in het repertoire van Horizon. De manier van ondersteuning is daarbij breed gewaaierd: van subsidies tot aan leningen en tijdelijk aandeelhouderschap totdat het bedrijf op eigen kracht verder kan gaan. Naast het (door) ontwikkelen en beheren van een eigen financieringsinstrumentarium, managet en voert Horizon subsidieregelingen uit.

Op basis van haar eigen financieringsinstrumentarium ontwikkelt Horizon een signatuur in de regio. Het management en de uitvoering van subsidieregelingen komt daarbij, maar is op financieel vlak niet de voornaamste activiteit. Daarom is subsidieverstrekker ook geen rol op zich.

Waar liggen de uitdagingen?

Er bestaan heldere criteria bij het verstrekken van fondsen. Maatschappelijke relevantie is daarvan een nadrukkelijk, maar klein onderdeel. Voor nu vloeit nog een groot gedeelte van de middelen naar AgroFood en ICT.

De ervaring met de uitvoering van subsidies heeft laten zien dat dit veel financieel-juridische kennis vereist, en zich vertaalt naar hoge administratieve eisen. Daardoor komt er veel druk te liggen op de organisatie en is er minder ruimte om zaken op te pakken waarnaar een concrete behoefte bestaat bij het bedrijfsleven.

Horizon heeft nu beperkte middelen en probeert daarmee een zo breed mogelijk aanbod te creëren. Het wordt daarmee ingewikkeld de groei naar de volgende fase te blijven monitoren. Juist een traject dat bedrijven door de diverse groeifases aaneensluitend begeleidt, kan een belangrijke bijdrage leveren aan een succesvolle ontwikkeling.

De koers voor de toekomst

In de toekomst bestaat nog veel ruimte om fondsen specifieker in te zetten op missie I, en daarbij ook te kijken of de bedrijven binnen de traditionele sectoren daaraan bijdragen. Vóórdat middelen worden verstrekt, is meteen duidelijk hoe de financiering bijdraagt aan maatschappelijke en regio-specifieke doelstellingen.

Voor de toekomst ambieert Horizon vanuit de rol als financier mogelijk een rol als gespecialiseerde business developer. In eerste instantie kan de investeringsregie genomen worden om bedrijven te helpen aaneensluitend ook het andere deel van de financieringsbehoefte te organiseren. Horizon startte bijvoorbeeld reeds met een investor readiness programma, maar ook een Financieringstafel en het oprichten van een Informal Investors Netwerk. De vouchers kunnen op hun beurt een belangrijke lead generator zijn voor nieuwe financieringen. Een belangrijke mijlpaal is tevens de lancering van een Groeifonds, gericht op de groeifase van het Flevolands MKB. Het fonds heeft een omvang van € 16 miljoen met de Provincie Flevoland en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat als aandeelhouders. Als financier staat Horizon niet op zichzelf, maar stevig gepositioneerd naast het aanvullende kapitaalmarktaanbod in de regio en op nationaal niveau.

Rol III: Horizon als internationaal expert

Wat kunnen we?

De internationaal expert ondersteunt onder andere buitenlandse bedrijven bij het gehele proces van vestiging tot aan het creëren of het uitbreiden van business in Flevoland.

Horizon stimuleert tevens ondernemers uit de regio die willen internationaliseren. Horizon ondersteunt individuele ondernemers met toegang tot wereldwijde netwerken en informatie. In dit Foreign Business Development programma geeft Horizon impulsen aan samenwerking tussen regionale en internationale ondernemers.

Horizon zit stevig in een aantal netwerken verankerd. Zo is Horizon lid van het 'Invest in Holland' netwerk onder regie van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en wordt Horizon op korte termijn lid van het nationale Trade & Innovate netwerk onder regie van RVO. De samenwerking met NFIA leidt tot interessante leads voor de regio.

Waar liggen de uitdagingen?

Flevoland biedt door veel ruimte, werklocaties en een strategische geografische ligging veel potentie voor buitenlandse bedrijven. Eén van de grootste uitdagingen van Horizon, maar ook voor de regio in de brede zin, is het beperkt perspectief op unique selling points. Daarmee is een propositie voor het buitenland nog niet overtuigend en dat maakt het lastig om te concurreren en leads aan te trekken.

Daarnaast is er nog geen focus op het gebied van activiteiten die Horizon uitvoert om regionale en internationale ondernemers te ondersteunen. Juist om bij te dragen aan de ontwikkeling van een regionale propositie kan het helpen om een identiteit te ontwikkelen door nadrukkelijker in een aantal type bedrijven te specialiseren.

De koers voor de toekomst

Horizon gaat als internationaal expert door met het netwerken op regionaal, nationaal en internationaal niveau. De contacten en leads die netwerken genereren zijn belangrijk om de internationale positie van Flevoland te blijven versterken.

In de toekomst gaat Horizon als internationaal expert sterker inzetten op krachten van de regio in samenwerking met het regionale bedrijfsleven en de gemeenten. Hiervoor zal Horizon het speelveld en de spelers in Flevoland op het gebied van handel en export in beeld brengen om in de toekomst bij te dragen aan de ontwikkeling van een structureel instrumentarium en om export te bevorderen. Tevens gaat Horizon sterker de koppeling tussen Flevolandse en internationale bedrijven en instellingen leggen.

Horizon wil een sterkere bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een regionale propositie en een strategische positionering daarvan. Horizon gaat de komende tijd netwerken en handelsmissies benutten om deze propositie strategisch uit te dragen en te laten zien wat Flevoland (voor een internationaal bedrijf) in haar mars heeft.

Daarbij hoort ook het gesprek te zoeken met het regionale bedrijfsleven om een preciezer beeld van de potentie te kunnen krijgen. Door hun activiteit in diverse netwerken zijn ook gemeenten een belangrijke samenwerkingspartner van Horizon bij de strategische positionering van Flevoland en haar sub-regio's. Lelystad en Almere zijn bijvoorbeeld lid van de Metropoolregio Amsterdam. Almere werkt met de gemeenten Amstelveen, Haarlemmermeer en Amsterdam samen binnen Amsterdam in Business (aib) aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor internationale bedrijven. De activiteiten van de gemeenten en Horizon hebben de

potentie om elkaar uitstekend aan te vullen, maar daarvoor is consistente en transparante samenwerking een voorwaarde. Om synergiën optimaal te benutten gaan gemeenten en Horizon met elkaar in gesprek.

Vanuit het oogpunt een sterker en duidelijker regionaal imago te ontwikkelen, zal Horizon selectiever met haar inzet omgaan op het moment dat bedrijven de ondersteuning van Horizon nodig hebben. Bedrijven worden ondersteund indien zij bijdragen aan een duurzamer en groener Flevoland en/of een uniek, aantrekkelijk vestigingsklimaat. Met al haar inzet zal Horizon als internationaal expert daarmee nadrukkelijk een bijdrage leveren aan missie I en II.

Deze roldefinities betekenen derhalve ook dat Horizon Flevoland met haar bestaande omvang van de organisatie, minder focus legt op de algemene versterking van het ecosysteem (een taak die meer op het werkveld van Win4All ligt). Horizon kan daar vanuit haar kennis en expertise wel een belangrijke bijdrage aan leveren in samenwerking met andere spelers. Als dat gebeurt, is dat een effect in plaats van een inspanning, omdat de lijn wordt gekozen van projecten, financiering en internationale expertise. In deze rollen is een zo direct mogelijk effect aanwezig op het bedrijfsleven. Ook lobby en het één-op-één bedienen van bedrijven in hun dagelijkse operatie met specifiek maatwerk zal niet tot de focus behoren.

Hoofdstuk 5: Governance

Voor de toekomst van Flevoland liggen er grote kansen, opgaven en uitdagingen. Horizon kan deze kansen niet alleen verzilveren, en niet alleen de oplossingen bieden voor al deze uitdagingen. Daarom slaat Horizon de handen in een met (regionale) stakeholders die allen (de potentie hebben om) een doorslaggevende en unieke bijdrage leveren aan de groei van de regio.



Figuur 7: De organisatie Horizon Flevoland

Samenwerking met de provincie

Het doel van Horizon is om bij te dragen aan regionaal-economische groei en een maatschappelijke bijdrage te realiseren. De Provincie Flevoland is - als enig aandeelhouder - voor Horizon daarin de belangrijkste richting gevende partner.

De provincie is verantwoordelijk voor de beleidsdimensie. Beleid is daarbij geen statisch verhaal. De provincie wijst met beleid op regionale trends en ontwikkelingen en laat zien waar de komende jaren de uitdagingen liggen. Horizon zoekt in de meerjaren strategie de koppeling met provinciaal beleid. Door bij te dragen aan provinciaal beleid draag je immers ook bij aan de grootste opgaven en uitdagingen in de regio.

Horizon zoekt in de meerjaren strategie de verbinding met provinciaal beleid - door bij te dragen aan provinciaal beleid, draag je ook bij aan de grootste opgaven en uitdagingen in je regio.

Samenwerking met regionale stakeholders

Diverse stakeholders in de regio dragen samen met Horizon bij aan regionaal-economische groei en zijn daarbij belangrijke partners voor Horizon. Zo zijn de gemeentelijke ondernemerskringen, VNO-NCW en MKB Nederland

belangrijke 'linking pins' naar het lokale bedrijfsleven, waarmee we aan de ene kant de behoefte beter kunnen ophalen en aan de andere kant ondernemers kunnen verbinden aan onze diensten en programma's.

De gemeenten van Flevoland hebben allemaal een uniek karakter. Almere, Lelystad en Zeewolde staan onder andere bekend om de logistieke sector en dienstverlening (specifiek Almere), terwijl Urk, Noordoostpolder en Dronten actief zijn op het gebied van AgroFood, inclusief Visserij. Gemeenten ontwikkelen eigen beleid om de kansen die hun specialismes en uitgangssituatie bieden, optimaal te benutten en uitdagingen aan te pakken. Tevens zetten gemeenten stappen om hun eigen krachten ook op het (inter-)nationale podium te positioneren.

Horizon positioneert de gehele regio, met daarbij aandacht voor sub-regionale verschillen en de inbedding van gemeenten in bovenregionale netwerken zoals de Metropoolregio Amsterdam. Dat betekent dat op strategisch niveau er overlap kan zijn in de rollen die worden aangemeten. Dat is echter geen probleem omdat op tactisch-operationeel niveau continu afstemming plaatsvindt, onder meer op het acquisitiedossier. Om synergiën optimaal te benutten gaat Horizon in gesprek met gemeenten om de gezamenlijke acquisitiekracht te identificeren en afspraken te maken. De komende jaren kan Horizon Flevoland dan kiezen om haar rollen per gemeenten met een andere intensiteit in te brengen.

Kennisinstellingen zijn van belang om de kennis uit de regio ook 'sticky' te houden. In de programma's en projecten is het noodzakelijk dat kennis beklijft in de regio, waardoor een grotere behoefte ontstaat om rond die kennis bedrijvigheid te concentreren. Flevoland een jonge provincie zonder oude instituties waardoor zij snel en flexibel kan opereren en uitermate geschikt is voor het experiment. Flevoland wil zich dan ook profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is. De rol van o.a. het MITC, het NLR, de RDW, Digital District en Maritime Urk is daarbij ook van belang als directe brug naar het bedrijfsleven, om het traject Kennis Kunde Kassa anders te organiseren. De nadruk ligt met name op Kunde en Kassa en Horizon is toegerust om ondernemers in dit traject te begeleiden.

Hoofdstuk 6: Indicatoren

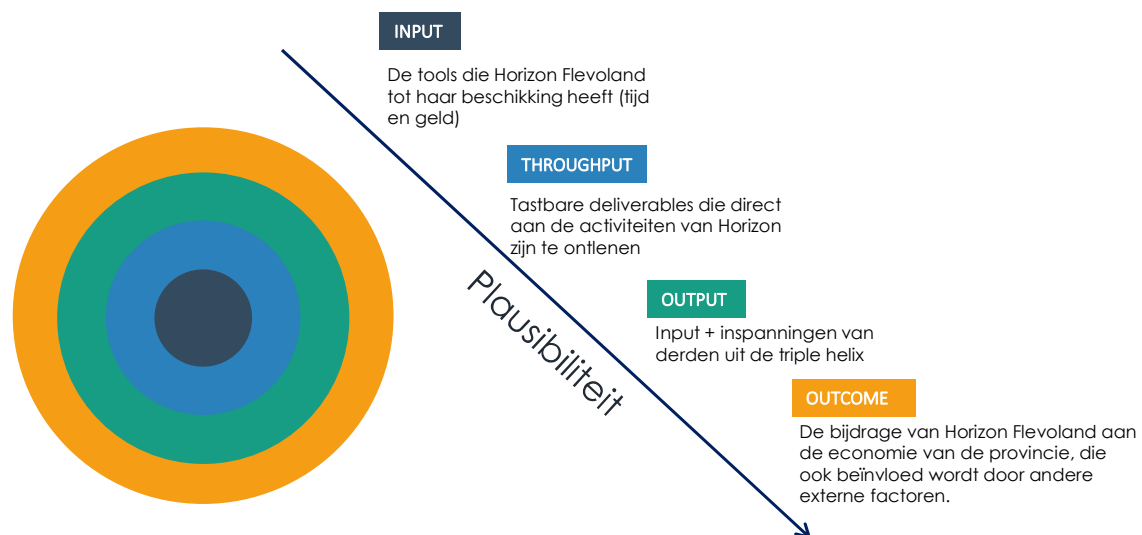
6.1 Grondbeginselen

Iedere regionale ontwikkelingsmaatschappij verhoudt zich tot indicatoren. In de meest traditionele vorm gaat het om indicatoren die een beeld geven van de economische impact van een ontwikkelingsmaatschappij. Deze zijn vaak gestoeld op macro-economische indicatoren zoals werkgelegenheidsontwikkeling, vestigingsklimaat en bruto regionaal product.

Hoewel ontwikkelingsmaatschappijen een centrale rol vervullen in het economische systeem, kan -en doet- zij dat niet helemaal alleen. Het is van belang dat in zowel de politieke arena als in de dagelijkse praktijk blijkt wordt gegeven van de mogelijkheden die een ontwikkelingsmaatschappij überhaupt heeft in het beïnvloeden van economische dynamiek. We spreken dan ook van plausibiliteitsrelaties en causaliteitsrelaties, om het verschil te duiden tussen de beslissende invloed van een ontwikkelingsmaatschappij en de plausibele relatie met indicatoren die een meer macro-economische impact weerspiegelen.

6.2 Type indicatoren

Om een scheiding te maken tussen de indicatoren waar Horizon Flevoland direct input op heeft, en waar zij input van derden nodig heeft, is een onderscheid gemaakt tussen vier type indicatoren. Deze staan hieronder weergegeven in de figuur.



Figuur 8: indicatorensets

Wat de meest relevante categorie is, en het meeste afwijkt van bestaande methodieken, is dat de throughput indicator is toegevoegd. Een voorbeeld kan dit verschil goed onderbouwen. Een innovatief bedrijf ontvangt financiële ondersteuning uit het POC-fonds en ontwikkelt over drie jaar, als het crisis is, een nieuw product dat wereldwijd wordt afgezet. Horizon Flevoland kent met haar financiering dus een directe (causale relatie) met het feit dat het project ontstaat. Het is vervolgens aan het bedrijf om hier een succes van te maken door een nieuwe product-markt-combinatie te ontwikkelen (output). De twintig arbeidsplaatsen die daarmee worden gerealiseerd, zeggen niet dat de economie ook is verbeterd op macro-economische indicatoren (outcome).

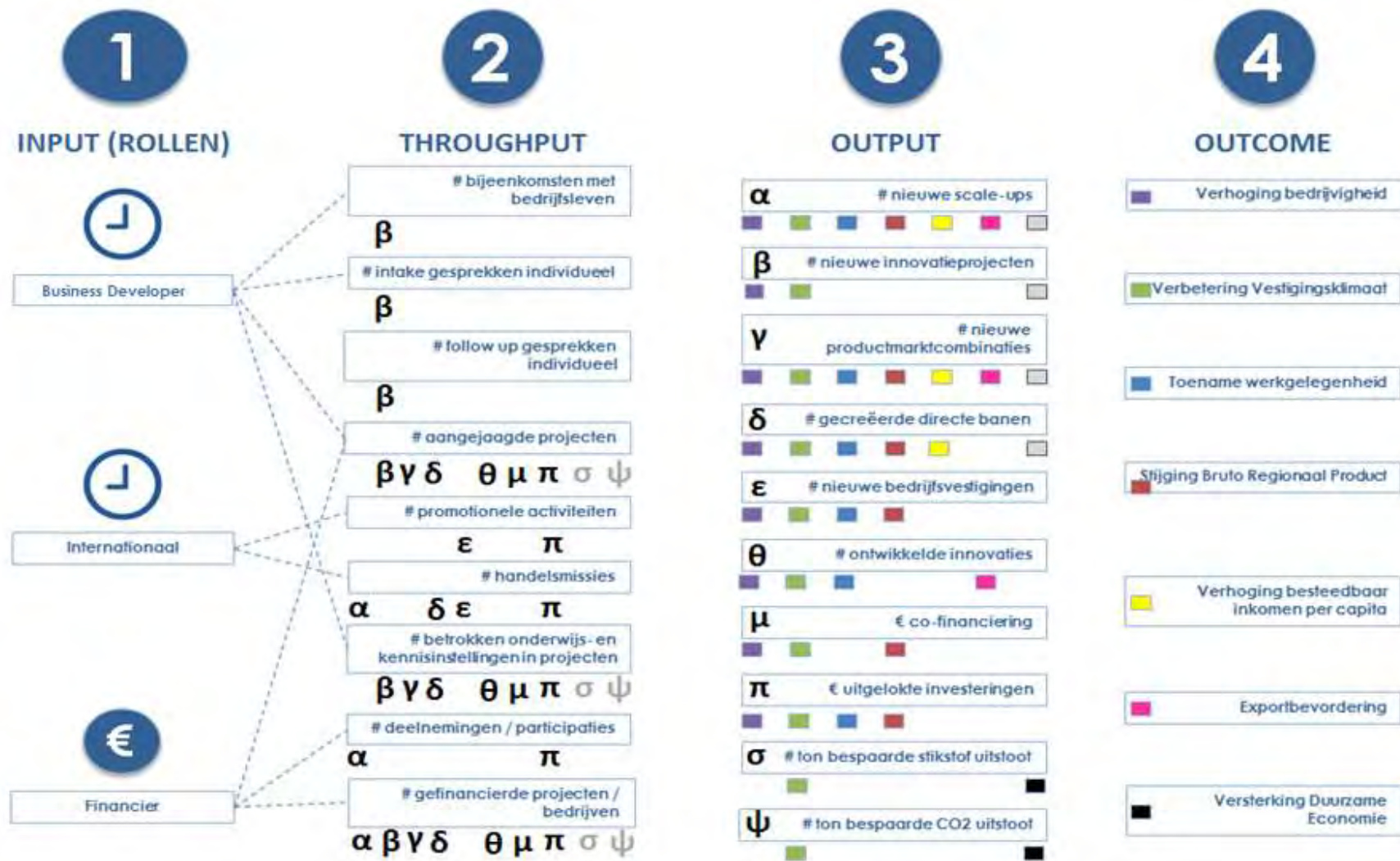
6.3 Indicatoren set en interventieschema

De indicatoren set dient als effect te bewerkstelligen dat de discussie over de meerwaarde van Horizon Flevoland gaat over een goed beeld over doelmatigheid en doeltreffendheid van de throughput indicatoren. Als een bedrijf niets doet met een goed advies van een accountmanager MKB dan heeft Horizon Flevoland toch een goede prestatie geleverd omdat ze met veel kwaliteit het adviesgesprek heeft gevoerd. Indien tien innovatiesessies worden georganiseerd waar bedrijven niets mee doen, dan dient het concept innovatiesessie als methodiek te worden geëvalueerd. Monitoring van de throughput is daarom essentieel, inclusief de relatie die het heeft met output, omdat de output indicatoren veel zeggen over de wijze waarop de klant omgaat met het advies, de tijd of het geld van Horizon Flevoland.

In de onderstaande figuur staan de input-, throughput-, output- en outcome indicatoren weergegeven. Tevens is daarbij middels tekens aangegeven welke indicatoren een plausibele relatie onderhouden met elkaar. Deze indicatoren zijn grotendeels ook overlappend met indicatoren die door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat worden gehanteerd.

De indicatoren set werkt als volgt:

- De organisatie Horizon Flevoland heeft tijd en geld tot haar beschikking (input);
- Deze tijd en middelen worden gebruikt voor activiteiten die de organisatie zelf kiest (throughput / gemarkeerd met stippellijnen);
- Er treedt interactie op om resultaten te organiseren bij de klant (primair het bedrijfsleven), gemarkeerd met Griekse letters;
- De resultaten (output, gemarkeerd met Griekse letters) zijn mede afhankelijk van de inspanningen van het bedrijf, en daardoor is er een plausibele relatie tussen throughput en output;
- Scores op output indicatoren dragen in theorie bij aan een aantal macro-economische outcome indicatoren (gemarkeerd met gekleurde vakken);
- Op deze wijze zijn de inspanningen van Horizon Flevoland uiteindelijk te verbinden aan macro-economische grootheden, zonder dat op dit aspect de accountability discussie plaatsvindt (Wat draagt Horizon Flevoland bij aan de economie?);
- De centrale discussie over de organisatie Horizon Flevoland begeeft zich op het snijvlak van input, throughput en output. Door goede monitoring van inspanningen van Horizon Flevoland, en een goede meting van waarom output wel of niet bevredigend is, leidt tot feedback voor de organisatie;
- Ter illustratie: Als Horizon Flevoland een handelsmissie organiseert, dan kan dit uiteindelijk bijdragen aan 'nieuwe bedrijfsvestigingen' (gemarkeerd met de letter 'ε'). Nieuwe bedrijfsvestigingen zeggen op hun beurt weer iets over outcome indicatoren 'verhoging bedrijvigheid', 'verbetering vestigingsklimaat', 'toename werkgelegenheid' en 'stijging BRP';
- Grijze vakken/letters verwijzen naar een mogelijke duurzame bijdrage indien het een duurzaam project betreft. Dat is op voorhand geen pre-conditie en daarmee niet te voorspellen;
- Indicatoren kunnen door de jaren heen wijzigen, doordat in de jaarplannen aandacht wordt verlegd naar andere activiteiten.



Figuur 9: indicatoren set Horizon Flevoland

An aerial photograph of a coastal landscape. On the left, a series of white wind turbines are positioned along a green grassy dike that separates a blue body of water from the land. To the right of the dike, a multi-lane highway with several vehicles is visible, running parallel to the coast. The sky is clear and blue. A large, dark green arrow graphic points from the left towards the right, partially overlapping the text and the landscape.

STRATEGISCH MEERJARENPLAN 2023-2027

HORIZON»

CREËREN VAN GROEI DOOR HET
VERBINDEN VAN MAATSCHAPPELIJKE
WAARDEN AAN ECONOMISCHE WAARDE

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord door Marco Smit	4		
1. Inleiding	6	3. Transitiegericht werken	22
1.1 Aanleiding	6	3.1 Drie transities centraal, maar altijd met en voor de ondernemer	22
1.2 Leeswijzer	7	3.2 Voedseltransitie	23
2. Wij zijn Horizon	8	3.3 Grondstoffentransitie	28
2.1 Mission Statement	8	3.4 Energietransitie	34
2.2 Invulling van de missie door duidelijke doelstellingen en roldefinitie	8	3.5 Beoogde resultaten	42
2.3 Wat betekenen transitiegericht werken voor Horizon?	8	4. Organisatie en financiën	46
2.4 De beleidsarena als strategisch vertrekpunt	13	4.1 Versterking van de organisatie	46
2.5 Rollen van Horizon als tactische invulling van transitiegericht werken	17	4.2 Kernwaarden Horizon	50
		4.3 Begroting	51
		5. Conclusie	52

CREËREN VAN GROEI



VOORWOORD VAN DE DIRECTIE

We leven in een tijd die in de geschiedenis een cesuur wordt genoemd: een breuk of scheiding tussen periodes. De cesuur van de jaren '60 van de vorige eeuw was het begin van een periode van sociaaleconomische en infrastructurele groei gebaseerd op een overvloed aan productiemiddelen. De cesuur van het huidige decennium vormt een omslag naar een economie die gebaseerd is op verduurzaming en een toenemende schaarste van energie, grondstoffen, talent en ruimte.

Hoewel in Flevoland deze schaarste nog niet zo groot is als bijvoorbeeld in de Randstad, zullen ook wij scherpere keuzes moeten maken waar we onze beperkte capaciteit en middelen op in zetten. Dat geldt zowel voor de provincie en onze omgeving, als voor de regionale ontwikkelingsmaatschappij Horizon Flevoland. Daarom zullen we op een andere manier impact moeten realiseren op onze regionale economie. Minder gericht op banen en geld en met een sterke focus op impact en transities. Dit is een andere benadering van regionale economische stimulering gebaseerd op ecosysteemontwikkeling. Deze nieuwe visie voeren we uit in nauwe samenwerking met de andere acht regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

Wij zien in Flevoland drie grote maatschappelijke transities waar ondernemers een belangrijke -of misschien wel: de belangrijkste- rol in spelen. De energietransitie, de grondstoffentransitie en de voedseltransitie. Hierin zit een enorme kans. Ondernemers in Flevoland staan met hun poten in de klei, maar ze hebben tegelijk de blik over de dijk. De wereld verandert in rap tempo. Voor ondernemers betekent dit constant alert zijn op snel veranderende

marktomstandigheden en nieuwe verdienmodellen. Als we het slim doen, leveren we in Flevoland oplossingen die bijdragen aan een betere wereld (welzijn) én we verdienen er een goede boterham mee, waardoor onze welvaart ook kan toenemen.

Innoveren, internationaliseren en investeren zijn op zich al zeer risicovol. Als een ondernemer dit doet om een bijdrage te leveren aan een van de grote maatschappelijke transities dan komen daar nog eens extra onzekerheden bij. Immers, niemand weet precies wat de impact gaat zijn van deze ontwikkelingen op de economie. Horizon is er om ondernemers te helpen deze risico's te minimaliseren en de noodzakelijke stappen succesvol te nemen.

Met dit meerjarenplan geven we duidelijk richting aan deze strategische heroriëntatie en de manier waarop we die willen vertalen naar concrete activiteiten. Het meerjarenplan is onze ambitie en om die te kunnen bereiken, hebben we mensen en middelen nodig. Onze meerjarenbegroting gaat hier verder op in. Met jaarplannen geven we de komende vier jaar een concretere invulling van dit meerjarenplan op basis van de dan

beschikbare middelen en geven we gedetailleerder inzicht op welke manier we dat willen gaan doen. Over twee jaar willen we dit meerjarenplan evalueren. We bouwen met dit meerjarenplan voort op het fundament dat we de afgelopen jaren bij Horizon hebben gelegd, gebaseerd op onze meerjarenstrategie die de richting en het kader heeft aangegeven voor onze focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde.

Onze ambitie is hoog en tegelijk zijn we realistisch. Achter de dijk verschijnt altijd weer een nieuwe horizon. De maatschappelijke transities zullen ons blijven uitdagen, de Flevolandse economie is nooit af. Maar dat maakt het juist ook interessant. We streven naar blijvende impact, steeds opnieuw, met elkaar.

Marco Smit
Directeur-bestuurder





1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Horizon richt zich sinds haar oprichting op twee missies:

- 1 een uniek investerings- en ondernemersklimaat en
- 2 het realiseren van duurzame economische groei van de provincie Flevoland.

Daar is de organisatie, ondanks de jonge leeftijd van het regionaal economische weefsel, met haar partners vooralsnog in geslaagd. Uit de midterm review van de meerjarenstrategie komt een positieve beoordeling van de doelgroep naar voren, evenals een set aan KPI's die laat zien dat Horizon het maximale haalt uit haar capaciteit en competenties. Dat smaakt naar meer!

De directe aanleiding voor het schrijven van een meerjarenplan, is tweeledig. Ten eerste biedt het een concretere invulling van de meerjarenstrategie, waardoor houvast voor de middellange termijn ontstaat. Ten tweede is het een noodzakelijke stap om ook de continuïteit van de organisatie te borgen.

In ons meerjarenplan gebruiken we de lessen uit een aantal zeer tumultueuze jaren. De COVID-pandemie heeft de internationale complexiteit van economische verbanden en supply chains duidelijk blootgelegd. Daarnaast hebben we tijd en energie gestoken in het financieel overeind houden van ondernemers die hun omzet en

zelfs bestaansrecht zagen verdampen door de crisis. De gevolgen van de oorlog in Oekraïne en de daaraan gerelateerde energiecrisis, heeft ook sterke gevolgen voor de korte en middellange termijn. De centrale les is dat meerjarenplannen en -strategieën altijd door de lens van flexibiliteit bekeken moeten worden. Tijdig anticiperen en flexibel omgaan met veranderingen is belangrijker dan het vasthouden aan in cement gegoten activiteiten voor een aantal jaren die eigenlijk nu bijna niet voorspeld kunnen worden.

In dit meerjarenplan is aandacht voor het strategisch-tactische samenspel van activiteiten. Hoewel we niet in staat zijn alle activiteiten van onze regionale ontwikkelingsmaatschappij uit te spelen voor meerdere jaren, is het wel van belang te duiden waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en wat hiervoor de motieven zijn. En belangrijker nog is de vraag: 'Wat betekent dit voor de dagelijkse organisatie en operatie van Horizon? Horizon functioneert in een breed publiek-private omgeving waarin steeds nieuwe dynamiek ontstaat en aanpassingsvermogen en flexibiliteit nodig is.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 focust zich op de vertrekpunten van Horizon. Het gaat dan onder meer om de rolopvatting van de organisatie, het samenspel tussen publieke en private actoren in de regio en wat de strategische vertrekpunten zijn van het meerjarenplan. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de elementen die veranderen ten opzichte van

de status-quo. Drie transities - grondstoffen, energie en voedsel - staan daarin centraal. De inleiding gaat in op de uitdaging die transitiegericht werken met zich meebrengt, om vervolgens de drie transities te beschrijven. De strategie en tactiek staan daarbij centraal die resulteren in strategische kpi's. Voor de operationele activiteiten wordt primair verwezen naar het jaarplan 2023 (en verder). Hoofdstuk vier vertaalt dit naar de organisatiekant en de financiering. Hoe werken business development, internationalisering en financiering met elkaar samen in een door transities gedreven omgeving? En op welke wijze borgen we de continuïteit van onze bedrijfsvoering?

2. WIJ ZIJN HORIZON

2.1 Mission Statement

Horizon is de regionale ontwikkelingsmaatschappij van provincie Flevoland. Een jonge provincie die haar jeugdige elan inzet voor een duurzame economische groei in tijden van grote maatschappelijke uitdagingen en geopolitieke onrust. Wij zetten ons, professioneel en gepassioneerd, in om ondernemers te laten groeien en tegelijkertijd transitiegerichte maatschappelijke opgaven waar te maken. Daarbij laten we ons leiden door voorspoed voor de inwoners van Flevoland. In Flevoland is het fijn werken, heerlijk wonen én fantastisch opgroeien. Flevoland biedt de ruimte om als ondernemer boven jezelf uit te stijgen. Het is een biotoop waar bedrijven floreren. Flevoland kenmerkt zich door korte lijnen en goede relaties tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

2.2 Invulling van de missie door duidelijke doelstellingen en roldefinitie

Sinds 2019 zet Horizon in op twee centrale doelstellingen:

- Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat
- Duurzame economische groei

Horizon heeft deze missies met veel energie en overtuiging ingevuld door te focussen op drie centrale taakopvattingen en rollen:

- Business Development
- Internationalisering
- Financiering

Met deze rollen heeft Horizon de rol van spin in het web op zich genomen om Flevoland blijvend op de kaart te zetten, waarbij duurzame economische kansen volop aanwezig zijn voor het bestaande en nieuw te vestigen bedrijfsleven. In hechte samenwerking met provincie Flevoland kiest Horizon de komende vier jaar voor een sterke inzet op een aantal bepalende transities waar de provincie ook op in wil zetten. Het gaat dan om kansen en maatschappelijke uitdagingen die vragen om interventie in het publiek-private domein.

2.3 Wat betekenen transitiegericht werken voor Horizon?

Het meerjarenplan zijn bedoeld om zo concreet mogelijk strategie-tactiek-operatie met elkaar in verband te brengen, en om te laten zien hoe deze activiteiten bijdragen aan de missie en de meerjarenstrategie van de organisatie. De beleidsmatige uitgangspunten van de provincie Flevoland (en het Rijk) bieden daarbij belangrijke kaders voor de invulling van de rollen.

De afgelopen jaren hebben bewezen dat het speelveld van maatschappelijke uitdagingen en regionaal-economische ontwikkeling in toenemende mate in elkaar vervlechten. Maar ook dat het een lastig te voorspellen dynamiek kent, in tijden van opeenvolgende en zelfs opeenstapelende crises. Transitiegericht werken betekent in de praktijk dat we -naast het ondersteunen van bedrijven die ons benaderen- ons willen focussen op het proactief op zoek gaan naar Flevolandse en buitenlandse bedrijven, projecten

en programma's die een bijdrage kunnen leveren aan een van de gekozen transities.

Onze eigen expertise ligt daarbij nadrukkelijk op het vlak van ecosysteemontwikkeling en business development, waarbij we toegang bieden tot sectorspecifieke kennis van derden. Onder een innovatie ecosysteem verstaan we een publiek-private coalitie rondom een economisch-maatschappelijk vraagstuk, waarbij overheden, onderwijsinstelling en bedrijfsleven (onder aanvoering van een expertteam) komen tot een gezamenlijk gedragen visie en agenda. Deze agenda kan aan de basis staan van de roadmap, innovatieagenda, investeringsagenda, onderwijsagenda, acquisitie-agenda en lobby-agenda. In een dergelijk ecosysteem ontwikkelen partijen thema's, worden innovaties aangejaagd, worden de achterliggende vraagstukken geadresseerd rondom bijvoorbeeld financiering en governance en worden mogelijk innovatieprogramma's uitgevoerd.

Door samen te werken in een ecosysteem creëren we een voorsprong en versnellen we de innovatie. Als regio zoek je naar een argument waarom bedrijven zich hier willen vestigen. Een regio wordt sterker en aantrekkelijker als clusters van bedrijven, overheden en kennisinstellingen met elkaar samenwerken. Een nieuw bedrijf kan deze samenwerking zien en bepalen of zij daartussen past. Een dergelijk ecosysteem is in ieder geval van waarde voor:



- Versnelling van innovatie
- Aantrekkingskracht voor (internationale) bedrijven om in de regio te blijven en zich hier te vestigen;
- Onderwijs en Arbeidsmarkt – ontwikkeling van specifieke opleidingen in een clusterverband en personeel dat meer kan leren in clusterverband;
- Investeerders – investeringen in specifieke bedrijven en diens supply chain;
- Gebruikers – breder aanbod, dynamische markt.

De drie transities zijn niet alleen een zaak van onze business development activiteiten, hoewel de aanjaagfunctie daar wel voornamelijk is belegd. Vanuit onze rol als financierder en internationaliseerder geven de bedrijven meer slagkracht door middel van subsidie en risicodragende financiering. Met onze internationale inzet zoeken we naar nieuwe markten en ketenpartners. Hierbij moet wel opgemerkt dat onze rollen als financierder en internationaliseerder een eigen dynamiek hebben, waarbij we afhankelijk zijn van andere randvoorwaarden.

Voor onze investeringsactiviteiten hebben we bijvoorbeeld te maken met separate aandeelhoudersinstructies, investeringsreglementen en een te behalen revolverendheidspercentage, en als subsidieverlener moeten we ons houden aan specifieke subsidievoorwaarden. Dat betekent dat we onze rol als investeerder

niet uitsluitend kunnen richten op bedrijven die actief zijn in één van de drie transities of digitalisering. Hiermee kan bijvoorbeeld de gewenste revolverend onder druk komen te staan, of de noodzakelijke spreiding van een investeringsportefeuille.

Voor onze activiteiten als internationaliseerder geldt hetzelfde principe: we voeren deze taken uit als onderdeel van het Invest in Holland (liH) netwerk en het Trade & Innovate netwerk, waar separate afspraken onder liggen. De nieuwe Volume-to-Value strategie van het liH-netwerk loopt grotendeels synchroon met onze focus op transities. Tegelijk willen we in Flevoland ook buitenlandse bedrijven helpen die businessactiviteiten toevoegen aan de regionale economie die wij op een ander niveau waardevol vinden. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat ze innovatie naar de regio brengen, verbindingen hebben met Flevolandse bedrijven of hoogwaardige activiteiten toevoegen die van waarde zijn voor onze arbeidsmarkt.

Tevens willen we de bestaande buitenlandse bedrijven behouden en het vestigingsklimaat waarborgen en versterken. Daarnaast hebben we met onze Trade & Innovate rol, die in dezen te vergelijken is met mkb accountmanagement, een doelgroep die niet beperkt is tot een van de drie transities. We kijken breder naar mkb dat wil internationaliseren, omdat die activiteit an sich van grote toegevoegde waarde is voor de economie.

Wat de transities betekenen voor onze rol als financier en internationaliseerder, is dat we onze proactieve acquisitieinspanningen zullen richten op bedrijven die actief zijn in één van de drie transities, plus digitalisering. Zo zullen we bijvoorbeeld onze marketinginspanningen voor het verkrijgen van nieuwe leads voor team Capital in lijn brengen met de strategische doelen van dit meerjarenplan. Dat geldt ook voor onze richting binnen team International, waarbij we -naast een focus op landen- gericht Flevolandse en buitenlandse bedrijven targeten die van toegevoegde waarde zijn voor de Flevolandse ambities. Voor International betekent de additionele transitieontwikkeling een noodzaak voor meer capaciteit in de persoon van een business analyst.

Groei versus veerkracht

Het sec streven naar groei van de economie in termen van euro's is voor ons geen doel op zich, maar wel het streven naar een groei van het economisch ecosysteem, waarin partijen zoveel mogelijk met elkaar samenwerken. De provincie heeft nu een uitstekend aanbod, met relatief veel beschikbare ruimte, kwalitatief goede grond en de aanwezigheid van veel duurzame energie. Tegelijkertijd is Flevoland een relatief jonge provincie zonder eigen universiteit, die de afgelopen decennia hard is gegroeid en die de komende tijd blijft groeien.

Op basis van de ruimtelijke kaarten van de provincie blijkt dat het ruimtebeslag voor alle opgaven van de toekomst - Wonen,

Economische ontwikkeling (werken), Energie, Natuur/Landschap, Bereikbaarheid en Landbouw - groter is dan de provincie aan ruimte heeft. Wij streven daarom naar groei die hand in hand gaat met het waarborgen van kwaliteit, duurzaamheid, vitaliteit en leefbaarheid en daarmee aan brede welvaart in Flevoland. De gekozen transities dragen bij aan deze gebalanceerde zienswijze die primair veerkracht en toekomstbestendigheid van de Flevolandse economie als uitgangspunt hanteert. Wij verstevigen het ondernemerschap de komende jaren daarom altijd met oog voor economie én samenleving.

Verbinden

Horizon verbindt maatschappelijke waarden aan economische waarde. Het is van belang te constateren dat er ontwikkelingen zijn die zowel beperkend als versnellend voor de economie kunnen werken. Denk aan het stikstofdebat, de uitstoot van schadelijke gassen, veiligheid, internationale stabiliteit, demografie en gezondheid. Rekening houdend met zowel regelgeving als beleidsperspectieven, ontstaat een beeld waar Horizon zich als uitvoerder van het provinciale beleid toe verhoudt. Vanuit het economische perspectief zien we dat er bedrijven zijn die gedijen bij deze duurzame economische ontwikkeling, terwijl andere bedrijven het nog lastig vinden om een transitie door te maken richting een nieuwe economische werkelijkheid.

Dit heeft een belangrijke consequentie voor het meerjarenplan. Daar waar beleid vanuit de huidige situatie toewerkt naar een gewenste toekomst (hoe willen we dat Flevoland er over X jaar uit ziet?), werkt de ondernemer vaker in kortere termijn cycli. Er is dan ook geen gouden meerjarenplan dat alle ambities, alle belangen en alle financieringsopgaven direct adresseert en een one-size-fits-all oplossing creëert. Het is van belang dat we een ecosysteem creëren waarmee we in Flevoland de juiste condities hebben zodat ondernemerschap kan floreren. Ecosysteem denken in de kern, is het dusdanig verbinden van spelers in de publiek-private arena, dat relaties een systematisch karakter krijgen, dat vertrouwen groeit en dat daarmee makkelijker, sneller en beter kennis wordt gegenereerd en geëxploiteerd. Daar ligt ook de primaire meerwaarde van Horizon, redenerend vanuit de behoeften van de ondernemer.

Maatschappelijke uitdagingen en transities vragen om een flexibele aanpak

Macro-economische en geopolitieke factoren hebben invloed op de regionale vraagstukken. Ondernemers hebben hier dagelijks mee te maken en proberen op zoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen. Kortom, ondernemen is de Darwinistische kunst van het aanpassen aan snel veranderende omstandigheden. Daar waar we de afgelopen tien jaar vooral uitgingen van clusters en sectoren, kunnen we inmiddels stellen dat dit niet het geval is als transities centraal worden gesteld. In de energietransitie bijvoorbeeld zijn tal van sectoren,

toeleveranciers, technologische providers, overheidsorganisaties en maatschappelijke organisaties betrokken. Een agrobedrijf kan gelijktijdig onderdeel zijn van de voedsel-, de energie-, de waterstof-, de eiwitten en de grondstoffentransitie.

In het meerjarenplan houden we daarom rekening met een situatie dat de segmentering, clustering en afbakening van ecosystemen naar de achtergrond verschuift. Dit is een goede manier om zo concreet mogelijk bezig te zijn met meerwaarde voor de doelgroep, namelijk de ondernemer. Horizon-ers zijn om die reden ook geen sectorspecialisten, maar we hebben wel expertise om die ecosystemen op te bouwen.

Horizon wil verbinding leggen tussen overheden, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties die zich bezighouden met de bepalende transities voor Flevoland. Dat kunnen spelers zijn die de gevolgen ondervinden van de transities, of juist waarde creëren met deze transitie door daar een businessmodel aan te verbinden. Niet alle bedrijven zijn frontrunner (innovatief mkb), maar ieder bedrijf krijgt te maken met een vorm van transitie (brede mkb). Het bundelen van vraagstukken is daarmee een centrale opgave voor accountmanagers en business developers, die clusterontwikkeling als middel gebruiken om het doel te bereiken.

Het doel van Horizon is dan ook om meer massa te maken van deze gelijkgezinde spelers in het Flevolandse speelveld en hun ambities te versnellen en op te schalen zodat meer maatschappelijke impact wordt gegenereerd. Deze aanpak wordt ook gehanteerd door de andere ROM's en bieden daarmee de mogelijkheid voor kennisdeling, herkenbaarheid en bovenregionale samenwerking.

2.4 De beleidsarena als strategisch vertrekpunt

Het stimuleren van duurzame economische ontwikkeling van de provincie Flevoland kent een intensieve samenwerking tussen publieke en private spelers. Op dit moment is de beleidsarena van groot belang voor de activiteiten van Horizon. De maatschappelijke druk op dossiers als duurzame energie, een inclusieve samenleving, veiligheid, een duurzaam landbouwsysteem en de woningmarkt, zorgt ervoor dat er in toenemende mate een vervlechting is van maatschappelijke en economische waarde creatie. Europa, Rijk, provincies en gemeenten zijn hierin belangrijke spelers.

De belangrijkste overheidspartner voor Horizon is de provincie Flevoland, gevolgd door Rijk en gemeenten. Horizon en de provincie hebben de intentie uitgesproken om in de komende periode te verkennen of het rijk ook als aandeelhouder aan Horizon verbonden kan worden (naast of in plaats van het Groeifonds). In een volgende fase willen we ook een route met de zes gemeenten verkennen. De relatie met de gemeenten zal in de komende jaren verder





inhoudelijk verdiept moeten worden, zowel om het transitiegerichte en innovatieve en het internationaliserende mkb beter te kunnen ondersteunen bij hun groeiambities.

Vanuit de beleidsdoelstelling van de provincie geredeneerd, zien we een aantal belangrijke pijlers die in de Omgevingsvisie zijn opgenomen:

- Het Verhaal van Flevoland
- Krachtige Samenleving
- Ruimte voor Initiatief
- Duurzame Energie
- Circulaire Economie
- Landbouw: Meerdere Smaken
- Regionale Kracht

Uiteraard staan deze thema's niet in beton gegoten, omdat de provincie in transitie is en de nieuwe opgaven kunnen worden geïdentificeerd en geadresseerd. Er is op dit moment al sprake van een aantal suggesties, zoals de opgave Duurzame Energie te verbreden naar 'Klimaat en (duurzame) energie' en te oriënteren op landbouw, mede in licht van stikstofvraagstuk. Wat betreft nieuwe thema's komen woningbouw-, water-, biodiversiteits- en natuuropgave nu nadrukkelijker ter sprake, net als de arbeidsmarkt en digitalisering. Daarbij wordt er in de toekomst

meer rekening gehouden met de toenemende druk op ruimte. Het activiteitenaanbod van Horizon verhoudt zich hier nadrukkelijk toe.

Maar ook buiten de provinciegrenzen is de beleidsarena relevant. Europa is veelal leidend in de ontwikkelingsfilosofie van maatschappij en economie. Europa kiest daarin de vlucht naar voren, onder meer door de Green Deal die ervoor moet zorgen dat de EU meer dan 55% CO2 minder uitstoot in 2030. De Farm To Fork strategy is onderdeel van de Green Deal en stelt tot doel dat er een volledig klimaatneutraal AgroFood systeem komt. Dit wordt geflankeerd door het duurzame energiebeleid, onder meer via het Renewable Energy Directive, REPowerEU en Trans-European Networks for Energy. Dit geeft een aantal voorbeelden van de drive die de Europese Commissie voelt om de maatschappelijke inkadering van de economie vorm te geven. Deze aspecten worden allen vertaald in economisch georiënteerde onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's, waarin de focus onder meer wordt gelegd op duurzame energietechnologie, digitalisering en vergroening van de industrie.

Het Coalitieakkoord van het Kabinet geeft op basis van deze strategische vergezichten van Europa juist weer een wat fijnmaziger beeld van de opgave voor de BV Nederland. Binnen het innovatielandschap wordt voornamelijk gehamerd op de doorontwikkeling van startups en scale-ups, het versterken van het verdienvermogen via het Nationaal Groeifonds en de verduurzaming

en digitalisering van het mkb. Het creëren van een goede financieringstoeleiding van het mkb naar het benodigde geld om dit mogelijk te maken wordt hierbij ook benoemd.

Bijzondere aandacht voor digitalisering
De diverse transitieën worden aangejaagd door diverse technologische ontwikkelingen. Daarbij voorzien we ook in Flevoland de komende jaren een schaarste aan personeel, waarbij digitalisering, automatisering en robotisering een onderdeel van de oplossing moeten zijn. Er is op dit moment in Europa al een sterke digitaliseringsslag gaande, maar deze moet versneld worden. Onder de noemer 'Digital Europe' wordt op tal van economische en maatschappelijke vraagstukken de link gelegd met digitalisering. De innovatieve koplopers zijn onder meer actief in high performance computing, quantum computing, 5 en 6G-technologie en cybersecurity. Hiervoor wordt innovatiefinanciering vrijgemaakt.

In de regio wordt ook ingezet op een infrastructuur die mkb, overheden, onderwijs en maatschappelijke organisaties ondersteunt bij de noodzakelijke digitalisering. De provincie Flevoland heeft de digitale economie ook als belangrijke opgave benoemd en ziet een verdere digitalisering bij het mkb als cruciaal onderdeel om de regionale economie toekomstbestendig te maken. In Flevoland is Horizon onder meer met een European Digital Innovation Hub (EDIH Noordwest) actief. Het is van belang

om zowel de koplopers als volgers te ondersteunen bij hun ambitie om te digitaliseren. Het omgaan met digitalisering vraagt ook om een aantal skills, waardoor opleiding een essentiële bouwsteen wordt om de veerkracht te behouden.

Technologie is een enabler van de drie transitieën en gaat als een satéprikker door alle programma's heen. Technologie is ook een terugkerend thema bij de ontwikkeling van de diverse ecosystemen. Horizon gaat daarom een separaat programma voor dit thema ontwikkelen, waarbij we expertise en continuïteit willen opbouwen die gaat bijdragen aan het toekomstbestendig maken van het mkb.

Breed mkb en innovatief mkb

Horizon heeft drie specifieke rollen: het bevorderen van innovatie, internationalisatie en investeren. Wij richten ons daarbij op ondernemers met een groeiambitie en dat kunnen in principe alle ondernemers zijn. In praktijk zien we dat onze diensten vooral interessant zijn voor het wat grotere en innovatieve mkb en minder voor bedrijven zonder personeel of bedrijven met enkele werknemers en een lokaal verzorgingsgebied. Ook kan en mag Horizon onder andere vanwege Europese regelgeving weinig doen voor de primaire sector.

Tegelijk zien we dat Horizon wel degelijk een breed mkb bedient. Zo gaan de mkb accountmanagers in gesprek met een brede groep

aan mkb'ers en de voucherregeling wordt ook aangevraagd door het brede mkb. Met ons Trade & Innovate programma helpen we alle mkb-bedrijven die hun product of dienst willen exporteren. Binnen die doelgroep valt zowel het grotere als het brede mkb. Tenslotte hebben we met een deel van ons financieringsinstrumentarium weliswaar een focus op meer innovatieve bedrijven, zoals met het TMI POC fonds. Maar met onder andere het MKB Fonds Flevoland kunnen we ook het brede mkb financieren, bijvoorbeeld om de investeringsportefeuille te diversifiëren.

Uit onze kpi's blijkt dat we de grootste aantallen bedrijven bereiken onder het brede mkb (accountmanagement, voucherregeling). Dit heeft Horizon ook nodig, zodat we met die bedrijven in gesprek raken. In een volgende stap willen we ze overtuigen om aan de slag te gaan met bijvoorbeeld innovatie, digitalisering of verduurzaming. Het brede mkb is dus een logische eerste stap voor onze 'klantreis'.

Bovenstaande laat onverlet dat de focus van een regionale ontwikkelingsmaatschappij is om innovatieve bedrijven met een groeiambitie te helpen om impact te maken. Dat is waar we goed in zijn en dat is waar we met onze schaarse middelen de meeste impact kunnen maken. Dit meerjarenplan gaat dan ook voornamelijk hierover en waar we ons dus op focussen. Dat kan alleen als we tegelijk oog houden voor het brede mkb en hun belang voor de economie van Flevoland.

Wat betekent dit nu voor Horizon's meerjarenplan?

Het meerjarenplan gaan in op de belangrijkste set aan activiteiten van Horizon. De beleidsarena laat goed de vervlechting zien tussen economie en maatschappij. Voor Horizon betekent dit dat er twee omgevingen ontstaan waarin ondernemers actief zijn:

- Het innovatief mkb (frontrunners) dat vooroploopt in de diverse transitieën en daar zelfs toegevoegde waarde door creëert voor de economie van Flevoland;
- De omgeving van het meer brede mkb dat weerbaar en toekomstbestendig gemaakt moet worden door ze mee te nemen in de kansen die de transitieën voor hen kunnen betekenen.

Het samenspel intern bij Horizon varieert per omgeving, evenals de interactie tussen Horizon en haar partners. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de transitieën, op de rollen van Horizon en de diverse activiteiten¹.

2.5 Rollen van Horizon als tactische invulling van transitiegericht werken

Horizon heeft drie rollen die zij inzet om de economie op duurzame wijze te stimuleren. Dat doet zij niet alleen op transitieën, maar ook op de al ingezette sectoren en doelstellingen. Deze paragraaf gaat in op wat dit betekent voor Horizon als transitie aanjager. Uit paragraaf 2.3 en 2.4 kan de conclusie getrokken worden dat er een tweesporenbeleid ontstaat. In een tijd van transitie dienen niet

alleen de pioniers en de frontrunners ondersteund te worden die vooropgaan in digitalisering, verduurzaming, internationalisering en innovatie, maar ook het brede mkb dat zich nog niet uitgedaagd voelt, of de uitdaging nog niet kent op deze gebieden.

Daarnaast zal het transitiegericht werken een andere consequentie hebben voor Horizon's rol als business developer, dan voor de rol als internationaliseerder of financier. Bij de laatste rollen kunnen ook andere overwegingen een rol spelen, zoals bijvoorbeeld de revolverendheid of het risicoprofiel van de fondsen, het aanhalen van de banden met belangrijke exportmarkten of het versterken van het investeringsklimaat.

Voor de rol van Business Developer betekent dit dat we naast het begeleiden van innovatieve individuele ondernemers steeds meer groepen van bedrijven opwerken tot clusters die samenwerken aan kernthema's, zoals bijvoorbeeld de productie van alternatieve eiwitten. De volgende stap is dan het ontwikkelen van een aantal ecosystemen op kernthema's binnen alle drie de transitieën. Dit kunnen we doen voor de kernthema's waar ondernemers behoefte aan hebben en samen aan willen werken.

¹ Digitalisering zal voor alle transitieën een aanjagende rol kunnen vervullen, maar de concrete programmatische uitwerking hiervan dient nog te worden ontwikkeld door Provincie Flevoland, Horizon en hun partners, mogelijk in een bredere setting van EDIH-Noordwest.

Dit heeft gevolgen voor de tactisch-operationele inzet van Horizon. Business development, financiering en internationalisering hebben twee sporen van acties. Het ondersteunen en op het schild hijsen van de frontrunners en de inspirerende voorbeelden aan de ene kant. Het

ontvankelijk maken, mobiliseren en committeren van de volgers aan de andere kant. Dat vraagt om een zienswijze op de gehele keten van activiteiten die Horizon, ongeacht de transitie of industrie, uitvoert. Deze is hieronder visueel weergegeven in *figuur 2.1*.

Figuur 2.1: de keten van activiteiten voor Horizon



Omdat de transities zo gericht zijn op de behoeften van de toekomst, mogen we veronderstellen dat de business cases - los van de frontrunners - niet voor het oprapen liggen. Het is daarom van belang dat er vanuit team business development- en marketingactie wordt gericht op het ontvankelijk maken van bedrijven in de provincie. Het gaat dan onder meer om live sessies, transitietafels en andere vormen van bewustwording. Dit dient te worden vertaald naar groepen van bedrijven (noem het clusters van bedrijven), die gelijksoortige uitdagingen zien, omarmen en daarop willen handelen. Horizon helpt de ondernemers bij het articuleren van de vraag en bundelt deze vraagstukken in een concreet project. Met onze accountmanagement taak, onze vouchers en onze ondersteuning bij export bedienen we daarom ook het brede mkb.

Als dat commitment er is, wordt breder gekeken in het partnernetwerk (o.a. kennis- en onderwijsinstellingen) om additioneel commitment te vergaren. Er ontstaat dan mogelijk ook de individuele of collectieve behoefte aan de (project-) financiering van een onrendabele top. Daartoe kan het subsidie- of financieringsinstrumentarium worden aangesproken. Op het moment dat dit project loopt, kan er worden opgeschaald via nationale of zelfs internationale programma's, zodat nog meer bedrijven kunnen deelnemen aan de missie van het project. Dat is het moment dat er een programma ontstaat.





Flankerend aan deze ontwikkeling die wordt geïnitieerd vanuit team Business Development, volgt team Internationalisering twee sporen:

- A** Binnen het project identificeren welke partijen een internationale ambitie hebben en hen daarbij ondersteunen;
- B** Vanuit het project gericht zoeken naar acquisitietargets om naar de provincie te halen (from Volume to Value, nationaal programma Invest in Holland netwerk).

Het gericht kunnen zoeken vraagt dus wel om een volwassen programma dat al massa heeft (B). Immers, als het gaat om digitalisering in de metaalbewerking, dan komt een bedrijf niet per definitie naar Nederland overgevlogen op basis van één project. Internationalisering van bedrijven in het project zelf kan wel eerder tot resultaat leiden (A) maar is nog geen programmatische actie.

Vanuit financiering is het van belang om bij het ontstaan van het project het team aan te sluiten. Deze kijkt eerst naar de individuele behoefte van bedrijven, maar ook naar het geheel. Immers, financieringen zijn zowel leningen, participaties als subsidies. Massa creëren kan op twee wijzen. Uitrol van technologie met publieke en private investeringen, en het bouwen van grotere samenwerkingen, die onder meer worden gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO), Regiodeals en het Nationaal Groeifonds. Horizon kijkt daarbij naast ondernemingsfinanciering

ook naar projectfinanciering, om clustervorming binnen transitie te versnellen. De inzet is om vanuit die projectfinanciering de extra inzet te financieren.

Transitiegericht werken betekent voor Horizon dus voornamelijk veel energie steken in pionieren en ontvankelijk maken. Het resultaat daarvan zorgt pas later voor duidelijke programmatische effecten en impact. Nog belangrijker: dit betekent voor het meerjarenplan dat vooral het strategische doel en de set aan activiteiten centraal moeten worden gesteld, in plaats van nu al uitrollen welke tactische en operationele paden hierbij horen. Dit wordt in het volgende hoofdstuk verder uiteengezet. Voor een algemene beschrijving van de rollen van Horizon, wordt verwezen naar de [meerjarenstrategie](#).

3. FOCUS OP TRANSITIES

3.1 Drie transities centraal, maar altijd met en voor de ondernemer

We staan voor steeds meer en steeds complexere maatschappelijke uitdagingen. Het economische denken in sectoren is de laatste jaren vervaagd vanwege de complexe verbindingen tussen sectoren aan de ene kant en de toenemende vervlechting met maatschappelijke uitdagingen aan de andere kant. Dat vraagt vanuit een ROM dus ook een positie tussen de linies, precies daar waar bepalende transities kansen en uitdagingen bieden voor het bedrijfsleven.

Uitgaande van de bestaande economische krachten van de provincie en de daaruit volgende prioritaire thema's vanuit de provincie (t.w. Landbouw Meerdere Smaken, Circulaire Economie en Energie in Balans), zien we de volgende transities als prioritair:

-  Grondstoffentransitie
-  Voedseltransitie
-  Energietransitie

Door een scherpere focus te kiezen op een aantal thema's binnen transities, gaat ook het instrumentarium van Horizon meer focus krijgen. Mkb-ondernemers in de brede zin blijven het

kloppend hart van de economische structuur van Flevoland. Dat betekent ook dat we in elk ecosysteem, binnen elk cluster en bij elk project de ondernemer centraal moet staan. We voeren geen projecten uit als die niet worden gedragen door een cluster van innovatieve bedrijven.

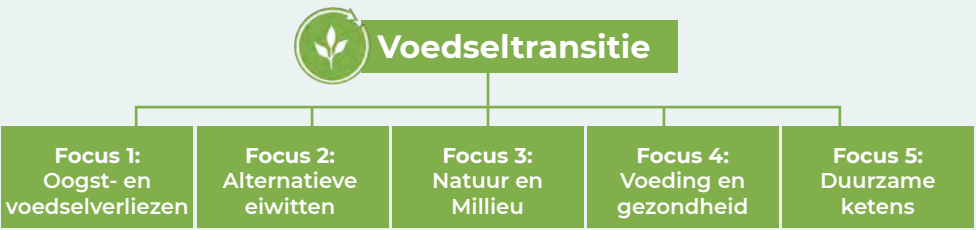
Iedere transitie die hieronder beschreven staat, wordt voorzien van een strategisch doel en de belangrijkste tactische routes naar dat doel. Daar waar mogelijk, worden reeds activiteiten benoemd die daar nu al invulling aan geven. In de jaarplannen wordt met operationele kpi's verder invulling gegeven aan de strategische kpi's. Dat doen we in die jaarplannen door het monitoren van:

- 1 Economische impact: welke bijdrage levert Horizon aan de economische ontwikkeling van Flevoland in termen van innovatieprojecten en business development cases
- 2 Maatschappelijke impact: hoe leveren deze projecten en cases een bijdrage aan de maatschappelijke opgaven waarvoor Flevoland zich gesteld ziet
- 3 Ecosysteem impact: hoe draagt Horizon bij aan de ontwikkeling van de regionale ecosystemen, ondersteunend aan de bestendige ontwikkeling van de regionale economische structuur*.

* Deze drie definities worden door alle ROM's gehanteerd.

Verder zullen de jaarplannen worden gebruikt voor het gebruiken van voortschrijdend inzicht en de bijsturing van de tactische invulling van de strategische doelen.

3.2 Voedseltransitie



3.2.1 Context

De voedselindustrie is de op een na grootste werkgever van de wereld en zo'n 38% van de totale oppervlakte op aarde wordt gebruikt voor voedselproductie. In de komende 40 jaar moet er meer voedsel worden geproduceerd dan de afgelopen 6.000 jaar bij elkaar. Dat alleen al is een gigantische opgave. Daar komt nog bij dat deze enorme productie op veel duurzamere schaal zal moeten gebeuren. Hoewel Flevoland een gebalanceerde agrarische sector kent, dient het zich te verhouden tot nieuwe normen met betrekking tot uitstoot en waterbeheer. Daarnaast speelt ook de klimaatverandering een rol. De verwachting is wereldwijd dat oogsten tot 2050 met ca. 20% afnemen door een veranderd klimaat.

De Nederlandse landbouw is een van de meest productieve van de wereld en Flevoland heeft hierin ook troeven in handen. De sector wordt dan ook gekenmerkt door veel innovatie, maar ook door toenemende druk om negatieve externe effecten van het productiesysteem te verminderen. In Flevoland is de (biologische en gangbare) landbouwsector groot en zelfs wereldwijd toonaangevend. De landbouw en het systeem van voedselproductie, -verwerking en -consumptie zit in een veranderingsproces. Zo komen innovatieve manieren van werken op gang die de negatieve impact van de voedselindustrie significant kunnen reduceren. Denk bijvoorbeeld aan alternatieve eiwitten, oogst- en voedselverliezen, natuur en milieu, voeding en gezondheid, duurzame ketens (o.a. stadslandbouw). De markt groeit, maar nog niet hard genoeg om voldoende impact te bereiken en om voldoende rendement op te leveren voor alle schakels in de keten. Het is daarom hard nodig om onze tijd en aandacht juist te richten op deze transitie.

3.2.2 De voedseltransitie in één oogopslag

LANGE TERMIJN DOELSTELLING

Kwalitatief hoogwaardig, gezond en duurzaam voedsel met de nieuwste technologieën en innovatieve businessmodellen. Technologische innovatie wordt hierbij als transitieversneller ingezet.

STRATEGIE

Horizon Flevoland werkt samen met de partners in het Flevolandse voedselsysteem aan een toekomstbestendige en rendabele voedselvoorziening en richt zich hierbij op het ontwikkelen van projecten en het ondersteunen van ondernemers die bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën en businessmodellen. We kijken daarbij specifiek naar alternatieve eiwitten, oogst- en voedselverliezen, natuur en milieu, voeding en gezondheid en duurzame ketens. Specifieke aandacht zal gericht worden aan de ontwikkeling van de clusters van bedrijven en ecosystemen van bedrijven, onderwijs en overheden rondom (kern)thema's. Hierbij wordt aansluiting gezocht op de landelijke roadmappen van de Topconsortia Kennis en Innovatie en de sleuteltechnologieën.

STRATEGISCHE KPI'S

- opwerken en creëren van een aantal clusters met bedrijven rondom een specifieke (kern)thema's met de geïdentificeerde bijdrage van technologische innovatie;
- opwerken en creëren van ecosystemen met bedrijven, onderwijs en overheden rondom specifieke (kern)thema's;
- brede investeringsagenda met actieve deelname van kennisinstellingen;
- programmatisch aanhaken bij bovenregionale coalities
- aanhaken bij Nationale Groeifondsvoorstellen.

TACTISCHE BIJDRAGE

- ontwikkeling van clusters van bedrijven gericht op specifieke thema's op basis van gedeelde behoefte en ambities van deze bedrijven;
- opwerken clusters tot ecosystemen waarbij onderwijs aan kan sluiten en overheid kan faciliteren;
- een integraal ontwikkelprogramma in 2023 voor de vijf focusgebieden: alternatieve eiwitten, oogst- en voedselverliezen, natuur en milieu, voeding en gezondheid, duurzame ketens. Na twee jaar wordt hierin weer een verscherping aangebracht om te focussen op de meest kansrijke niches (slimme specialisatie). Binnen de specialisatie verder kiezen in de organiseren en te acquireren bedrijvigheid als onderdeel van de mondiale supply chain in bovenstaande thema's. Op basis daarvan kan er ook een specifiek acquisitieprofiel worden opgesteld van bedrijven als versterking van de voedseltransitie in Flevoland;
- het bouwen van experimenteertomgevingen om nieuwe technologie toe te passen in de vijf focusgebieden, ten behoeve van latere opschaling en uitrol van technologie;
- uitwerken van een circulair deelprogramma van de voedseltransitie door groene reststromen te verwaarden en het opzetten van korte voedselketens;
- sluiten van een lange termijn partnership met kennisinstellingen die actief in experimenteertomgevingen deelnemen om kennis ook daadwerkelijk te behouden. Aanbod van al beschikbare diensten van Horizon Flevoland;
- dit partnership is onderdeel van een grotere triple helix investeringsagenda waarin minimaal €10 miljoen (ambitie) aan een mix van financiering (subsidies, leningen, VC, PE) wordt ingezet ten behoeve van deze transitie. Het is daarin van belang om de relaties met Flevocampus, WUR, Aeres, Agrofoodcluster en Bionext te versterken;
- deelname aan Nationale Groeifondscoalities om het kennisnetwerk te versterken rond deze transitie;
- richten van onze internationale acquisitie en capital-activiteiten op het binnenhalen en financieren van bedrijven die qua kennis, productie en markt gericht zijn op bovenstaande focusgebieden.

3.2.3 Toelichting op strategie en tactiek

De voedseltransitie is een enorm breed thema en de transitie is ook meervoudig van aard zoals in paragraaf 3.2.1. aangeduid.

Voor Horizon zijn de focusgebieden duidelijk en het doel is ook helder, zoals eerder ook benoemd in de visie op ‘Landbouw Meerdere Smaken’:

In Flevoland is de primaire sector goed vertegenwoordigd. Datzelfde geldt voor toeleverende bedrijven en handelondernemingen. Voor de verwerkende industrie geldt dat deze zich grotendeels buiten de provinciegrenzen bevindt. Voor het transitieprogramma in wording betekent dat onder meer het volgende:

- Horizon begeeft zich in de beginfase van de transitie. Dat houdt in dat er eerst op basis van de gekozen speerpuntthema's

(alternatieve eiwitten, oogst- en voedselverliezen, natuur en milieu, voeding en gezondheid, duurzame ketens) een aantal experimenteerruimten moet worden ontwikkeld om te verkennen welke transitiepaden wel en welke niet, op commitment en massa kunnen rekenen vanuit de industrie. Daarvoor moet de tijd genomen worden, om vervolgens op de meest concurrerende focusgebieden door te pakken met een brede en multi-stakeholder investeringsagenda;

- In deze investeringsagenda is actieve deelname van kennisinstellingen nodig die bijdragen aan de ontwikkeling én valorisatie van kennis richting het bedrijfsleven. Afhankelijk van de te kiezen niche(s) en het programma dat daaruit voortvloeit, worden kennisinstellingen betrokken;

- Een programma in ontwikkeling betekent ook dat er wordt aangehaakt bij bovenregionale coalities. De meest invloedrijke (nationale) coalities komen hoogstwaarschijnlijk voort uit de Nationale Groeifonds programma's. Het is daarom van belang om hierbij aan te sluiten met een consortium uit Flevoland.

3.2.4 Operationele aandachtspunten

Team Business Development heeft de belangrijkste rol in de eerste fase van de voedseltransitie. Door diverse bijeenkomsten te organiseren, thematische tafels te organiseren, kan een set aan bedrijven, kennisinstellingen en betrokken overheidsinstanties worden gemobiliseerd. Vanuit dat perspectief wordt gewerkt aan de experimenteerruimten.

Team Capital draagt bij aan het mobiliseren van onder meer subsidies voor de experimenteerruimten waar innovaties in de praktijk worden getest. Dat zijn veelal extern gesubsidieerde technologie- en ontwikkelprogramma's die ten doel hebben prototypes te ontwikkelen of te experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking in de keten. Los van de ecosysteem-aanpak die daarvoor nodig is, blijft het team ook actief met het financieren van kansrijke individuele business cases.

Team Internationalisering ontwikkelt pas later in de programmafase een duidelijk profiel voor acquisitietargets en voor verdere exportbevordering. Het is nu nog niet duidelijk welke

niches het meest kansrijk zijn en waarop proactieve acquisitie moet worden gepleegd. Het verdient de aandacht om een supply chain analyse te maken van de vijf gekozen thema's uit Landbouw Meerdere Smaken, om een duidelijke, witte vlekken analyse te verkrijgen, wat Flevoland mist om in haar niches te excelleren als ecosysteem. Dat zijn waarschijnlijk geen primaire schakels in de landbouwketen, omdat deze goed zijn vertegenwoordigd, maar het kunnen technologie toeleveranciers zijn, mogelijk ook verwerkers die in Nederland actief zijn.

Met de overheid zal een duidelijke kennisdeling moeten worden gestart om de huidige en toekomstige obstakels vanuit beleidsperspectief te duiden. Kansrijke projecten kunnen onnodig sneuvelen op specifieke regelgeving en andere juridische obstakels. Om dit onwenselijke resultaat voor te zijn is zo'n 'vroeg fase'-kennisuitwisseling van essentieel belang. Daarnaast is in de programmafase duidelijk richting nodig in het financiële ondersteuningsinstrumentarium (waar zetten we publieke financiering voor in?).

De bovenregionale samenwerking met andere ROM's gaat bijdragen aan het versneld toevoegen van kennispartners aan het ecosysteem die op basis van projecten meedoen. Denk bijvoorbeeld aan data gedreven agro-toepassingen uit Brabant, fotonische kennis uit Oost-Nederland of robotisering in Zuid-Holland.

‘In 2030 en verder staat Flevoland bekend om het aanpassingsvermogen van de agrosector. In Flevoland vinden nieuwe ontwikkelingen, bedrijfstvormen, technieken en kennis de weg naar de praktijk. Flevolandse agrarische bedrijven zijn het praktijklaboratorium. In een experimenteeromgeving brengen we innovaties in praktijk. We maken geen verschil in de soort vernieuwing. We werken aanvullend op andere agrarische hotspots in de omliggende regio's. Daarbij zorgen we met de agrosector en de medeoverheden voor optimale condities voor de landbouw: een vruchtbare bodem, schoon water, gezond ecosysteem en een goede infrastructuur'....

‘In 2030 en verder staat Flevoland bekend als de grondstoffenleverancier voor de circulaire economie. (Rest)stromen uit de landbouw, bedrijven en huishoudens maken we geschikt voor duurzaam (her)gebruik. Groene grondstoffen en gebruikte materialen bewerken we zodanig dat ze snel en gemakkelijk hun weg vinden naar bestaande en nieuwe afzetmarkten: in Flevoland, Nederland en wereldwijd. In 2030 is voedselverspilling minimaal gehalveerd’.

3.3 Grondstoffentransitie

3.3.1 Context

Met steeds meer mensen op deze aarde en een groeiende welvaart in opkomende economieën, neemt de vraag naar grondstoffen toe. Op termijn leidt dat tot schaarste van grondstoffen, prijsstijgingen en milieuschade in kwetsbare winningsgebieden. We merken nu al hoe complex de waardeketen op mondiale schaal in elkaar steekt en wat er gebeurt als er door uiteenlopende crises, voorraad- en toeleveringsproblemen ontstaan. Vanuit dit besef groeit wereldwijd de aandacht voor een economisch systeem waarin zo min mogelijk materialen verloren gaan.

In een circulaire economie gaat om het zo efficiënt mogelijk inzetten van grondstoffen. Veel natuur- en milieuproblemen zijn te herleiden tot een verspillende omgang met grondstoffen. Dit leidt tot uitstoot van verontreinigende stoffen naar lucht, water en bodem, met ongewenste gevolgen, zoals klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en plasticsoep

in oceanen. Door het mondiaal toenemende grondstoffengebruik en de onderlinge afhankelijkheden in productieketens nemen bovendien de leveringsrisico's van grondstoffen toe. Een circulaire economie is gericht op het radicaal efficiënter omgaan met beschikbare grondstoffen. Dat kan in beginsel op vier manieren:

- 1 Minder grondstoffen gebruiken (narrow the loop) door van producten af te zien, producten te delen of ze efficiënter te fabriceren;
- 2 Het langer en intensiever gebruiken van producten en onderdelen (slow the loop) door hergebruik en reparatie. Dit vertraagt de vraag naar nieuwe grondstoffen;
- 3 Het sluiten van de kringloop door recycling van materialen (close the loop) zodat er minder afval wordt verbrand of gestort én minder nieuwe grondstoffen nodig zijn;
- 4 Substitutie van eindige grondstoffen door hernieuwbare grondstoffen (zoals bio-grondstoffen) of alternatieve primaire grondstoffen met een lagere milieudruk.



3.3.2 De grondstoffentransitie in één oogopslag

LANGE TERMIJN DOELSTELLING

Het doel is om bedrijven te helpen de grondstoffen zo lang mogelijk hoogwaardig in het systeem te houden en zo min mogelijk grondstoffen te verbranden of te storten. Daarbij hanteren we een zienswijze waarbij de transitie niet louter wordt beoordeeld op sec het veranderen en verminderen van gebruikte grondstoffen, maar tevens de milieu- en sociaaleconomische effecten. Technologische innovatie wordt hierbij als transitieversneller ingezet.

STRATEGIE

De ontwikkeling van een breed gedragen grondstoffentransitie voor alle speerpuntsectoren van Flevoland. Inzet op strategische samenwerkingspartners en in co-design met de provincie Flevoland verdere uitwerking van de grondstoffentransitie op de nationale transitieagenda's en voor speerpuntsectoren die belangrijk zijn voor Flevoland. Specifieke aandacht zal gericht worden aan de ontwikkeling van de clusters van bedrijven en ecosystemen van bedrijven, onderwijs en overheden rondom (kern)thema's. Hierbij wordt aansluiting gezocht op de landelijke roadmappen van de Topconsortia Kennis en Innovatie en de sleuteltechnologieën.

STRATEGISCHE KPI'S

- opwerken en creëren van een aantal clusters met bedrijven rondom een specifieke (kern)thema's met de geïdentificeerde bijdrage van technologische innovatie;
- opwerken en creëren van ecosystemen met bedrijven, onderwijs en overheden rondom specifieke (kern)thema's;
- brede investeringsagenda met actieve deelname van kennisinstellingen;
- programmatisch aanhaken bij bovenregionale coalities;
- aanhaken bij Nationale Groeifondsvoorstellen;

TACTISCHE BIJDRAGE

- ontwikkeling van clusters van bedrijven gericht op specifieke thema's op basis van gedeelde behoefte en ambities van deze bedrijven;
- opwerken clusters tot ecosystemen waarbij onderwijs aan kan sluiten en overheid kan faciliteren;
- de bouwsector is een focussector; opzet van een keten voor biobased bouwen en aansluiting bij bepalende Nederlandse netwerken;
- ontwikkeling van een Green Deal met de overheid bijvoorbeeld voor circulair bouwen;
- ontwikkeling van meerdere experimenteeromgevingen voor de grondstoffentransitie in onder meer de landbouw, de logistiek en de gespecialiseerde hightech sector (HTSM);
- ontwikkeling van een investeringsagenda waarin minimaal € 10 miljoen (ambitie) aan een mix van financiering (subsidies, leningen, VC, PE) wordt ingezet ten behoeve van deze transitie;
- ontwikkeling van samenwerkingsafspraken en GreenDeals;
- richten van onze internationale acquisitie en capital-activiteiten op het binnenhalen en financieren van bedrijven die qua kennis, productie en markt gericht zijn op bovenstaande focusgebieden.



3.3.3 Toelichting op strategie en tactiek

De grondstoffentransitie is voor iedere regio in Nederland en daarbuiten van belang. Daarmee is het een generieke transitie, maar niet minder belangrijk voor de regio. Zonder het hoogwaardig bruikbaar en relevant houden van grondstoffen, is het systeem uiteindelijk niet houdbaar. Er dient een transitie op gang te komen waarbij voor diverse sectoren goed in beeld wordt gebracht wat de uitdagingen zijn. Zowel in de maakindustrie, de logistiek, de AgroFood als de bouw speelt dit een voorname rol.

De strategie en tactiek laat zien dat het nog onontgonnen terrein betreft. De provincie en Horizon moeten hier samen nog vorm en inhoud aan te geven. Dat neemt niet weg dat er een aantal belangrijke bouwstenen aanwezig moeten zijn omdat de ambitie voldoende massa dient te hebben om van strategisch belang te zijn voor de provincie Flevoland.

Ten eerste is de werkwijze van belang. Dat betekent - ook volgens, in overeenstemming met de voedseltransitie - dat het inrichten van experimenteeromgevingen van groot belang is om de tractie bij bedrijven te verkennen voor dit thema en dan ook op welke onderwerpen dat specifiek aanwezig is per sector. De grondstoffentransitie in de logistiek zal namelijk anders uitpakken dan in de AgroFood.

Ten tweede is het creëren van massa en beleidsaandacht van meerwaarde. Daarom wordt eveneens gericht op een gezamenlijk triple helix investeringsagenda (ambitie) van minimaal 10 miljoen euro om de komende jaren alle ambities ook te voorzien van benodigde financiële injectie. Vanuit provinciaal en nationaal beleidsperspectief kunnen ambities in Green Deals verenigd worden en kan geanalyseerd worden wat belangrijke beleidsinterventies zijn om de transitie te versnellen.

Het doel is bedrijven te helpen grondstoffen zo lang mogelijk hoogwaardig in het systeem te houden en zo min mogelijk grondstoffen te verbranden of te storten. Daarnaast is het cruciaal om samenwerking te stimuleren en partijen en schakels in de grondstofketen met elkaar te verbinden tot slagvaardige samenwerkingsverbanden.

Ten derde wordt ingezet op circulair bouwen. Indachtig de grote woningopgave in Nederland en de bijzondere balans die Flevoland geniet als Randstedelijke regio waar nog optimale balans is tussen de verschillende functies is het noodzakelijk hier meer werk van te maken. Bovendien is deze sector relatief overzichtelijk in termen van spelers die zich richten op circulair bouwen. In dit hoofdstuk richten wij ons op de grondstoffentransitie die we ook wel Circulair Grijs noemen. In onze dienstverlening richten we ons ook op Circulair Groen (groene reststromen), die we in dit meerjarenplan hebben meegenomen bij de voedseltransitie.

3.3.4 Operationele aandachtspunten

Team Business Development heeft de belangrijkste rol gedurende de eerste ontwikkelfase van deze transitie. Net als bij alle transitie is het niet zozeer zoeken naar de koplopers, want die zijn in beeld. Het gaat vooral om het in kaart brengen van de volgers in het systeem die actief zijn in het ontwikkelen van technologie of juist geschikt zijn om bepaalde technologie of circulaire principes toe te passen in experimenteeromgevingen. Deze transitie is voor alle sectoren van belang, dus verdient het de aandacht om niet binnen sectoren bijeenkomsten te organiseren en de klant bewust te maken, maar juist cross-sectoraal om maximale uitwisseling van kennis en ideeën te bereiken. Kennisdeling en samenwerking met andere regio's kan bijdragen aan de versnelling van de grondstoffentransitie en de circulaire economie.

Team Capital heeft de ambitie vooral bedrijven die excelleren in de transitie, te faciliteren met financiering. Ook is het van belang subsidiemogelijkheden in kaart te brengen voor experimenteeruimten. Wat een interessante invalshoek is, is om ook mogelijke uitrol van technologie (net als in de energietransitie) mogelijk te maken door op zoek te gaan naar andere subsidies of kapitaal. Immers, het kan zijn dat er na de ontwikkeling van experimenteeromgevingen, een grote investeringsbereidheid en investeringsvraag ontstaat om productieprocessen bij bedrijven anders in te richten.

Team Internationalisering heeft geen andere rol dan beschreven in de voedseltransitie. Ook in deze transitie zal later in een programmatisch perspectief, pas gekeken worden welke bedrijven ook daadwerkelijk bijdragen aan de Flevolandse economie zodat daarop proactieve acquisitie kan worden gepleegd. Bovendien kan ook een effect worden georganiseerd zonder de actieve acquisitie van bedrijven, omdat de overheid bijvoorbeeld stringente eisen stelt aan nieuwbouwprojecten. Het kan daardoor mogelijk zijn dat circulaire aanbieders van buiten de provincie de opdracht binnenhalen, wat goed is voor de duurzame ontwikkeling van Flevoland.

3.4 Energietransitie

3.4.1. Context

Nederland staat voor grote uitdagingen op het gebied van de energietransitie. De Nationale ambitie is om in 2050 onze broeikasgasuitstoot te reduceren met 95% ten opzichte van 1990. Zeker gezien er door externe invloeden, zoals de crisis in het Oosten van Europa, al een flinke uitdaging bestaat om gas en elektriciteit betaalbaar te houden. Door explosieve groei in gebruik van duurzame energie opwek wordt het steeds lastiger aansluiting te vinden op bijvoorbeeld het elektriciteitsnet; zo is het in de Noordoostpolder en rondom Lelystad al lastig gebleken nieuwe afname-aansluitingen te krijgen en is er in vrijwel heel Flevoland

sprake van structurele netcongestie als het aankomt op invoer op het elektriciteitsnet.

Voor een duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar energiesysteem zijn grote transitie van belang: van fossiel naar hernieuwbaar, van centraal naar decentraal, van consument naar consument en producent. Daarnaast is er een ontwikkeling richting tijds- en locatie gebonden optimalisatie van vraag en aanbod. Kansrijke oplossingen liggen volgens de topsectoren onder andere in systeemintegratie, het clusteren van afnemers en opwekkers, elektrificatie van processen en het doelgericht gebruiken van hernieuwbare energiebronnen, zowel voor elektriciteit als voor warmte. Flevoland draagt bij aan dit nieuwe energiesysteem met de ambitie om in 2030 5,8TWh van de 35 TWh aan landelijk benodigde duurzame energie op land op te wekken. Ook op het in balans brengen van vraag en aanbod heeft de provincie grootschalige ambities.

Binnen de provincie wordt toegewerkt naar een uitfasering van fossiele bronnen, met een transitie naar hernieuwbare opwek van energie en het tegengaan van netcongestie. Horizon richt zich primair op Energie in Balans, waarbij de optimalisatie van vraag en aanbod centraal staat (voor meer info over het programma van de provincie, zie Energie in Balans - Provincie Flevoland).



3.4.2 De energietransitie in één oogopslag

LANGE TERMIJN DOELSTELLING

Flevoland als dé proeftuin voor oplossingen die het energiesysteem fossielvrij kunnen maken. Met daarbij de noodzaak dat er op lokaal niveau een balans gevonden wordt tussen vraag naar en aanbod van energie. Technologische innovatie wordt hierbij als transitieversneller ingezet.

STRATEGIE

Horizon gaat zich richten op het verder brengen van oplossingen die het fossiel-vrij maken van het energiesysteem mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn duurzame opwek, energieomzetting, slimme distributie en transport en deling van energie, energieopslag in de vorm van batterijen en het verstevigen van de groene waterstofeconomie. Specifieke aandacht zal gericht worden aan de ontwikkeling van de clusters van bedrijven en ecosystemen van bedrijven, onderwijs en overheden rondom (kern)thema's. Hierbij wordt aansluiting gezocht op de landelijke roadmappen van de Topconsortia Kennis en Innovatie en de sleuteltechnologieën.

STRATEGISCHE KPI'S

- opwerken en creëren van een aantal clusters met bedrijven rondom een specifieke (kern)thema's met de geïdentificeerde bijdrage van technologische innovatie;
- opwerken en creëren van ecosystemen met bedrijven, onderwijs en overheden rondom specifieke (kern)thema's;
- brede investeringsagenda met actieve deelname van kennisinstellingen;
- programmatisch aanhaken bij bovenregionale coalities;
- aanhaken bij Nationale Groeifondsvoorstellen;

TACTISCHE BIJDRAGE

- ontwikkeling van clusters van bedrijven gericht op specifieke thema's op basis van gedeelde behoefte en ambities van deze bedrijven;
- opwerken clusters tot ecosystemen waarbij onderwijs aan kan sluiten en overheid kan faciliteren;
- de ontwikkeling van een integraal publiek-privaat programma 'Energie in Balans';
- een duidelijk governance model waarin rollen helder staan beschreven voor diverse actoren in EiB;
- het verbinden van ondernemers per pijler van het EiB (bijv. in een proeftuin);
- ontwikkeling van een investeringsagenda waarin minimaal € 10 miljoen (ambitie) aan een mix van financiering (subsidies, leningen, VC, PE) wordt ingezet ten behoeve van deze proeftuinen;
- een aanpak om EiB te vertalen naar de speerpuntsectoren van Horizon Flevoland, inclusief het scouten naar ideeën in deze sectoren
- richten van onze internationale acquisitie en capital-activiteiten op het binnenhalen en financieren van bedrijven die qua kennis, productie en markt gericht zijn op bovenstaande focusgebieden, om de ondernemersbasis te versterken op het gebied van oplossingen die het energiesysteem fossiel-vrij maken, zoals groene waterstof, batterij opslag en duurzame opwek.



3.4.3. Toelichting op strategie en tactiek

De energietransitie is in het strategisch-operationele vlak een complexe puzzel. Niet alleen omdat het gaat om meerdere functies in het systeem, maar ook omdat er meerdere spelers in de publiek-private arena actief zijn. De functies betreffen onder meer ruimte, economie, energie-infrastructuur. Op alle domeinen hebben meerdere partijen verantwoordelijkheden. Zo is de overheid van belang voor wet- en regelgeving met betrekking tot energie-infrastructuur, zijn er diverse lokale economische hotspots waar specifieke energievraagstukken zijn (denk aan logistiek of de AgroFood), is het Energie Expertisecentrum Flevoland (EEF) actief in de bedrijventerreinen en ga zo maar verder.

Het is dus van belang dat er eerst wordt toegewerkt naar een gezamenlijk publiek-privaat programma waarin focusgebieden (grootschalige energieopslag, versteviging van de waterstofeconomie en warmteopslag), geografische gebieden en governance goed wordt uitgewerkt. Waarbij ook alle partners worden ‘aangewend’ om hun optimale bijdrage te kunnen etaleren richting de lange termijn doelstelling.

We zetten in op ontwikkelen van clusters van ondernemers, waarmee we in samenwerking met de provincie, EEF en andere externe partijen energetische uitdagingen aangaan. De rol van Horizon richt zich op het vormen van clusters,

waarbij de innovatievraag van ondernemingen richtinggevend is. Ondernemingen met een relatief grote CO2-uitstoot én ondernemingen die de uitstoot kunnen helpen reduceren brengen we bij elkaar aan tafel. Door doelgericht cluster te vormen komen de ondernemingen tot projecten die tot reductie van CO2 leiden. De implementatie van deze projecten zullen, daar waar gewenst, door Horizon Flevoland ondersteund worden vanuit haar 3 kerntaken: innoveren, investeren, internationaliseren.

Het uitgangspunt is de gestandaardiseerde aanpak om experimenteeromgevingen te creëren waarin ideeën kunnen worden uitgetest en indien mogelijk opgeschaald. De diverse bouwstenen van het programma zijn uitstekende onderwerpen waar bedrijven kunnen innoveren, ook in een ‘live’ omgeving, bijvoorbeeld in een agro-logistieke hub in Flevoland of locaties waar vraag en aanbod van energie in disbalans zijn. Voor Horizon is het dus ook van belang om in alle transities, maar deze in het bijzonder, de vertaling te maken naar sector- of cluster specifieke aanpakken.

3.4.4. Aandachtspunten roldefinitie Horizon

Voor team Business Development is het uitgangspunt dat bovengenoemde systeemaanpakken zich nog in de kinderschoenen bevinden. Vanuit de rol van het creëren van bewustwording focust Horizon zich op het verkrijgen van inzicht in bedrijvigheid en behoeften van Flevolandse partijen op gebied

van de energietransitie. Door vraag en aanbod in kaart te brengen hebben we een portefeuille aan bedrijven en initiatieven die doelgericht verbinden op grote schaal mogelijk maakt. Het team richt zich in de veelheid aan verantwoordelijkheden vooral op het creëren van de ruimte voor projecten. Het type projecten bestaat uit experimenteromgevingen om bepaalde technologieën te demonstreren, onder andere op het gebied van groene waterstof, batterijtechnologie en warmtenetten.

Team Capital heeft een meervoudige meerwaarde in deze transitie. Het gaat namelijk om de financiering van bepaalde proeftuinen en business cases van aantrekkelijke bedrijven, maar uiteindelijk ook om uitrol van technologie. Het verdient hierin de aandacht om ook op het gebied van publieke investeringen, bijvoorbeeld met ondersteuning van de Europese Investeringsbank (EIB), deze projecten verder te financieren.

Team Internationalisering kan al snel aan de slag om proactief relevante bedrijven te acquireren die voorzien in een hele specifieke kennisbasis op het gebied van waterstof, warmtenetten en batterijtechnologie. Het gaat hierbij om bedrijven die waarde toevoegen aan de keten van Flevolandse inspanningen om unieke bedrijvigheid te realiseren die ook 'exportwaardig' is. Dat betekent dus ook dat er vanuit Energie in Balans, een overweging komt of er hier een cluster van bedrijven moet ontstaan dat ook daadwerkelijk



structuurversterkende effecten moet hebben op de Flevolandse economie, zoals dat ook het geval is voor andere bedrijven. Daarvoor is het van belang dat team Business development eerst massa creëert in het programma Energie in Balans.

Het is ook van belang te vermelden dat de overheid de belangrijkste rol heeft in de infrastructurele component van het vraagstuk Energie in Balans. Daarnaast is EEF actief in het verstrekken van financiering van verduurzaming en het inbrengen van kennis, onder meer op bedrijventerreinen. Vooralsnog focust Horizon zich op de innovatieve top van het bedrijfsleven en begint vanuit dat perspectief met programmeren.

3.5 Beoogde resultaten

Het benoemen van KPI's voor een meerjarenplan is complex. Ten eerste is het effect van de inspanningen van een ROM niet altijd direct zichtbaar. Ten tweede is het effect sterk afhankelijk van de vervolgacties van bedrijven, kennisinstellingen en overheden om ook daadwerkelijk impact te maken. Ten derde zijn er ook altijd macro-economische effecten aanwezig die de causaliteit tussen inspanning en impact verder vertroebelen. Voor Horizon betekent dat met accountmanagement en business development naar een gestructureerde manier moet worden toegewerkt om maximaal vervolgacties bij het netwerk te organiseren en dat commitment daardoor voor de lange termijn blijft bestaan in de transities.

Om daadwerkelijk de relatie te kunnen leggen tussen strategische vergezichten en de ambities van de provincie, is het van belang de vertaling te maken naar strategisch-tactische KPI's. Het uitgangspunt hiervoor betreft de werkwijze uit figuur 2.1., waarin de wisselwerking tussen de functies van Horizon is weergegeven.

Voor Horizon kan het succes afgemeten worden aan de wijze waarop zij erin slaagt om van de pioniersfase (links) naar de programmatische fase (rechts) te gaan. Alle operationele KPI's, zoals het aantal georganiseerde internationale activiteiten, het aantal contactmomenten met bedrijven, het aantal meetings dat wordt georganiseerd, heeft een ondersteunende werking aan de strategische evaluatie van succes. Het gaat er vooral om dat tijdens die operationele handelingen, op een gestructureerde manier een trechter ontstaat waarbij uiteindelijk vijf strategische uitvoeringsindicatoren centraal staan:

- 1 Er wordt massa gemaakt met geld en partners. Het streven is een minimale omvang van investeringsprogramma's door diverse partijen van 10 miljoen euro. Of we dit bedrag halen is afhankelijk van veel externe factoren en de ecosystemen moeten dan wel goed functioneren, maar de ambitie blijft onveranderd;

- 2 Er is een toenemende tevredenheid van bedrijven over de diensten van Horizon (te meten via klanttevredenheidsonderzoeken);
- 3 Horizon is in staat om op basis van de vraagarticulatie van bedrijven, nieuwe projecten/programma's te ontwikkelen (experimenteeromgevingen per transitie);
- 4 Horizon is in staat om keuzes te maken en daarmee aandacht en budget te her prioriteren door de jaren heen (waarbij uiteraard ook het beëindigen van inspanningen hoort die niet voldoende werken);
- 5 Er vindt uitrol van technologie en van andere vormen van innovatie plaats (opschaling).



Er zijn duidelijke redenen waarom deze vijf punten meegenomen dienen te worden in de evaluaties en monitoring van effecten. Ze laten namelijk zien op welke wijze van incidenteel succes, naar massa en programmatisch succes wordt toegewerkt binnen de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie (zie ook hoofdstuk 4). Het meerjarenplan moeten dus recht doen aan de specifieke opgave die transitiegericht werken met zich meebrengen, in de context van de organisatiecapaciteit en -competenties. Drie strategische uitgangspunten staan daarbij centraal.

- 1 De rollen van Horizon
- 2 De omvang van de organisatie
- 3 De fase van de transitie aanpak in de provincie Flevoland

Ten eerste gaat het erom dat Horizon drie rollen heeft die het kan benutten in het bredere ecosysteem van spelers en dat de interne wisselwerking hiertussen wordt geoptimaliseerd. Het projectmatig en gestructureerd ontvankelijk maken en informeren van de doelgroep past bij de meerwaarde van business development, inclusief het financieren van beloftevolle business cases in wording en het organiseren en subsidiëren van experimenteeromgevingen.

Dit is een standaard onderdeel van de business development trechter die ook daadwerkelijk waargemaakt kan worden door Horizon. Daar waar relevant, kan bij de ontwikkeling richting

massa (en dus een programma) een strategische inspanning worden verricht door team Internationalisering. Dat gebeurt pas later, omdat er dan pas massa is en specifiek waarde toegevoegd kan worden door extern te werven bedrijven. Iedere strategisch ingegeven evaluatie dient dus recht te doen aan de rollen die Horizon kan warmaken.

Om projectontwikkeling en opschaling mogelijk te maken, is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in verdere subsidie-expertise. Een expertteam in de organisatie dat dezelfde status heeft als onze expertise rondom risicodragend kapitaal. Dit team moet voor en namens Horizon gestructureerd optrekken met partners, om subsidie te mobiliseren voor experimenteeromgevingen. Horizon richt zich daarbij op (alle) subsidies voor ondernemers die groeiambities hebben en niet per se voor het brede mkb. Team Capital heeft nu vooral kennis van risicodragend kapitaal en dan ook nog voornamelijk met eigen middelen. De subsidiefunctie draagt sterk bij aan de hefboomwerking van team Business Development.

Ten tweede houden we rekening met de relatief beperkte organisatieomvang van ROM's in zijn algemeenheid en Horizon in het bijzonder door scherpe keuzes te maken. Het ontvankelijk maken, committeren van partners en het opschalen van initiatieven, kost enorm veel missiewerk en ook een bepaalde

eigenwijsheid. Daarbij telt ook nog eens mee dat de transities zich niet beperken tot sectoren, doelgroepen etc. Dat maakt in het slechtste geval alles relevant. Met een beperkt aantal business developers, met een beperkt eigen kapitaal om te investeren, is gestructureerd bedrijven door de 'transitietrechter' heen halen noodzakelijk om effectief te blijven. Om vervolgens ook scherpe keuzes te maken waar het goede werk van Horizon niet tot resultaat leidt en vervolgens energie wordt gericht op de inspanningen die wel draagvlak hebben bij de ondernemers. Tegelijk vraagt dit ook om versterking van onze business development en exportbevorderingstakken: met meer capaciteit kunnen we naar verhouding steeds meer impact maken (wet van de toenemende fysieke meeropbrengsten gaat hier op).

Ten derde is het van belang om de timing van het meerjarenplan in de context te plaatsen van de volwassenheidsfase van programma's in de provincie. In alle drie de transities (maar ook in digitalisering) komt duidelijk naar voren dat we hier met de provincie nog keuzes moeten maken over de specifieke concrete ontwikkelpaden. Er zijn wel ideeën, maar nog geen duidelijk beeld over waar de energie zich ook omzet in harde euro's en commitment van bedrijven. Dat is niet problematisch, maar geduld en flexibiliteit zijn daarbij sleutelwoorden.



4. ORGANISATIE EN FINANCIËN

4.1 Verstevinging van de organisatie

Het transitiegericht werken zoals beschreven in hoofdstuk 2 en 3 maakt duidelijk dat er pioniersgeest verwacht wordt van Horizon. Ook is duidelijk gemaakt dat de integraliteit van de rollen business development, financiering en internationalisering toeneemt en elkaar onderling versterkt.

Team Business Development zal bekende en onbekende spelers benaderen, informeren en proberen te committeren op de belangrijkste transities zodat koplopers volop de business kansen kunnen pakken die de transities bieden, en dat volgend mkb voldoende wordt meegenomen in de transitie voor hun business. Team International ontwikkelt vervolgens buitenlandse markten voor deze bedrijven en zoekt nieuwe buitenlandse spelers die ‘witte vlekken’ in het ecosysteem kunnen oplossen. Team Capital maakt een schaalgroei van de nieuwe innovaties mogelijk met subsidies en risicodragend kapitaal.

Transitiegericht werken betekent ook dat de organisatie kwalitatief en kwantitatief versterkt moet worden. We kunnen van een relatief kleine organisatie niet vragen dat zij de continue economische katalysator kan zijn achter drie grote maatschappelijke transities. Zonder versterking zal de impact die Horizon kan maken beperkt zijn. Daarnaast is een serieuze (regionale, nationale, Europese) investeringsagenda nodig waar Horizon in en voor Flevoland een

aanjagende en organiserende rol kan spelen, dat vraagt ook ene grotere inzet dan Horizon met de huidige bezetting kan leveren.

Horizon zal de komende jaren continu wisselen tussen het perspectief van één bedrijf, en het perspectief van meerdere bedrijven met een gelijksoortige uitdaging. Die dynamiek zal ook intern bij Horizon zichtbaar zijn. Dit gebeurt dus ook voor de rollen Internationaliseren en Financieren.

- Immers, pas op het moment dat de diverse transities en de gebundelde vraagstukken voldoende massa hebben, zal er een strategische vraag bij team Internationalisering terecht komen om gericht te acquireren op bedrijven met specifieke competenties en skill sets, die bijdragen aan de massa die team Business Development heeft gegenereerd met haar pionierende aanpak.
- Team Internationalisering focust zich op het kwalitatief hoogwaardig versterken van de provincie met het aantrekken van bedrijven en het begeleiden van internationaliserende bedrijven. Wanneer binnen een van de transities een ecosysteem tot wasdom is gekomen, kan Internationalisering hier specifiek buitenlandse bedrijven voor acquireren.
- Voor financiering is ook het switchen tussen het individuele en gebundelde perspectief aan de orde van de dag. Op het moment dat individuele bedrijven goede ideeën genereren, kan team Capital hier op inspringen door haar fondsen in te zetten of door subsidies te mobiliseren. Op het moment dat er een grotere

gebundelde inzet van meerdere spelers plaatsvindt op een van de transities, dan ontstaan vragen op het niveau van het ecosysteem (in wording) en is er ook behoefte aan subsidie om dat ecosysteem te versterken, binnen en buiten de grens van de provincie.

Business Development

Als gevolg hiervan verandert de organisatie. Er is substantieel behoefte aan versterking van team Business Development. Dat was al nodig vanuit een continuïteitsoogpunt en borging van bepaalde expertise en competenties in de organisatie die nodig zijn om aan de doelstellingen te kunnen voldoen. Om de doelstellingen zoals beschreven in dit document te behalen, is een dubbele bezetting van posities nodig, is additionele kennis nodig over de transities en dient er ook in toenemende mate samengewerkt te worden op transities, zowel binnen de organisatie als bovenregionaal. De transities zijn namelijk niet uniek voor Flevoland, het is hooguit de invulling die provincie-specifiek is. Leren van andere regio's en het optrekken met complementaire partners uit andere regio's is daarin van belang voor het behalen van de strategische KPI's. De geografische grenzen van Flevoland zijn duidelijk, maar innovatie, kennis en financiering laten zich niet beperken tot deze grenzen.

Financiering

Vanuit team Capital vindt een heroriëntatie plaats op de inzet van de fondsen van Horizon die parallel loopt met het meerjarenplan. Wat wel duidelijk wordt, is dat er voor koplopers én volgers, startups en volwassen mkb, flexibele aanpakken nodig zijn voor financiering. De inzet van kapitaal voor groeiende bedrijven is niet alleen gericht op bedrijven die groeien in transitithema's. Daarnaast blijft er voor pionierende bedrijven een sterke behoefte aan subsidie, omdat de business pas in een later stadium op gang komt.

Team Capital zal dus meer met blending van financiering en subsidies te maken krijgen en in afstemming met business development de juiste financiering voor de juiste activiteiten moeten organiseren. Een (substantieel) deel van deze financieringskansen is ook te halen buiten de organisatiemuren van Horizon, waardoor additionele kennis en organisatiecapaciteit nodig is om team Capital te versterken op het domein van subsidies. Als dat niet gebeurt, heeft Horizon onvoldoende grip op het committeren van partners en het mobiliseren van geld dat centraal staat in missie gedreven werken (zie ook Hekkert en Frenken²).

² Innovatiebeleid in tijden van maatschappelijke uitdagingen - Me Judice & Missiegedreven innovatiebeleid: Twee vliegen in één klap? - Me Judice

Internationalisering

Team International heeft in eerste instantie een versterking nodig om de gerichte transitieaanpak te kunnen ondersteunen en uitbouwen met additionele capaciteit op het gebied van exportbevordering. Daarnaast is additionele capaciteit nodig voor transitiegerichte acquisitie met een Business Analyst, die de acquisiteurs ondersteunt met desk research en het gericht zoeken naar targets voor zogenaamde witte vlekken in een prioritair ecosysteem.

Dit team voert veel activiteiten uit in samenwerking met onder andere Trade & Innovate NL, European Enterprise Network NL en Invest in Holland. Noodzakelijke uitbreiding zal worden ingezet op meer kennisopbouw, meer proactieve acquisitie voor potentiële buitenlandse investeerders en trade en meer bedrijven en buitenlandse markten en NFIA-kantoren bezoeken.

Basisorganisatie

In de basisorganisatie is een impuls nodig omdat pionieren, ontvankelijk maken en committeren van partners in transitiegerichte thema's, ook veel vraagt van externe branding, communicatie, data intelligence en positionering. De herijking van het communicatiebeleid en branding dient continu vernieuwd te worden. Daarnaast wordt de komende jaren ook gewerkt aan een grotere (naams-)bekendheid bij de doelgroep. Bovendien versterkt

Horizon de komende jaren haar samenwerking met andere ROM's, andere regio's, landsdelen en (Europese) landen.

Een verantwoorde bedrijfsvoering vraagt om een deel additionele aandacht van de interne organisatie. Om de continuïteit van de organisatie te kunnen borgen is het van belang dat we structureel kennis in de organisatie kunnen behouden en een zeker institutioneel geheugen kunnen opbouwen. Met de beperkte houdbaarheid van tijdelijke contracten is zicht nodig op het blijvend committeren van talent dat nodig is in onze transitie aanpak. Zeker in een markt waarin de strijd op talent volop aanwezig is, zijn goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van belang, inclusief een goed werkende en herkenbare Way of Work. Vanwege deze redenen is het van belang verder te kijken dan één jaar in de tijd om de continuïteit van de organisatie te borgen.

Concreet houdt dit in dat er op het gebied van IT, wet- en regelgeving en HR volop werk aan de winkel is. Ook vragen hybride werkvormen om een goede ICT-omgeving, zowel bij onze collega's thuis als op kantoor.

De ICT-infrastructuur kan verder beter worden gebruikt om managementprocessen goed in beeld te brengen, en ons te helpen bij het beveiligd houden van gevoelige data. Met de

overige ROM's is een project gestart om op het gebied van Power BI gezamenlijk meer en beter informatie te ontsluiten voor bijvoorbeeld een data dictionary voor gezamenlijke rapportages, gezamenlijke data warehousing (datastructuur, case gedreven analyses, gezamenlijke data inkopen) voor integrale bedrijfsbeelden en gezamenlijke inzichten, op basis waarvan we onze programma's beter kunnen bijsturen en betere rapportages kunnen leveren aan onze stakeholders. Extra capaciteitsinvestering is een voorwaarde om aan deze ambitie invulling te kunnen geven.

Om goed geëquipeerd de toekomst in te gaan, moeten we dus voldoende mensen op de transities in kunnen zetten, dat contractueel ook goed regelen, voorzien van een begroting die daarin ook niet afhankelijk is van incidentele baten. Als deze versterking niet gerealiseerd kan worden, heeft dat gevolgen voor de doelstellingen uit dit meerjarenplan. Bij de huidige bezetting kunnen we niet de strategische doelstellingen op het gebied van transities realiseren en blijven we in onze dienstverlening vooral op het niveau van het realiseren van tactisch/operationele kpi's, op het niveau van het jaarplan 2023.



4.2 Kernwaarden Horizon

KERNWAARDEN

Professioneel:

We zijn deskundig en zijn voor onze klanten en opdrachtgevers aanspreekbaar op de resultaten die we boeken. We mobiliseren daarbij de kennis en competenties die nodig zijn. We blijven leren (ook van onze fouten).

Geïnspireerd:

We richten ons op kansen zien, creëren en oppakken, geen idee wordt weggehoond, we bouwen door op een idee met de overtuiging dat het daar beter van wordt. Dynamisch handelen, snel reageren en daadkrachtig stappen zetten.

Authentiek:

We zijn eigenwijs met respect voor ieders onafhankelijkheid, echtheid op een pure wijze. Open en duidelijk communiceren, geen praatjes verkopen. We verbinden ons aan de opgave in Flevoland.

Samen:

We zijn partners voor onze opdrachtgever en klanten. Binnen onze organisatie werkt iemand nooit alleen.

Ondernemend:

We zijn personen die met passie en interesse verbindingen willen leggen tussen mensen en bedrijven in en buiten Flevoland.

4.3 Begroting bedragen x €1.000

* 2024 = Minimaal ambitieniveau is het niveau van het jaarplan 2023 met inflatiecorrectie
** 2024 = Maximaal ambitieniveau is conform het meerjarenplan

Horizon B.V. Meerjarenbegroting	2023	2024*	2024**	min 2025	max 2025	min 2026	max 2026	min 2027	max 2027
Lasten									
MKB brede ondersteuning	3.135	3.323	4.018	3.523	4.260	3.734	4.515	3.958	4.786
Voedseltransitie	435	461	461	489	489	518	518	549	549
Grondstoffentransitie	240	254	384	270	407	286	432	303	458
Energietransitie	316	335	465	355	492	376	522	398	553
Lasten ontwikkelbedrijf	4.126	4.373	5.328	4.636	5.648	4.914	5.987	5.209	6.346
Lasten Capital	1.391	1.474	1.812	1.563	1.921	1.657	2.036	1.756	2.159
Lasten totaal	5.517	5.848	7.141	6.199	7.569	6.571	8.023	6.965	8.505
Baten									
basis boekjaarsubsidie provincie	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472
basis exploitatie EZK	523	523	523	523	523	523	523	523	523
incidentele projectfinanciering	2.131	-	-	-	-	-	-	-	-
nog te financieren	-	2.379	3.334	2.641	3.654	2.919	3.993	3.214	4.352
Baten ontwikkelbedrijf	4.126	4.373	5.328	4.636	5.648	4.914	5.987	5.209	6.346
Baten capital	1.391	1.474	1.812	1.563	1.921	1.657	2.036	1.756	2.159
Baten totaal	5.517	5.848	7.141	6.199	7.569	6.571	8.023	6.965	8.505
Aantal fte	32,6		42,6		42,6		42,6		42,6

5. CONCLUSIE

Flevoland is de provincie van de vooruitgang. De provincie waar ruimte is om te pionieren, waar ondernemers hun dromen najagen en boven zichzelf uitstijgen. In Flevoland kunnen ondernemers groeien: in tijd en ruimte maar ook mentaal en fysiek. Ze innoveren, groeien en verleggen grenzen. Horizon ondersteunt Flevolandse ondernemers die willen groeien en die een bijdrage willen leveren aan de toekomst van deze mooie provincie. De ondernemer staat bij ons altijd centraal.

Met dit meerjarenplan geven we aan welke keuzes we tot en met 2027 hebben gemaakt en waarom we die keuzes hebben gemaakt. Verder geven we inzicht wat we gaan doen om deze ambities te realiseren en wat we daar -randvoorwaardelijk- voor nodig hebben. We maken dit meerjarenplan als onderdeel van de beleidskaders van de provincie Flevoland en het Rijk. De overheden geven richting met economische ambities, wij vullen die concreet in met projecten en programma's. Beleid en uitvoering staan daarbij niet los van elkaar, in tegendeel. We hebben elkaar nodig om samen publieke waarde en impact te creëren.

We realiseren ons dat een meerjarenplan altijd het risico van wensdenken en maakbaarheid met zich meebrengt. De schrijver Mark Twain schreef in de late 19^e eeuw: "Prediction is difficult – particularly when it involves the future". Een meerjarenplan is geen exacte wetenschap, maar als we kijken wat Horizon de afgelopen vier jaar heeft bereikt, dan gaat daar ook een zekere voorspellende waarde van uit. De Italiaans-Britse econome Mariana Mazzucato leert ons recent over de noodzaak van het creëren van public value en het gestructureerd bundelen van alle publieke en private krachten in een ecosysteem om

impact te maken op grote maatschappelijke uitdagingen. Ons meerjarenplan is geschreven met deze waarheden in het achterhoofd. We plannen onze strategische inzet met de kennis van nu. Niemand kon de corona-periode voorspellen of de oorlog in Oekraïne. Ongetwijfeld zullen we in de komende vier jaar te maken krijgen met soortgelijke zwarte zwanen. Ons meerjarenplan geeft een stevig fundament op basis waarvan we met onze jaarplannen zullen bijsturen. Dit doen we altijd samen met onze stakeholders.

We geven met dit meerjarenplan ambitie en richting aan, met een planning van te realiseren doelen en hoeveel mensen en middelen we daarvoor nodig hebben. De noodzakelijke capaciteitsintensivering is voorwaardelijk aan het realiseren van de ambities uit dit jaarplan en zonder deze intensivering blijven de doelen op het niveau van het jaarplan 2023. Het is belangrijk dat we hier duidelijkheid over hebben voordat we het jaarplan 2024 maken.

We moeten ook realistisch zijn, want dat doe je als je -zoals Horizon- met de poten in de klei staat. De impact die we willen maken is groot en onze middelen zijn beperkt. Horizon heeft begin 2023 ongeveer

35 collega's en een begroting van €5 miljoen en daarmee kunnen we slechts beperkt een substantiële meetbare macro-economische impact op lange termijn maken. Beleidsambities uit Lelystad (provincie), Den Haag (Rijk) of Brussel (EU) of New York (VN) kunnen alleen gerealiseerd worden als de uitvoering daar meerjarig de juiste middelen voor krijgt waarmee Horizon continuïteit kan borgen. Anders moeten ambities worden bijgesteld om teleurstellingen achteraf te voorkomen. We verkopen immers knollen, geen citroenen.

Als we met elkaar leren van de stappen die we de komende jaren zetten, als we met elkaar onze plannen en ambities bijsturen en als we met elkaar de krachten bundelen en dezelfde focus hebben, dan kunnen wel degelijk impact maken. Niet voor onszelf, maar altijd om ondernemers te laten groeien waarbij we ons laten leiden door voorspoed voor de inwoners van Flevoland. Want Flevoland is nooit af.





PROVINCIE FLEVOLAND



Beeldvorming PS - Horizon

20 september 2023

HORIZON » RUIMTE VOOR
ONDERNEMEN
IN FLEVOLAND

Werkbezoek Horizon: 4 oktober 2023

Voorgesteld programma:

15:30 – 15:45 uur	Ontvangst
15:45 – 16:00 uur	Welkomstwoord door Bestuurder
16:00 – 16:20 uur	Start Carrousel ronde 1
16:25 – 16:45 uur	Start Carrousel ronde 2
16:50 – 17:10 uur	Start Carrousel ronde 3
17:15 – 18:00 uur	Napraten en borrel

Opzet Carrousel:

De groep aanwezigen wordt in drie groepen verdeeld. Het bezoek is ingericht als een Carrousel met drie rondes waarin elke groep de drie afdelingen van Horizon (Innoveren/Business Development, Internationalisering en Investeren) gaat bezoeken. Dit is een bewuste keus, zodat de groepen klein zijn en er voldoende gelegenheid is tot stellen van vragen.

Opzet sessies:

- een werknemer van Horizon (dus niet de bestuurder of manager) vertelt in 5 minuten iets over de betreffende afdeling
- een ondernemer vertelt in 5 minuten op welke manier Horizon hen heeft ondersteund
- PS leden kunnen gedurende 10 minuten vragen stellen.

Er wordt afgesloten met een borrel, waarin ook nog kan worden nagepraat en vragen gesteld kunnen worden aan Horizon medewerkers. Er zal ook een ambtelijke vertegenwoordiging vanuit het team Economie aanwezig zijn bij het werkbezoek die vragen kunnen beantwoorden vanuit de provincie.

Vraag aan PS:

Zijn er vanuit PS nog specifieke onderwerpen die tijdens het werkbezoek aan de orde moeten komen?

1. Horizon in relatie tot provinciale (beleids)doelstellingen

- a. Van provinciale (beleids)doelstellingen naar uitvoering Horizon
- b. ROM: wat is een ROM en wat doet een ROM?
- c. Inzoomen op Horizon
- d. Meerjarenstrategie, strategisch meerjarenplan en jaarplan Horizon

2. Governance Horizon en hoe houdt de provincie grip op Horizon

- a. Kadernota Verbonden Partijen en wetgeving
- b. Rollen provincie: aandeelhouder en opdrachtgever
- c. Governance en monitoring

3. Horizon en de fondsen

- a. Koppeling met beleid
- b. Algemene achtergrond informatie
- c. De Fondsen

BLOK 1:

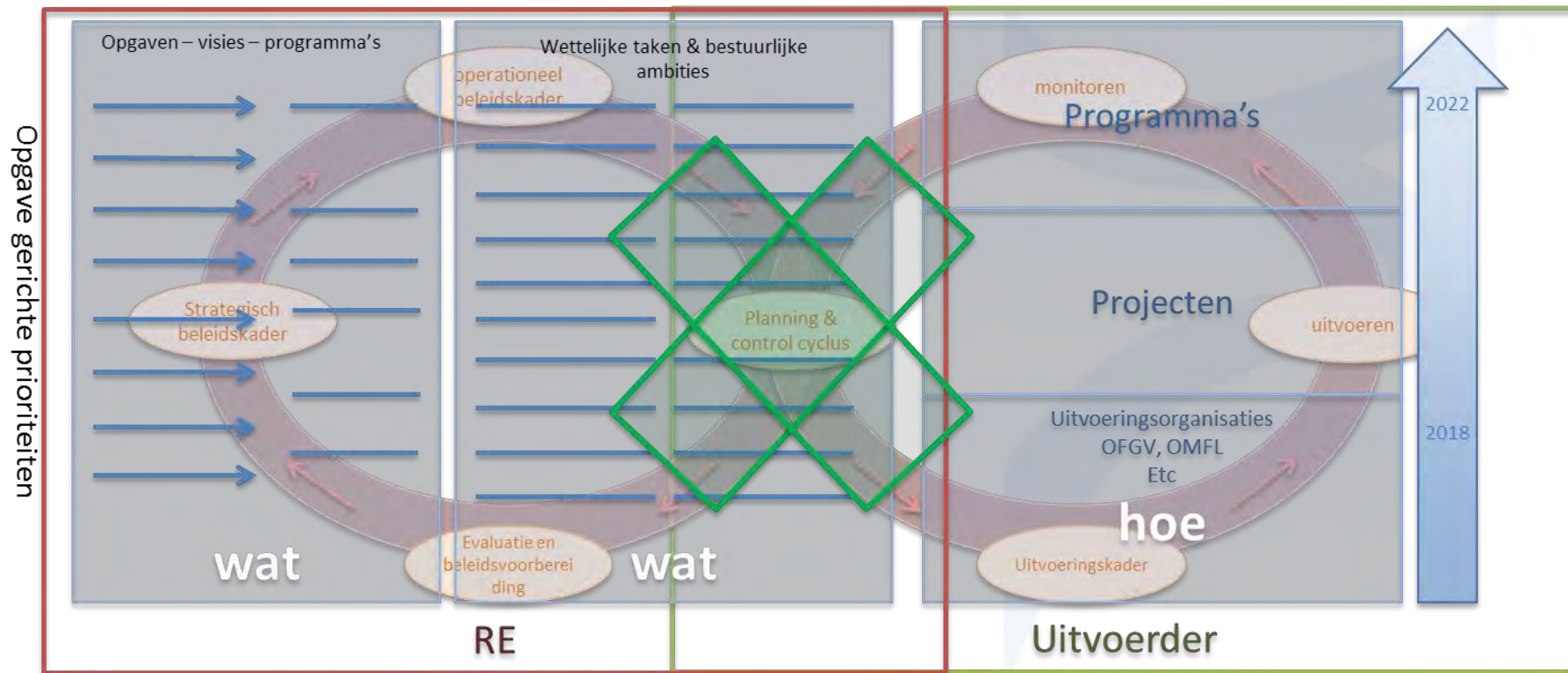
Horizon in relatie tot provinciale (beleids)doelstellingen

- a. Van provinciale (beleids)doelstellingen naar uitvoering Horizon
- b. ROM: wat is een ROM en wat doet een ROM?
- c. Inzoomen op Horizon
- d. Meerjarenstrategie, strategisch meerjarenplan en jaarplan Horizon



Introductie: de Beleids-acht

Verbonden Partijen in de beleidscyclus





Beleidsdocument	Doelstellingen met economische uitwerking	Doorvertaling naar Horizon
Omgevingsvisie Gebiedsprogramma's LAB 1 + 2, SCALA	Thema Regionale kracht: •Lelystad Airport •Excellente woonmilieus: wonen & werken •Bovenregionale netwerken	• Internationale Acquisitie • Business development – nieuwe bedrijvigheid – innovatie • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt • Inzet fondsen en subsidies
Omgevingsvisie Uitwerkingsprogramma LMS	Thema Landbouw Meerdere Smaken – Toplandbouw: •Verhogen aanpassingsvermogen en diversiteit agrosector •Biologische landbouw, stroteelt, verwerking, energie en stadslandbouw •Proeftuinen, kennis & innovatie, technologie	• Innoveren/Business development agrifood • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt • Inzet fondsen en subsidies
Omgevingsvisie	Thema Circulaire Economie – grondstofleverancier van de Circulaire Economie: •Reststromen uit landbouw, bedrijven en huishoudens voor duurzaam hergebruik •Producten uit groene grondstoffen en gebruikte materialen •Nieuwe bedrijvigheid, innovatie en business development •Human Capital Agenda Circulaire Economie	• Inzet fondsen en subsidies • Innoveren/Business Development: scouten, verkennen en stimuleren ketens en clusters • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt
Omgevingsvisie Flevolandse Energie Agenda (FEA) Regionale Energie Strategie (RES)	Thema Duurzame Energie: •Energietransitie •Duurzame energie-opwek •Energienettrale bedrijven (zuinige productieprocessen) •Waterstof, energieopslag, smart grids •Human Capital Agenda/werkgelegenheid	• Horizon is als partner genoemd in de FEA • Innoveren/business development Energie in Balans • Inzet fondsen voor stimuleren energiedoelen • Samenwerking Energie Expertisecentrum Flevoland (EEF)
Nieuw Economisch Beleid	Programmalijn 1: Sociaal en menselijk kapitaal (o.a. Human Capital) •Basis op orde: klein mkb ondersteunen bij arbeidsmarktvragestukken, verbinden aanbod sociaal en economisch beleid •Generiek: Samenwerkingsverbanden (RWF), Publiek-private samenwerkingen regeling •Specifiek: transitieagenda opstellen, nationale groeifonds aanvragen op transitithema's Programmalijn 2: Verdienvermogen mkb •Breed/generiek mkb: Internationalisering, organiseren mkb, 1e lijn support, business development, financieringsvragestukken mkb •Specifiek mkb: innovatie clusters, kennisamenwerking, innovatiefinanciering •Opgavegericht: triple helix verkenning, Economic Board Flevoland	• Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt via triple helix samenwerking • Mkb makelaars: 1e lijn support • Internationale acquisitie en handelsbevordering • Support Economic Board Flevoland • Financieringsinstrumentarium voor mkb (subsidies en fondsen)

Introductie: Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM)

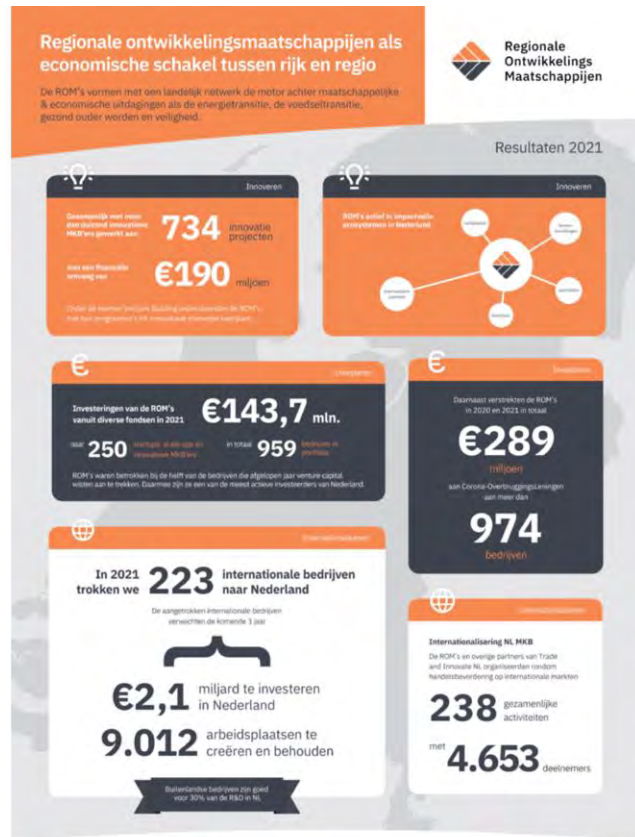
In Nederland hebben we 9 ROM's met een landsdekkend bereik (alle Regio's in Nederland beschikken over een ROM). Alle ROM's werken op dezelfde manier en lossen marktfalen op.

Wat is een regionale ontwikkelingsmaatschappij?

- Een B.V. of N.V. met publieke aandeelhouders (provincies, MinEZK, gemeenten en soms universiteiten)
- Doel: versterken/aanjagen regionale economie
- Neutrale speler zonder winstoogmerk

Wat doet een ROM?

- Uitvoering geven aan regionaal en landelijk economisch beleid door te **innoveren**, **investeren** en **internationaliseren**
- Daarmee dragen ze bij aan duurzame, economische groei van de regio én,
- generen ze impact op maatschappelijke thema's





PROVINCIE FLEVOLAND

Introductie: Horizon - onze ROM

ONZE MISSIES



DUURZAME
ECONOMISCHE GROEI



UNIEK EN AANTREKKELIJK
ONDERNEMERS- EN
VESTIGINGSKLIMAAT



FINANCIER



BUSINESS
DEVELOPER



INTERNATIONAAL
EXPERT



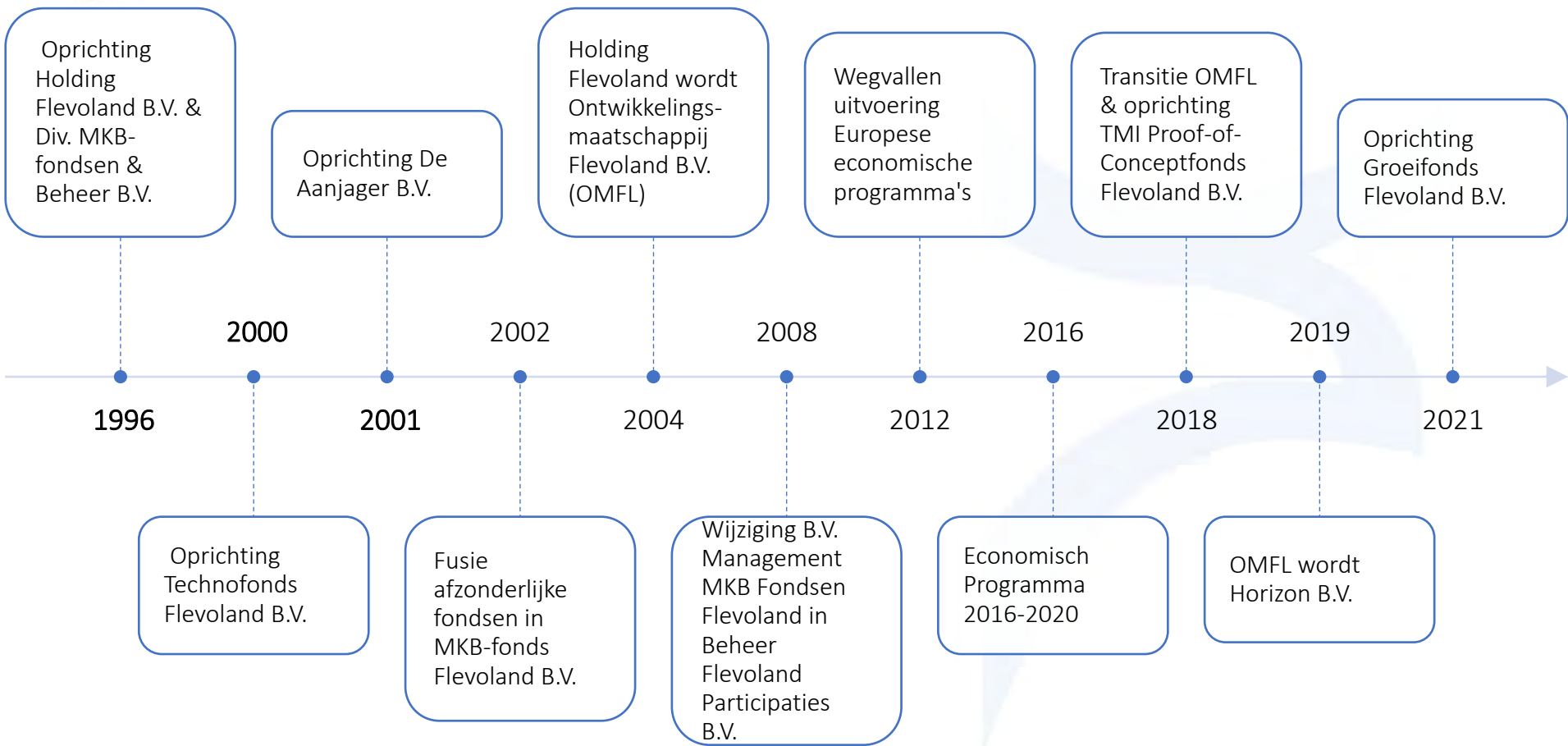
2020-2025
MEERJARENSTRATEGIE
HORIZON FLEVOLAND





PROVINCIE FLEVOLAND

Introductie: Geschiedenis Horizon

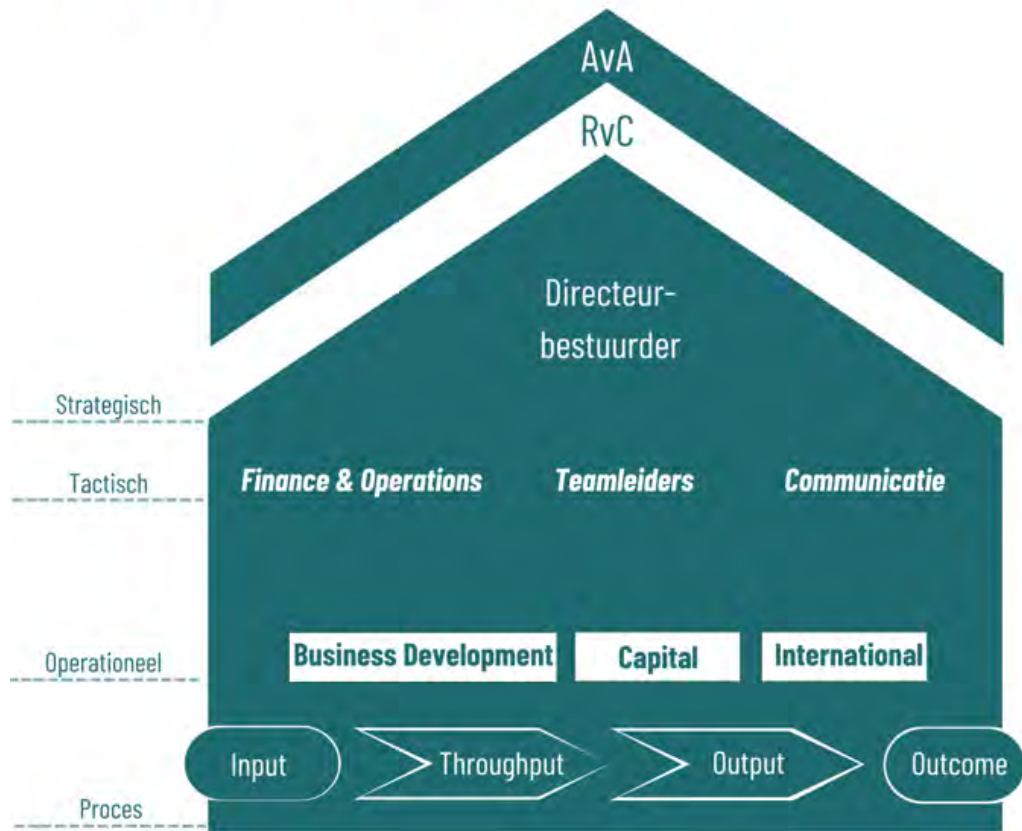




PROVINCIE FLEVOLAND

HORIZON » RIJMTÉ VOOR
ONDERNEMEN
IN FLEVOLAND

Het Horizon Huis



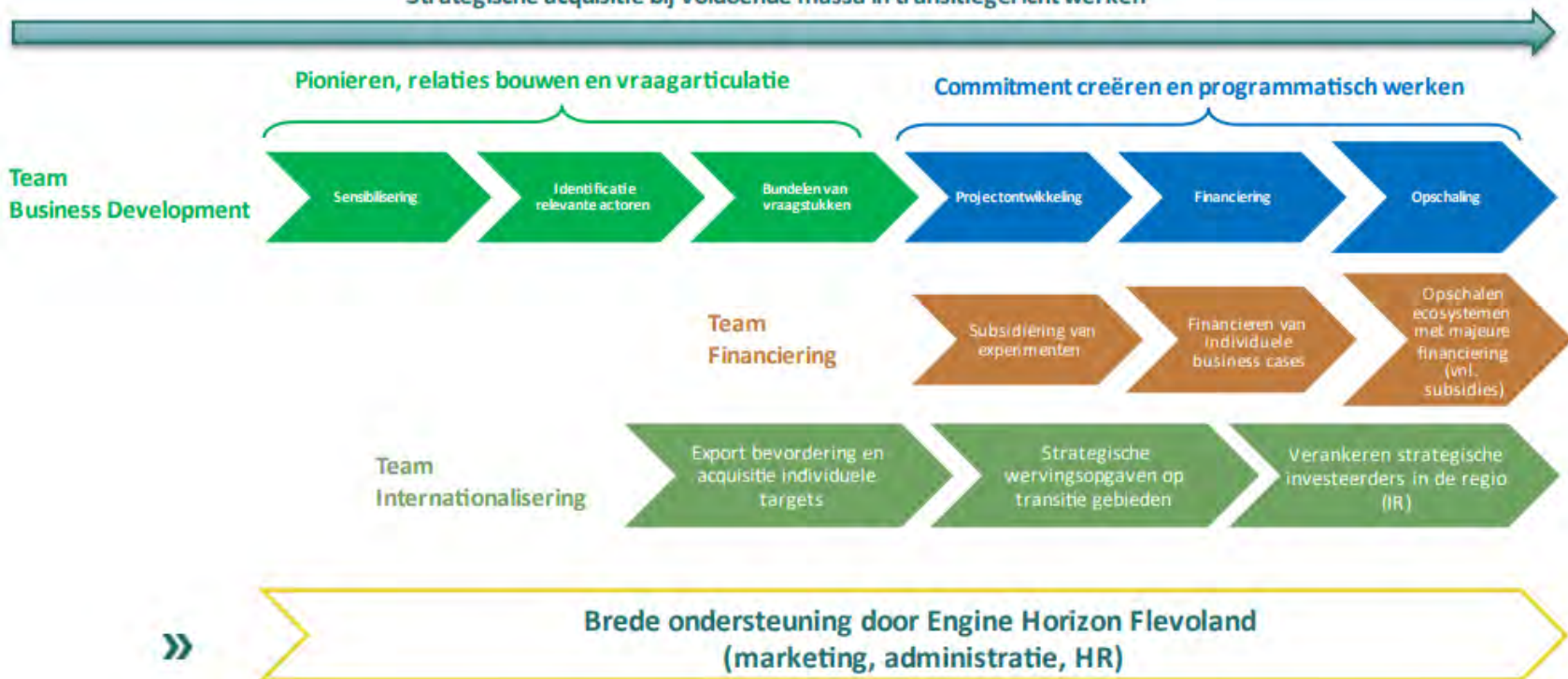


Horizon's manier van werken

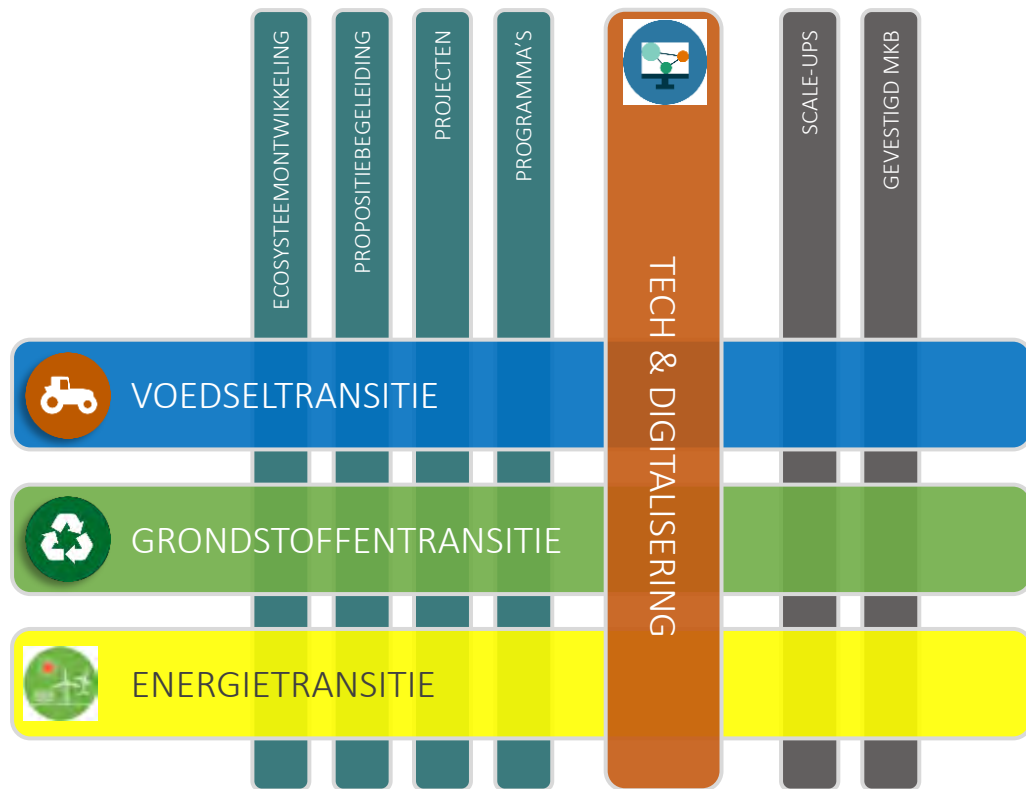
Van business development naar programmatisch werken met de juiste financiering voor de juiste projecten

Van individuele casuïstiek naar samenwerking in het ecosysteem

Strategische acquisitie bij voldoende massa in transitiegericht werken



Innoveren - Business Development



INNOVEREN - BUSINESS DEVELOPMENT

- Bijdragen aan gezamenlijke regiovisie en - strategie
- Opzetten en uitvoeren van innovatieprogramma's
- Realiseren van innovatieprojecten en versterken van innovatie hotspots
- Begeleiding van individuele bedrijven en consortia met hun circulaire proposities

Innoveren - Business Development: de projecten/programma's



Voedseltransitie



Grondstoffentransitie



Energietransitie



Tech & Digitalisering

Project/programma	Toelichting	Transities
Landbouw Meerdere Smaken	Nieuwe ontwikkelingen, bedrijfsvormen, technieken en kennis in praktijk brengen ten behoeve van de toekomstbestendige landbouwsector	 
Circulaire Economie Groen	Hergebruiken van/toepassingen ontwikkelen voor groene reststromen uit de landbouw	  
Circulaire Economie Grijs	Verduurzaming van het MKB door circulaire oplossingen te ontwikkelen zodat bedrijven grondstoffen zo lang mogelijk hoogwaardig in het ecosysteem behouden	  
High Tech Systems & Materials	Ontwikkelen van samenwerkingscluster rondom high tech maak industrie en aanjagen nieuwe innovaties/materialen die bijdragen aan de doelstellingen van de energietransitie.	  
Energie in Balans	Ontwikkelen clusters op de pijler waterstof, elektriciteit en warmte om innovatie- en concurrentiekracht aan te jagen	  
Maritiem Urk	Aanjagen van groei, verbreding en innovatie van het maritiem cluster Urk via projecten, innovaties en samenwerkingsverbanden	
Accountmanagement MKB/Groeibuzz	Brede mkb ondersteuning die toeziet op: 1) Makel-schakel rol; 2) inrichting kenniskringen rondom thema's; 3) toe/doorleiding mkb naar instrumenten Horizon en derden; 4) organiseren bijeenkomsten en jaarlijks Groei-event.	   



Internationaliseren

Internationalisering heeft tot doel om de economische positie van onze regio te versterken door in te zetten op internationale samenwerking en actieve betrokkenheid bij internationale activiteiten. Deze zijn gefocust op drie pijlers:

- **Handelsbevordering (export)** – ondersteuning bij het uitbreiden van internationale handel van de Flevolandse bedrijven naar de buitenlandse afzetmarkten.
- **International acquisitie** – het aantrekken van buitenlandse investeringen naar Flevoland zodat de werkgelegenheid en het inkomen in de regio gestimuleerd worden, maar ook voor de regio interessante technologieën, kennis en expertise aangetrokken worden.
- **Investor Relations** – uitvoeren van een programma waarin structurele contacten met de reeds in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven worden onderhouden. Op deze wijze worden er signalen verzameld over het Flevolandse vestigings- en ondernemersklimaat.

Internationalisering kan er ook toe leiden dat internationale samenwerking op een specifiek gebied zoals bijvoorbeeld innovatie, onderwijs of onderzoek wordt gestimuleerd.





Internationaliseren

Investor Relations-programma (IR-programma)

Het is een nationaal programma van Invest in Holland netwerk, dat bijdraagt aan het behalen van onderstaande doelstellingen:

- Verankering van bestaande activiteiten van de gevestigde investeerders;
- Ondersteuning bij realisatie van mogelijke uitbreidingsprojecten;
- Inzetten van bestaande buitenlandse bedrijven bij de werving van nieuwe investeerders;
- Monitoring van het Nederlandse vestigings- en ondernemersklimaat.

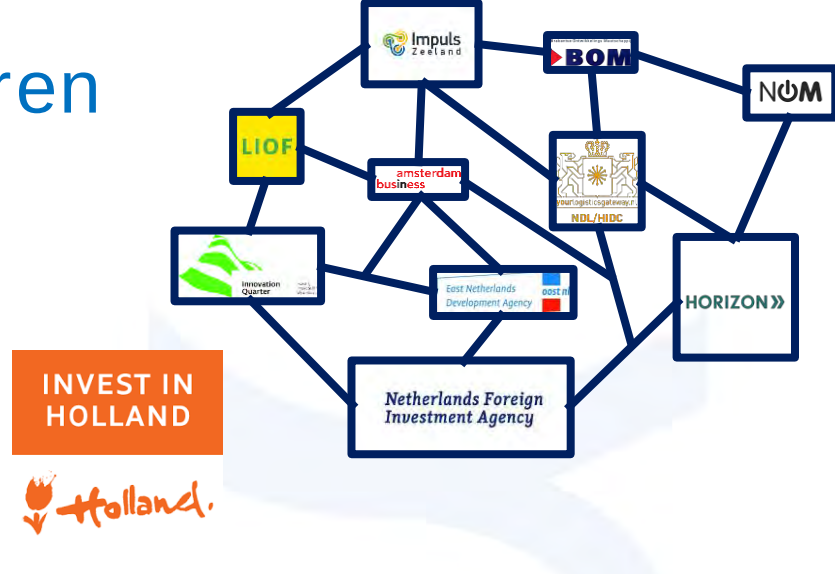
Omdat de gesprekken door de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (zoals Horizon) worden gevoerd met de buitenlandse bedrijven in hun regio, geven ze een goed regionaal beeld dat op het nationaal niveau geïntegreerd wordt.

Internationale acquisitie

Invest in Holland partners (waaronder Horizon) handelen volgens de ondertekende Invest in Holland convenant. In dat convenant staan de verplichtingen en spelregels voor internationale acquisitie trajecten vermeld. Deze afspraken hebben betrekking op manier waarop wordt omgegaan met een potentiële investeerder (zgn. lead) maar ook op manier waarop de informatie onderling wordt uitgewisseld en geregistreerd in een gezamenlijk CRM-systeem.

Handelsbevordering

Trade and Innovate NL (TINL) is een netwerkorganisatie, die de krachten bundelt van nationale en regionale publieke uitvoeringsorganisaties. Haar gezamenlijke doel is om bedrijven te helpen de internationale markt te betreden.



INVEST IN
HOLLAND





Investor Relations-programma (IR-programma)

- Gratis en vertrouwelijke support voor bestaande buitenlandse investeerders;
- Assistentie met uitbreidingsprojecten;
- Introductie bij relevante netwerkpartijen;
- Hulp bij uitdagingen die bedrijven ondervinden bij het behalen van transitiedoelstellingen;
- Hulp bij aanvragen en vinden van lokaal, regionaal en nationaal beschikbare subsidies.

Internationale acquisitie

- Informatie, advies en ondersteuning bij internationale investeringsprojecten (bedrijfsvestigingen);
- Informatie over het Nederlandse fiscale systeem en administratieve procedures;
- Introducties bij Nederlandse autoriteiten (gemeente, provincie en rijk) en andere publieke organisaties;
- Ondersteunen bij het overkomen van belemmeringen in het Nederlandse vestigingsklimaat;
- Hulp bij visa aanvragen;
- Hulp bij ontwikkelen van business cases van bedrijven die een investering in onze regio onderbouwen.

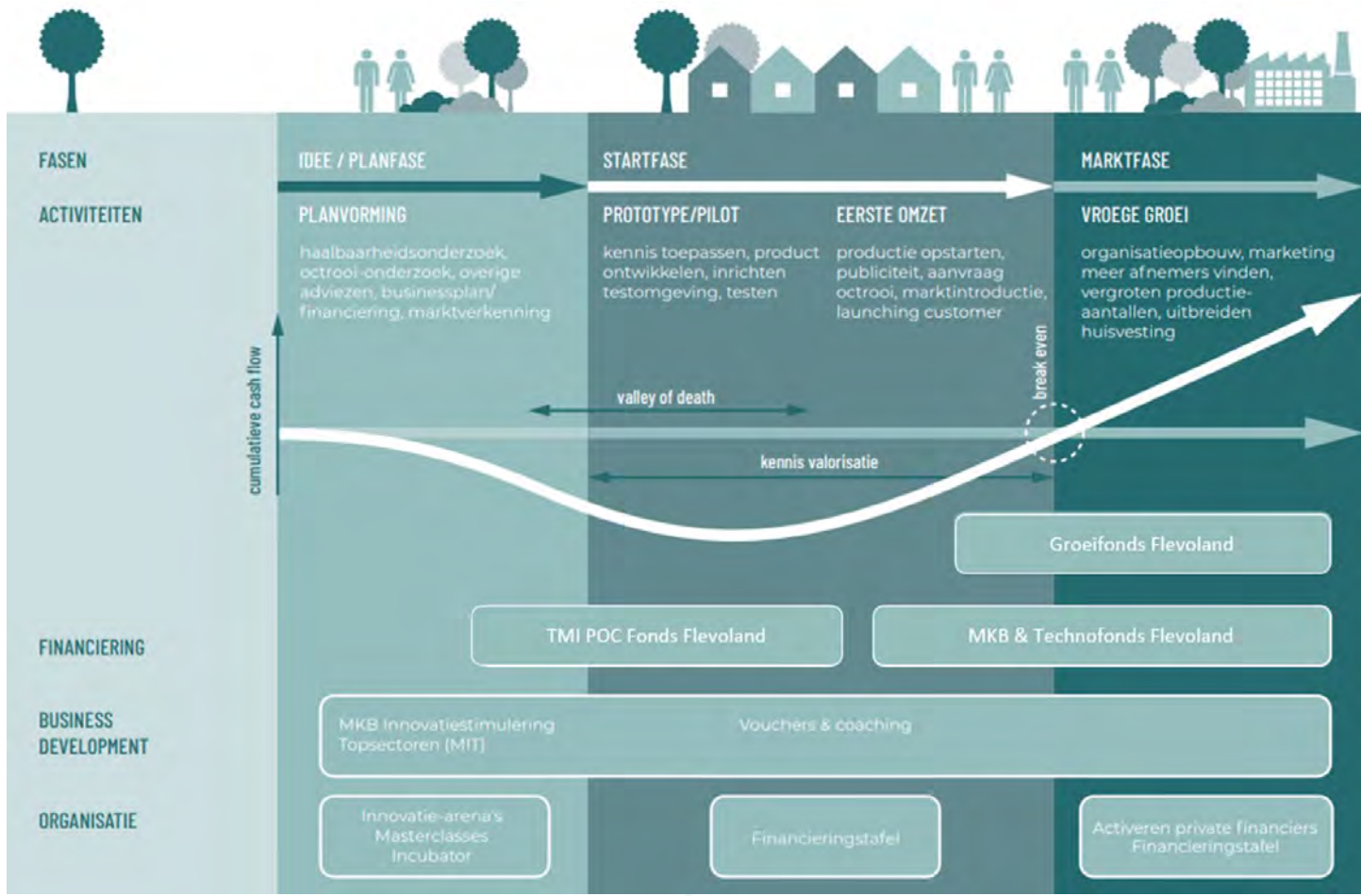
Handelsbevordering

- Informatievoorziening over landen;
- Toegang tot een internationaal netwerk van ondernemers en overheden;
- Matchmaking met mogelijke (handels)partners in doellanden;
- Het bieden van mogelijkheden om te participeren in internationale handelsmissies of beurzen met ondersteuning van de overheid;
- Vraagbaak bij handelsuitdagingen;
- Mogelijkheid tot het bieden van vouchers (subsidies) voor persoonlijke ontwikkeling, marktonderzoek en/ of deelname in zakenreizen

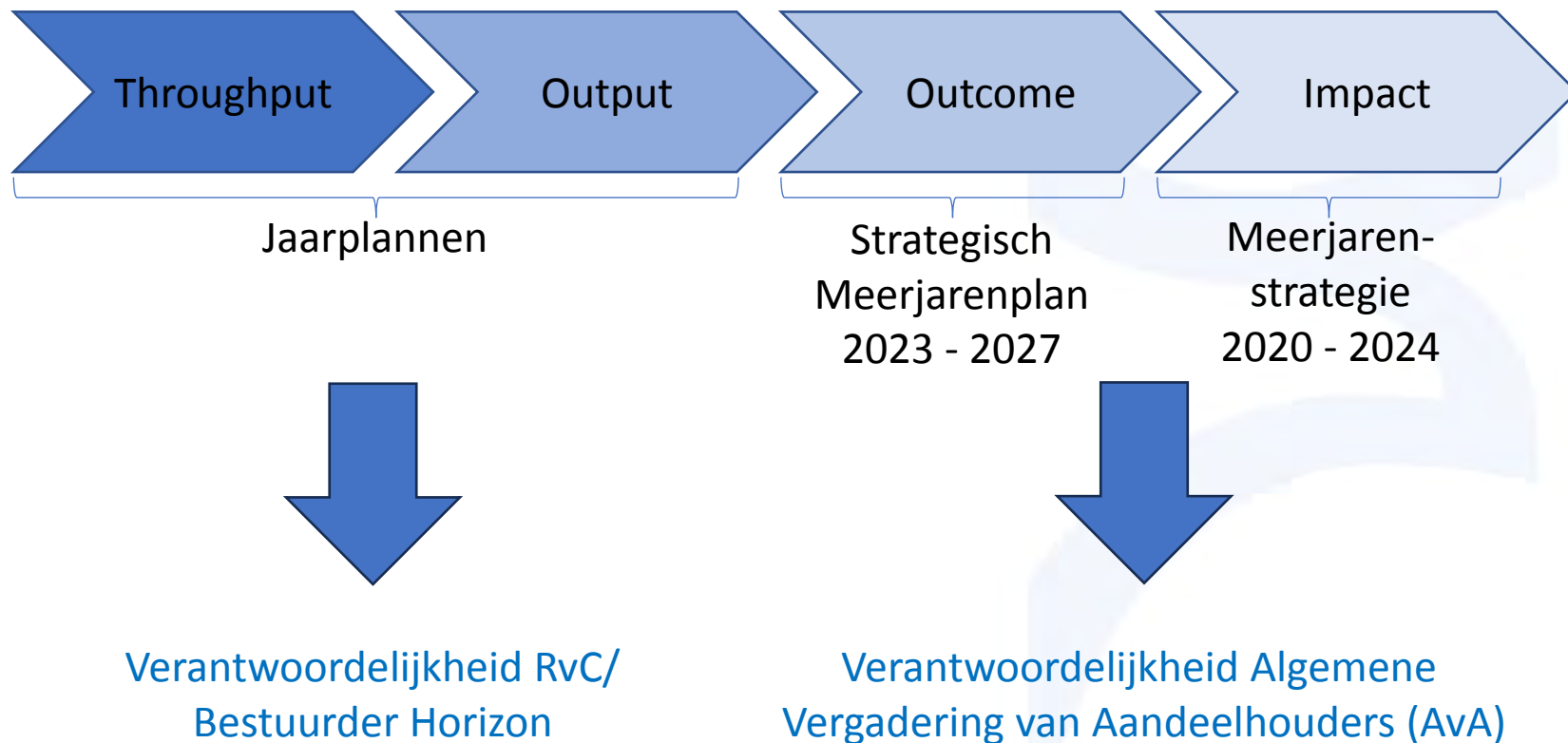


Oplossen Marktfalen

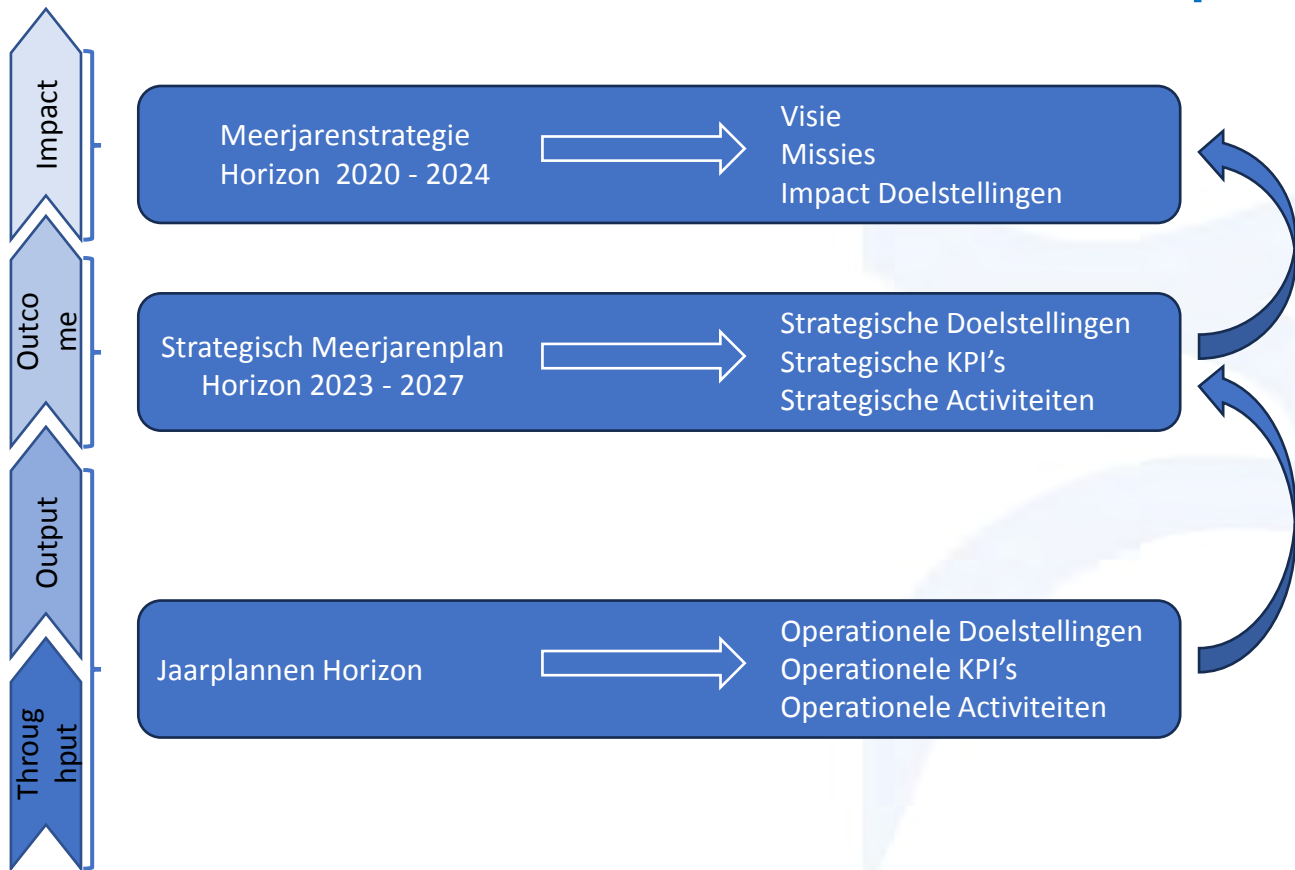
Financiering verstrekken om ondernemers te helpen producten en diensten te ontwikkelen van de ideefase tot marktintroductie.



Strategische aansturing Horizon door de provincie



Strategische aansturing Horizon door de provincie





Blok 1: Vragen?



Blok 2:

Governance i.r.t. Horizon en hoe houdt de provincie grip op Horizon

- a. Kadernota Verbonden Partijen en wetgeving
- b. Rollen provincie: aandeelhouder en opdrachtgever
- c. Governance en monitoring

Horizon als “Verbonden Partij”

Met Horizon is er sprake van “Verbonden Partijen”:

Een verbonden partij staat op afstand van de provincie, maar heeft wel als doel om de beleidsdoelen van de provincie te realiseren

Het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) geeft aan wanneer er sprake is van een verbonden partij:

Verbonden partijen zijn privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisaties waarin de provincie een bestuurlijk én een financieel belang heeft.

Een bestuurlijk belang houdt in dat zeggenschap kan worden uitgeoefend door het bezit van een zetel in het bestuur of het hebben van stemrecht aan de hand van de aandeelhoudersvergadering. Een financieel belang betekent dat er financiële middelen beschikbaar zijn gesteld die niet verhaalbaar zijn indien de verbonden partij failliet gaat of waarvoor aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.

Relevante wetgeving en Kadernota Verbonden Partij

Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) geeft aan wanneer er sprake is van een Verbonden Partij en op welke manier daarover (elk jaar) gerapporteerd moet worden in de beleidsrekening en de beleidsbegroting.

Horizon is een B.V. Voor privaatrechtelijke Verbonden Partijen geldt de **wetgeving van het Burgerlijk Wetboek boek 2** (BW) waarin de rechten en plichten staan van de BV. Het BW geeft duidelijkheid rondom de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur, de aandeelhoudersvergadering en de raad van Commissarissen.

De **Provinciewet** (PW) geeft regels voor de inrichting van het openbaar bestuur van de Provincie. Het gaat vooral over bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur (GS) en Provinciale Staten als kaderstellend en toezichthoudend orgaan. De PW bevat ook expliciete artikelen gerelateerd aan Verbonden Partijen

In 2016 hebben Provinciale Staten (PS) de **kadernota Verbonden Partijen** (KVP)* vastgesteld. De KVP beschrijft de rollen, verantwoordelijkheden en andere belangrijke informatie over hoe de Provincie zich moet verhouden tot een Verbonden Partij. De KVP heeft o.a. bovenstaande wet- en regelgeving als grondslag.

* De kadernota is te vinden op: stateninformatie.flevoland.nl/Vergaderingen/Provinciale-Staten/2015/28-oktober/19:31/Kadernota-verbonden-partijen/02-Bijlage-01-DOCUVITP-1677338-v7-2014-Kadernota-Verbonden-Partijen-vaststelling-28-oktober-2015.pdf

Het **Burgerlijk Wetboek boek 2** (BW) beschrijft een aantal zaken die relevant zijn i.r.t. een Verbonden Partij:

- **Rol van de bestuurder:** Het bestuur van de vennootschap wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) of door de Raad van Commissarissen (RvC). Het bestuur vertegenwoordigt de vennootschap in en buiten rechte.
- **Rol van de Raad van Commissarissen:** De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming. De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en met de haar verbonden onderneming. Commissarissen worden benoemd, geschorst en ontslagen door de AvA.
- **Rol van Aandeelhouders:** De AvA heeft alle bevoegdheden die niet aan andere organen van de vennootschap zijn toegekend (zoals vastgelegd in de statuten van de vennootschap). Een aantal bevoegdheden kan alleen door de AvA worden uitgeoefend, zoals het wijzigen van statuten en het vaststellen van de jaarrekening.

De Provinciewet: Afwegingskader publiek belang

De **Provinciewet** (PW) zegt het volgende over Verbonden Partijen:

Artikel 158 Provinciewet; lid 2

2. Gedeputeerde staten besluiten slechts tot de oprichting van en de deelneming in stichtingen, maatschappen, **vennootschappen**, verenigingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te **dienen openbaar belang**. Het besluit wordt niet genomen dan nadat **Provinciale Staten** een ontwerpbesluit is toegezonden en in de gelegenheid zijn gesteld hun **wensen en bedenkingen** ter kennis van gedeputeerde staten te brengen.

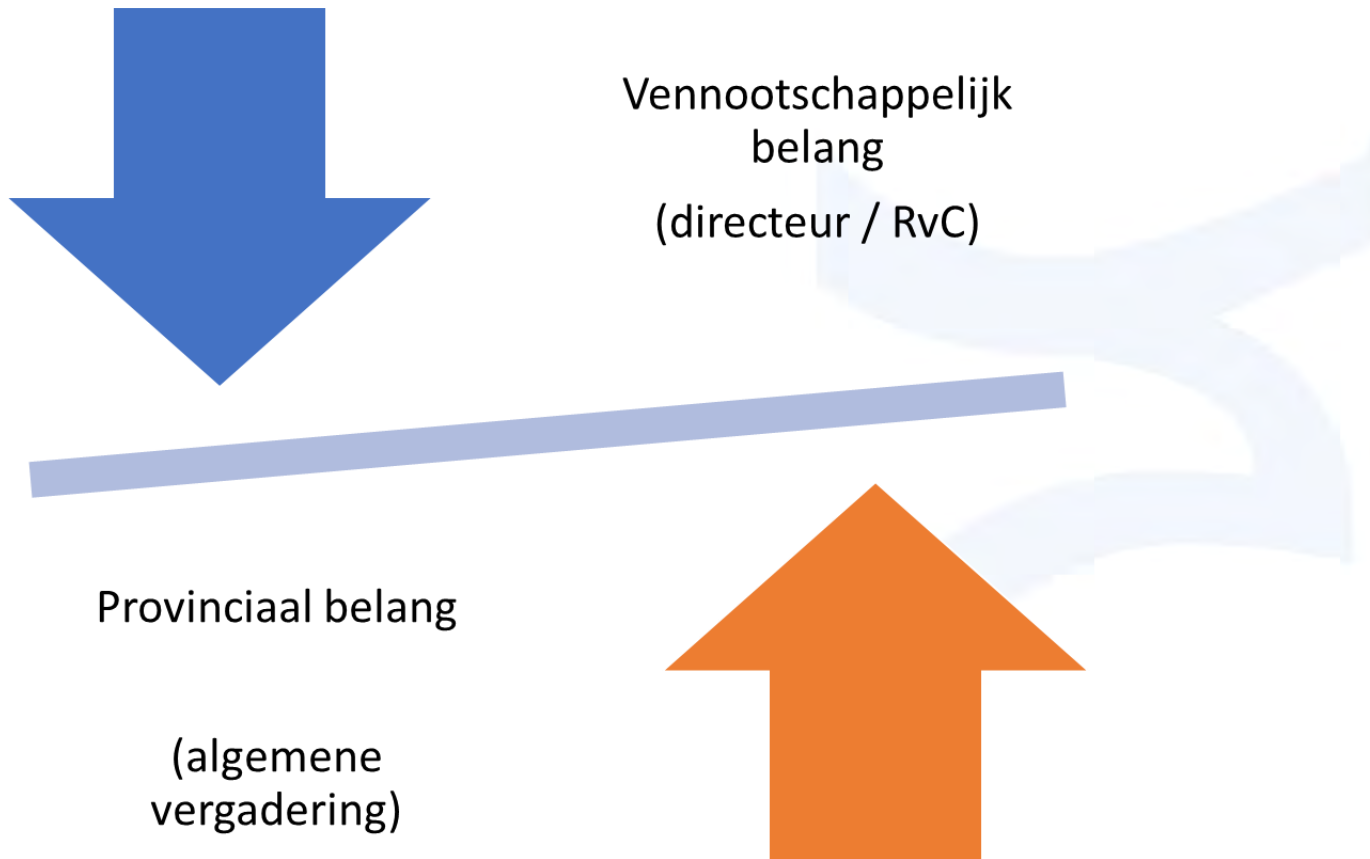
Wat een publiek belang is, formuleren Provinciale Staten in hun kaderstellende rol.

- **Het op afstand zetten** van een Verbonden Partij
 - Voordelen/redenen: meer herkenbaarheid voor de markt, betere randvoorwaarden voor externe samenwerking, bestuurlijke kracht, kennisvoordeel, katalysatorvoordeel, efficiencyvoordeel, onafhankelijke positie, minder politiek geladen, bedrijfsdirectie is gezicht naar buiten in plaats van politiek, risico spreiding.
 - Nadelen/risico's: sturing op afstand, minder aandacht voor democratische controle en verantwoording, externe zichtbaarheid, provincie blijft politiek/bestuurlijk verantwoordelijk, rollenconflict, financieel risico/aansprakelijkheid, bestuurdersaansprakelijkheid.
 - Afwegingskader Verbonden Partijen leidt tot de gewenste vorm van de Verbonden Partij (privaatrechtelijk (B.V. of N.V.) of publiekrechtelijk).
- **Governance**: doordat de partijen op afstand zijn gezet, ontstaat het vraagstuk hoe de verbonden partijen invulling geven aan het publieke belang. Bij governance gaat het vooral om het op adequate wijze zorgdragen dat de **publieke doelstellingen** worden behaald en om daarover **transparant verantwoording** af te leggen. De wet- en regelgeving vangt dat niet in alle gevallen af. Voor een goede invulling van governance dient de provincie dan aanvullende afspraken te maken.
- **Provinciale rollen en verantwoordelijkheden**: **Provinciale Staten** en **Gedeputeerde Staten** hebben hun **eigen verantwoordelijkheden** in relatie tot Verbonden Partijen en deze staan duidelijk beschreven in de KVP.

- Horizon is een privaatrechtelijke partij (B.V.) waar de provincie als Aandeelhouder in deelneemt
- Horizon heeft Statuten waarin het doel van de B.V. is opgenomen
- Het bijzondere belang (bedrijfsbelang of economisch) van de private rechtspersoon kan afwijken van het algemeen belang van de provincie
- Aandeelhouderschap:
 - leidt tot invloed op hoofdlijnen en toezicht achteraf.
 - geen directe invloed op de dagelijkse gang van zaken. Het bestuur van de vennootschap heeft zijn eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
 - bevoegdheden zijn vastgelegd in het BW en de aandeelhouder kan formeel alleen invloed uitoefenen via het stemrecht en dus niet op een directe wijze.
 - mogelijkheid tot aanpassen statuten om sturing te geven aan de beleidsinhoudelijke doelstelling
 - ook al is de provincie 100% aandeelhouder, dan nog is de directe invloed beperkt
 - Voor meer inhoudelijk sturing: aanvullende overeenkomsten of prestatieafspraken maken (vooraf)



Delicate balans in sturing



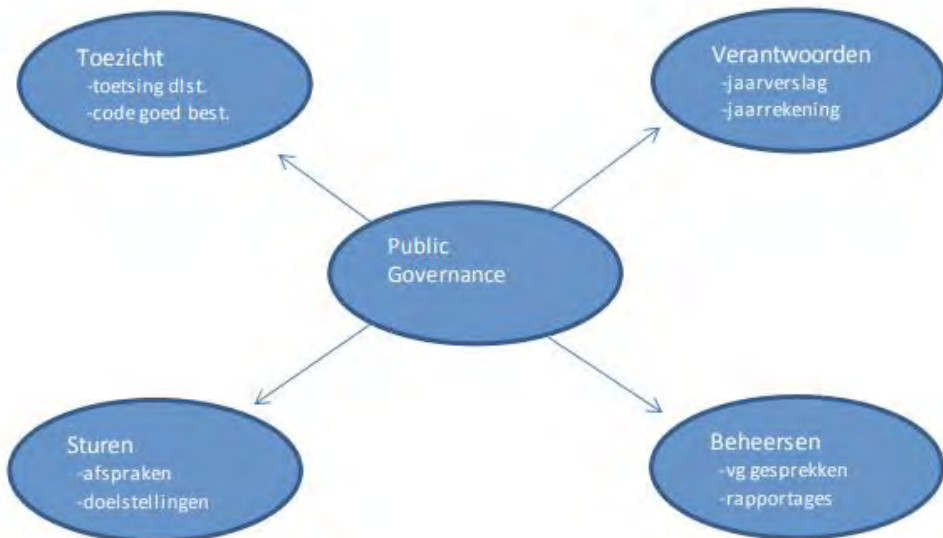
GS en PS in relatie tot Verbonden Partij

Hoe verhouden GS en PS zich ten opzichte van een Verbonden Partij

- Als een verbonden partij wordt ingesteld is een besluit van PS nodig. Nadat er een besluit genomen is om een Verbonden Partij aan te gaan, is de uitvoering de verantwoordelijkheid van GS
- PS stelt de te behalen doelen vast van de verschillende beleidsprogramma's en de daarbij beschikbaar gestelde middelen.
- GS spreekt met de Verbonden Partij de beleidsinhoudelijke doelstellingen af en legt deze vast. Daaraan wordt verbonden een instrumentarium voor het volgen van de (inhoudelijke) prestaties. (bijv. statuten, strategische kaders, investeringsvoorwaarden)
- Het bestuur van de Verbonden Partij verantwoordt zich richting de aandeelhouders, toezichthouders en andere belanghebbenden. Dit vindt in ieder geval plaats via het jaarverslag inclusief jaarrekening.
- GS legt aan de hand van de reguliere P&C cyclus verantwoording af over de realisatie van de beleidsinhoudelijke doelstellingen, de besteding van de middelen en de daarbij geldende risico's (en kansen)
- Rol PS in de beheersfase van een Verbonden Partij:
 - o Monitoring: primair via de P&C cyclus
 - o Evaluatie Verbonden Partijen: vindt eens in de 4 jaar plaats. Bestaande Verbonden Partijen worden tegen het licht gehouden en beoordeeld.
 - o PS heeft een controlerende rol t.a.v. GS (volgt uit de PW)
 - o PW beschrijft informatieplichten en –rechten



Governance Verbonden Partijen



STELLING:

Als de provincie geen invulling kan geven aan sturing, toezicht, beheersmaatregelen of verantwoording dan kan de provincie geen invulling geven aan het realiseren van de beleidsinhoudelijke doelstelling en dus aan het publiek belang

- **Sturen:** Dit zijn alle activiteiten die richting geven aan het realiseren van de provinciedoelen onder meer door het inrichten van de organisatie en het vormgeven van (besluitvorming) processen (beleidsdoelen, ontwikkelprogramma's, prestatieafspraken, etc.)
- **Beheersen:** Beheersen betreft een samenstel van (interne) activiteiten die ervoor zorgen dat de bestuurder zekerheid krijgt dat de organisatie blijvend de juiste richting opgaat en dus de vastgestelde beleidsdoelstellingen of effectieve en efficiënte wijze realiseert
- **Toezicht houden:** de continuïteit van de verbonden partij te waarborgen en richt zich op toetsing van de kwaliteit van organisatorische & financiële aspecten en bijbehorende risico's i.r.t. het publieke belang
- **Verantwoorden:** Over alle opgedragen taken en bevoegdheden wordt informatie verschaft zodanig, dat een oordeel kan worden gevormd met recht op decharge (jaarverslag, jaarrekening, accountantscontrole, rapportages)

- Formeel geregeld via de Provinciewet en Kadernota Verbonden Partijen
- Documenten die onder geheimhouding/vertrouwelijkheid met de provincie zijn gedeeld in haar rol als Aandeelhouder hebben speciale aandacht nodig. Hierbij speelt ook het belang van de vennootschap mee die de aandeelhouder dient af te wegen. De provincie heeft juridisch advies ingewonnen bij Pels Rijcken, belangrijkste conclusies:
 - De provincie is als aandeelhouder gebonden aan BW2 dat stelt dat de provincie mag opkomen voor eigen belang maar wel binnen redelijkheid en billijkheid en rekening houdend met het vennootschappelijk belang
 - PS controleert GS op de uitoefening van haar rol als aandeelhouder. PS controleert niet de deelneming zelf en moet voorkomen dat zij op de stoel van de directie van de deelneming gaat zitten. Dit laatste geldt overigens ook voor de aandeelhouder (GS)
 - PS heeft recht op informatie (volgt uit de PW) maar moet zich wel realiseren dat vertrouwelijk verkregen informatie (als aandeelhouder) ook geheim moet worden behandeld. Horizon heeft het recht om informatie niet aan de aandeelhouder te verstrekken als geheimhouding niet geborgd wordt (vanuit zwaarwegend vennootschappelijk belang)
 - Het informatierecht van PS ziet primair toe op haar controlerend taak (zie bullet 2). Het besluit om informatie verkregen van de vennootschap wel of niet te delen met PS toetst GS op basis van deze primaire controlerende taak van PS. Uiteraard staat het PS vrij om informatie via GS op te vragen.

* Het rapport is opgesteld door Pels Rijcken en wordt momenteel afgerond en geapprecieerd en wordt z.s.m. aan GS voorgelegd.

Rollen provincie: Aandeelhouder

Beheersing: een stelsel van maatregelen en procedures, die de provincie de zekerheid geven dat de verbonden partij blijvend de juiste richting opgaat en die haar in staat stelt het publieke belang te borgen

Toeziethouding: heeft tot doel de continuïteit van de verbonden partij te waarborgen en richt zich op toetsing van de kwaliteit van organisatorische & financiële aspecten en bijbehorende risico's i.r.t. het publieke belang

Bevoegdheden Aandeelhouder liggen vast in de Statuten Horizon; een greep hieruit:

- controleren overall functioneren Horizon, zowel financieel als bijdrage aan het publieke belang
- vaststellen van de jaarrekening;
- vaststellen van de winstbestemming;
- recht op inlichtingen van bestuurders en commissarissen;
- besluiten tot wijziging van de statuten;
- benoemen en ontslaan bestuurders, benoemen RvC;
- vaststellen van de strategische kaders (meerjarenstrategie en strategisch meerjarenplan)
- goedkeuren van bepaalde zeer ingrijpende besluiten;

Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA)

- De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) is het formele **Sturingsorgaan**
- Provincie Flevoland wordt als volgt vertegenwoordigd in de AvA:
 - Eigenaar: Commissaris van de Koning (CvK) – de heer Verbeek
 - Inhoudelijk: Gedeputeerde portefeuillehouder Economie – de heer Jansen
- De AvA wordt 2x per jaar georganiseerd (minimaal 1x is vereist):
 - Periode mei/juni: belangrijkste doel vaststellen jaarrekening
 - December: belangrijkste doel vaststellen strategisch kaders & kennisneming van jaarplan + begroting

Rollen provincie: Opdrachtgever

Provincie is klant van de verbonden partij en formuleert afspraken over te leveren producten en diensten en bewaakt de prijs, kwantiteit en kwaliteit. De opdrachten dragen bij aan realisatie provinciale bestuurlijke doelen

Sturing: De wijze waarop de provincie strategisch richting aan de verbonden partij op te bereiken publieke doelen. Dit doet de provincie via:

Subsidie- + Opdrachtverlening: Wat willen we nou echt dat de verbonden partij voor ons doet?

- Jaarlijkse exploitatiesubsidie, inclusief inhoudelijke opdrachten en te behalen KPI's
- Additionele projecten/subsidies om te komen tot uitvoering beleidsdoelstellingen

Afspraken maken over processen & procedures om o.a.:

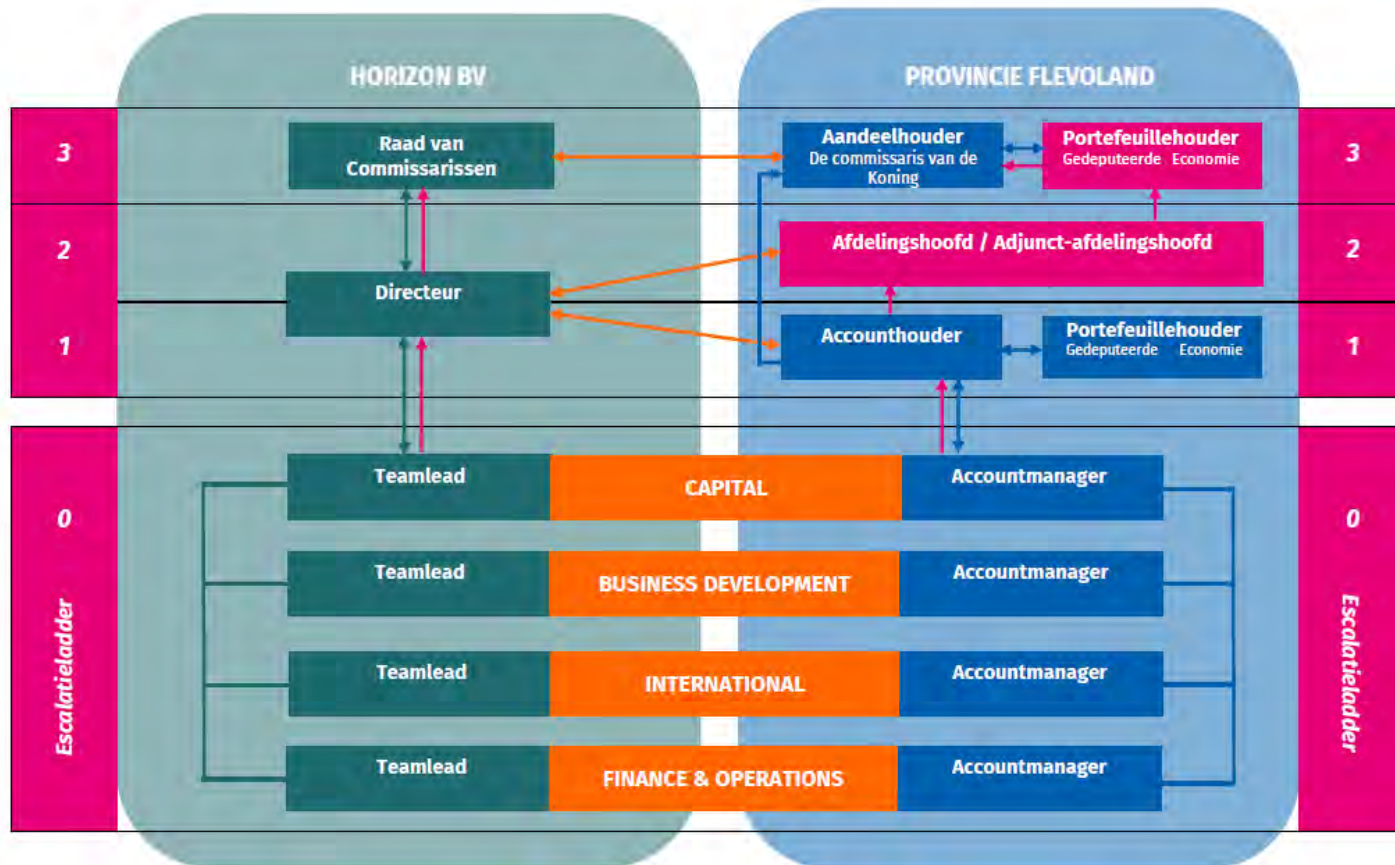
- optimale samenwerking tussen provincie en Horizon te realiseren
- te borgen dat de juiste mensen de juiste dingen doen
- uniforme opdrachtverlening
- optimale kwaliteit in de uitvoeringslijnen te realiseren

Verantwoording:

- van de voortgang (KPI's) op uitvoeringslijnen van Horizon (Investeren, Innoveren, Internationalisering)
- borgen dat opdrachten binnen de gestelde strategische kaders worden uitgevoerd
- borging efficiëntie van processen en procedures (continuïteit)



Governance Horizon - Provincie



Governance en aansturing

Aansturing van Horizon door de provincie vindt plaats op 4 niveaus:

1. **Strategisch niveau:** op strategische kaders/functioneren/continuïteit via aandeelhouderslijn in de B.V. en Bestuurlijk Overleg (CvK, portefeuillehouder, accounthouder, directie + RvC Horizon)
2. **Tactisch niveau:** jaarlijkse exploitatiesubsidie jaarplan Horizon (kaderstellend/resultaatafspraken), overall monitoring functioneren (bestuurlijk en managerial/accounthouder)
3. **Operationeel niveau:** losse projecten + inhoud/voortgang activiteiten jaarplan (projecten, resultaatafspraken), monitoring voortgang op KPI's + inhoud (beleidsmedewerkers, afstemming accounthouder)
4. **Proces niveau:** procesafspraken Horizon – Provincie m.b.t. rapportages, additionele opdrachten, exploitatiesubsidie, Aandeelhoudervergadering, etc (accounthouder/directie Horizon)

Governance & Monitoring vanuit Opdrachtgeversrol

De provincie heeft de verantwoordelijkheid om de voortgang op haar opdrachten aan Horizon te monitoren. Dit doet zij via periodieke rapportages:

1. **Jaarrapportage Horizon** – financieel en inhoudelijk jaarverslag voor aandeelhouder en publiek.
2. **Kwartaalrapportages** – op de vooraf afgesproken KPI's/resultaten (operationeel en strategisch) voor opdrachtgever(s).
3. **Inhoudelijke rapportages** – per opdracht/project/programma wordt regulier gerapporteerd afhankelijk van de informatiebehoefte

Management en Portefeuillehouder worden regelmatig geïnformeerd door Accounthouder Horizon en hebben een controlerende en consulterende functie.

Governance & Monitoring

Er zijn een aantal vaste periodieke overlegmomenten:

1. **Algemene vergadering van Aandeelhouder** – 2x per jaar:
 - a. In het kader van de Jaarrekening en Jaarverslag (mei/juni)
 - b. In het kader van het Jaarplan (dec)
2. **Bestuurlijk Overleg** – elke 6 weken, overleg tussen bestuurder Horizon, Portefeuillehouder, Adjunct-hoofd en Accounthouder over functioneren & continuïteit Horizon, strategische kaders, risico's
3. **Maandelijks overleg** – bestuurder Horizon en Accounthouder waarin wordt gesproken over voortgang op en aandachtspunten van projecten/programma's, kwartaalrapportages en andere tactische afstemming
4. **Heidagen Horizon – provincie** – Management Team Horizon en Kernteam Horizon van de provincie bespreken een aantal keren per jaar de ontwikkelingen, aandachtspunten en overall afstemming



Blok 2: Vragen?





Blok 3:

Horizon en de fondsen

- a. Koppeling met beleid
- b. Algemene achtergrond informatie
- c. De Fondsen

Economische Visie 2030

Programmalijn 2: 'Verdienvermogen van het MKB'

“Onder verdienvermogen verstaan we het vermogen om nu en op de lange termijn structurele welvaart en welzijn te genereren die bijdraagt aan de brede welvaart. Een aantal ingrediënten hiervoor:

- opleiding, training en talentontwikkeling (thema 'menselijk en sociaal kapitaal').
- renderende innovatie en kennisontwikkeling.
- goede toegang tot kapitaal en een solide ecosysteem voor ondernemerschap.”

Economisch Programma 2023-2028

Door in te zetten op het breed gedefinieerd verdienvermogen sturen we op:

- versterken van het Flevolandse mkb
- versterken en vergroten van toegang tot kapitaal
- ondernemerschap dat bijdraagt maatschappelijke waardecreatie

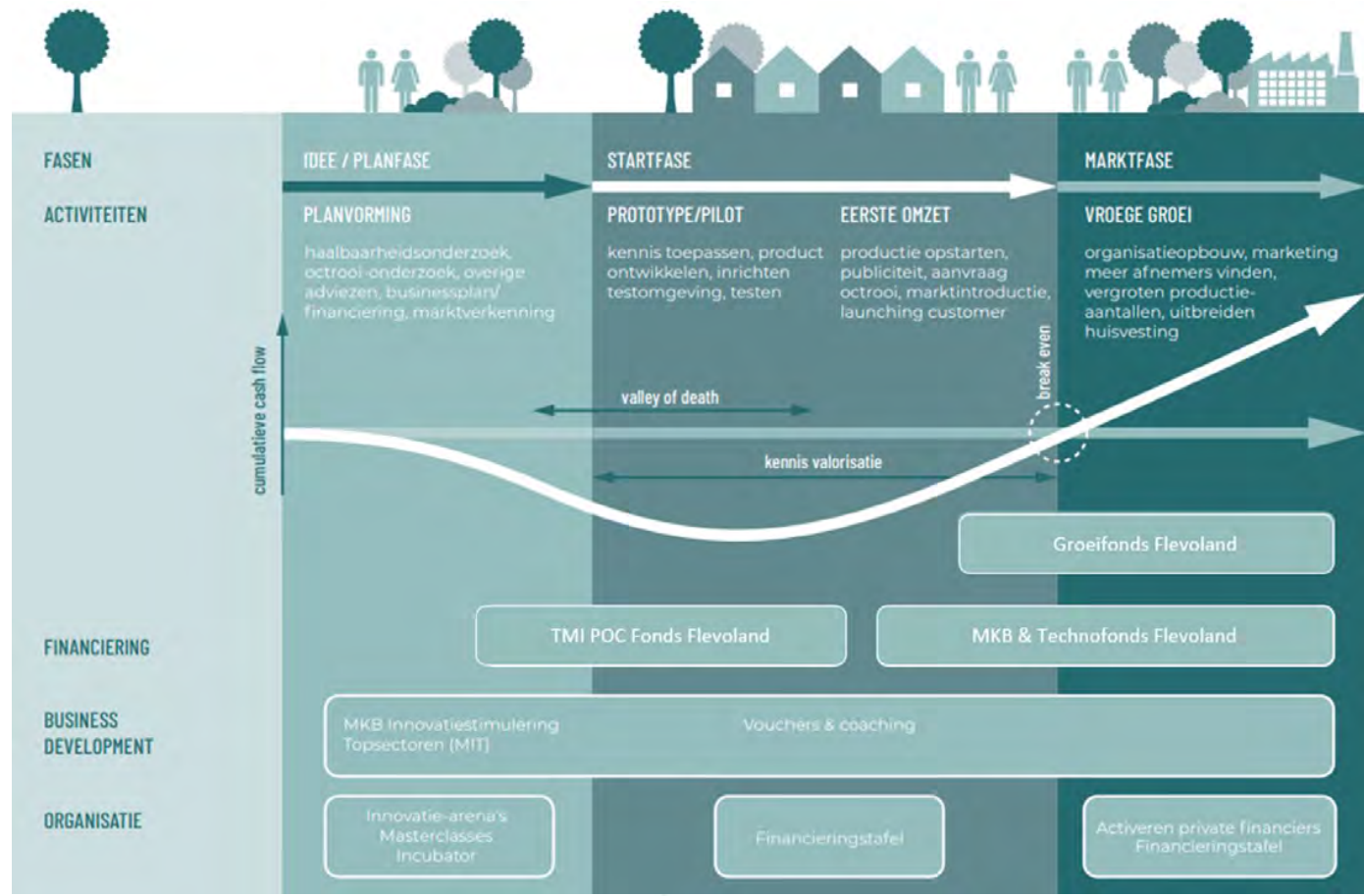
“Het is bewezen dat innovaties bijdragen aan groei. Innovaties zijn de brandstof voor de regio. Voor Nederland in het algemeen en de regio's in het bijzonder, is het van economisch belang om een innovatieve voorsprong te houden. We willen daarom dat er geen kapitaaltekorten ontstaan voor innovatiefinanciering.”

Flevoland beschikt over een aantal uitgebalanceerde financieringsinstrumenten. Dit kan innovatieve bedrijven, snelle groeiers en scale-ups helpen om hun innovaties van ideefase tot marktfase te brengen.



Oplossen Marktfalen

Financiering verstrekken om ondernemers te helpen producten en diensten te ontwikkelen van de ideefase tot marktintroductie.



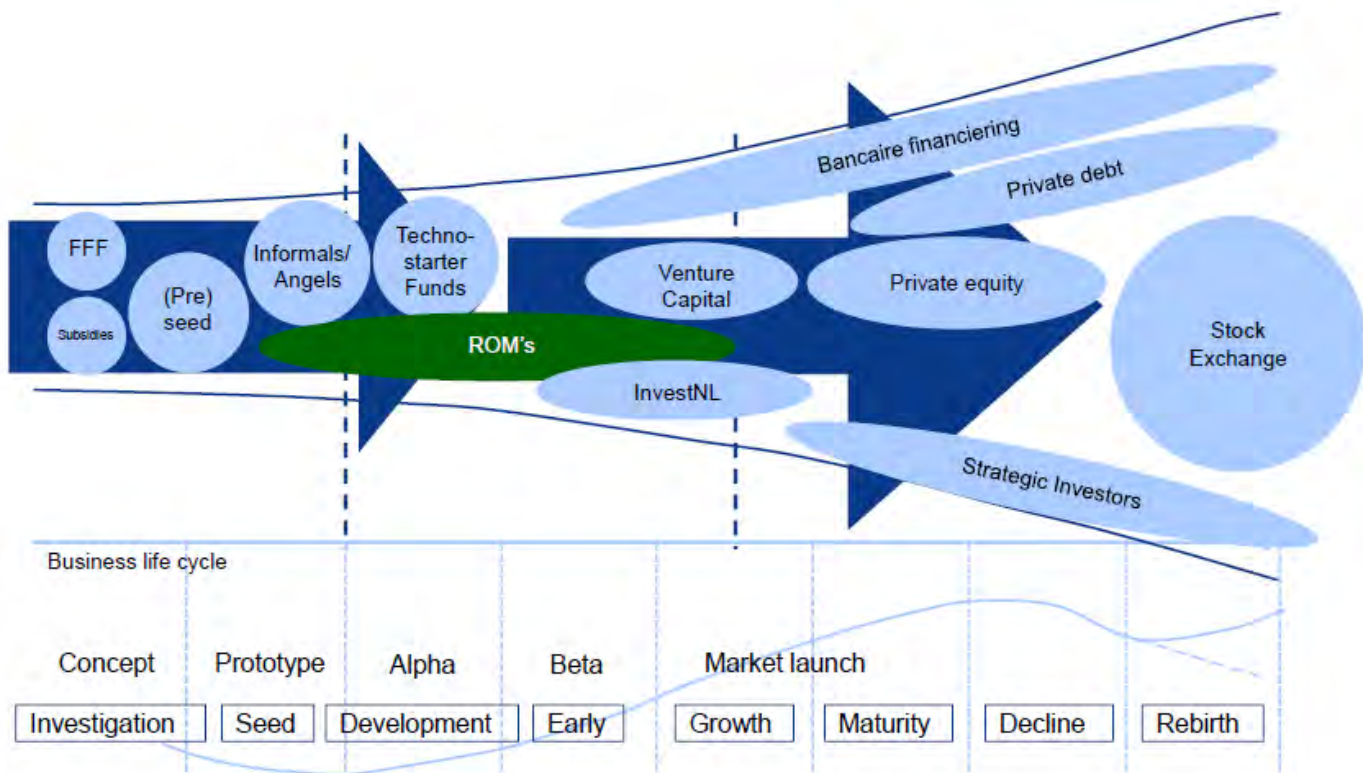


Technology Readiness Levels - Fasering innovatieketen





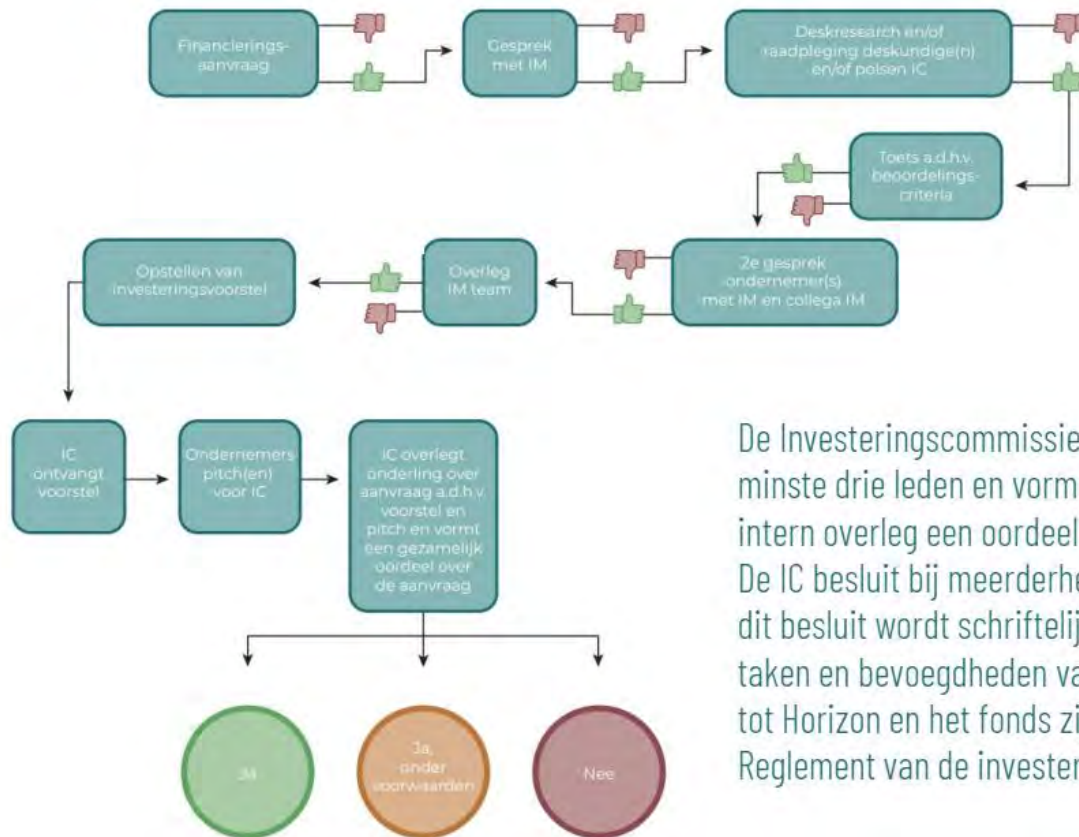
Positionering fondsen ROM in financieringslandschap





Investeringsproces en inzet investeringscommissie

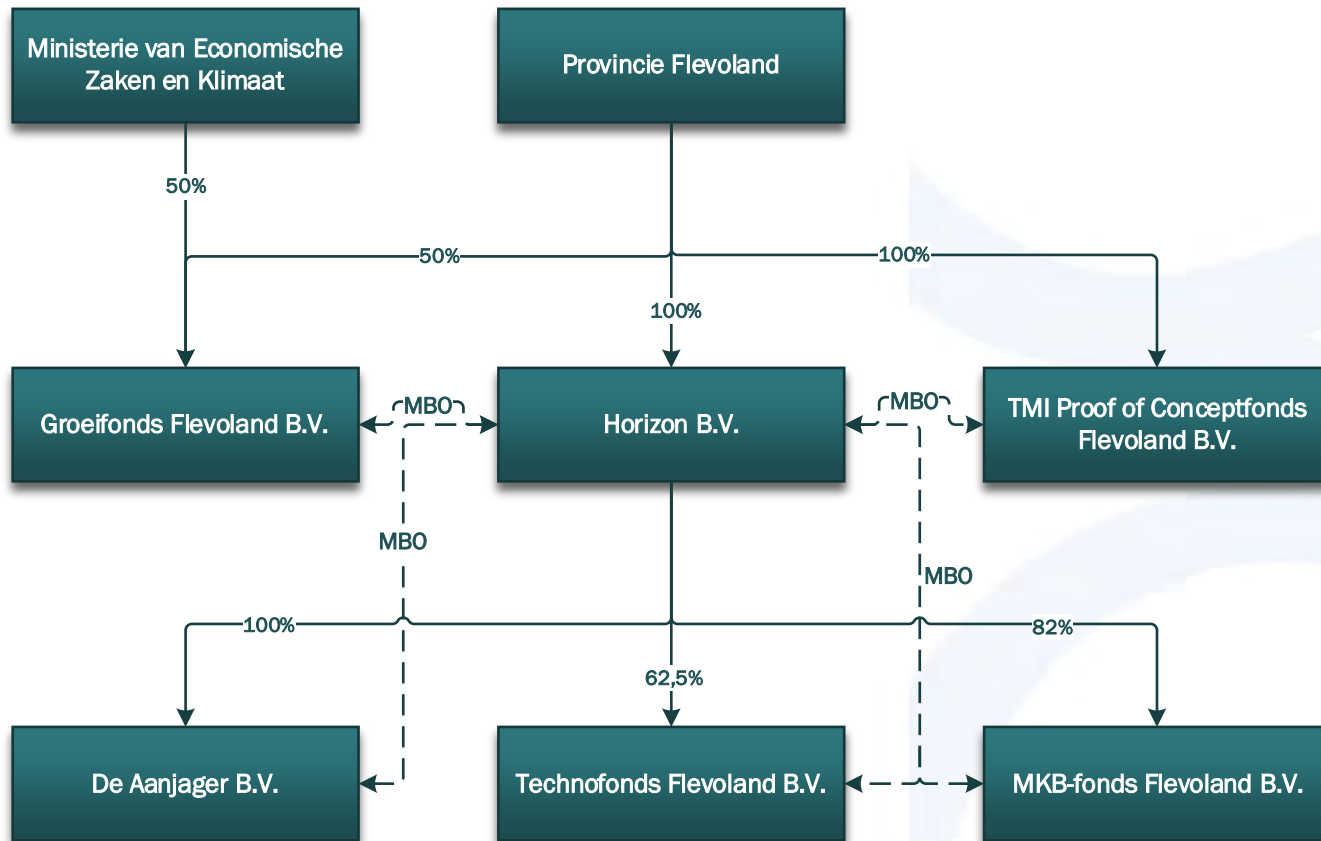
Proces investeringen



De Investeringscommissie (IC) bestaat uit ten minste drie leden en vorm door middel van intern overleg een oordeel over de aanvraag. De IC besluit bij meerderheid van stemmen en dit besluit wordt schriftelijk vastgelegd. De taken en bevoegdheden van de IC en de relatie tot Horizon en het fonds zijn vastgelegd in het Reglement van de investeringscommissie.



Aandeelhoudersstructuur



Bevoegdheden Aandeelhouder

De provincie is alleen Aandeelhouder in het TMI Proof of Concept Fonds en het Groeifonds Flevoland. De **bevoegdheden** rondom de fondsen zijn vastgelegd in de statuten.

Een greep uit de bevoegdheden:

- Vaststellen regulier jaarplan voor het daaropvolgende boekjaar
- Vaststellen (aanpassingen) Investeringsreglement
- Vaststellen jaarrekening en –verslag fondsen
- Benoemen, schorsen en ontslaan statutair bestuurder
- Benoemen, schorsen, ontslaan leden Investeringscomité
- Winstbestemming
- Bevoegdheden Raad van Commissarissen (RvC) bij gebrek aan RvC

Begrippenuitleg Fondsen

- **Participaties/aandelenkapitaal:** fonds verkrijgt aandelen in een portfoliobedrijf
- **Mezzanine financiering:** (converteerbare) achtergestelde lening. Een lening die achtergesteld is ten opzichte van andere gespecificeerde financiers. Converteerbaar betekent dat de waarde van de lening (op een later moment) kan worden omgezet in aandelen in het portfoliobedrijf.
- **Lening:** geld uitgeleend aan portfoliobedrijf, die terug wordt betaald met rente.
- **Multiples On Invested Capital (MOIC):** ratio die weergeeft hoeveel elke geïnvesteerde Euro heeft opgebracht o.b.v. gerealiseerde exits
- **Revolverendheid:** de mate waarin uitgezette middelen terugvloeien in het fonds en opnieuw uitgezet kan worden.

- 100% dochter van Horizon
- Horizon is aandeelhouder, statutair bestuurder en fondsbeheerder
- Provincie heeft geen directe rol bij dit fonds
- Opgericht op 8 oktober 2001
- Relatief klein fonds gericht op TRL 3-5 voornamelijk leningen < € 250.000
- Uitvoering financieringsfonds Regionaal Economische Ontwikkeling Flevoland (REOF) (EPD 2000-2006)
 - o € 850.000 in leningen en aandelen & € 150.000 in vouchervorm innovatiestimulering
- 2014 : Technologische MKB innovatiestimulering middels leningen
 - o € 500.000 in tickets van max. € 100.000
- 2020: Corona Overbruggingsleningen (COL)
 - o € 6,8 mln. (22 bedrijven) gefinancierd met Rijksmiddelen

	Stand ultimo 2022 (excl. COL)
Aantal uitstaande investeringen / financieringen	5
Totaal geïnvesteerd (gecommitteerd)	€ 600.000
Totaal uitgezet kapitaal	€ 600.000
Getroffen voorzieningen op uitgezet kapitaal	€ 400.000
Beschikbaar kapitaal voor uitzettingen	€ 600.000
Gerealiseerd Multiple On Invested Capital (MOIC) 2015-2020	0,18

TMI Proof of Conceptfonds Flevoland B.V.

- Provincie is 100% aandeelhouder (aandelenkapitaal € 1) en opdrachtgever
- Horizon is statutair bestuurder en fondsbeheerder
- Sturing aandeelhouder via fondsplan, investeringsreglement en jaarplannen
- Opgericht 5 april 2018 -> operationeel per 1 oktober 2018
- Totale initiële fondsomvang € 13,33 mln.
- Fondsvermogen subsidie van € 4 mln. EFRO (KvW II 2014-2020), € 1,33 mln. Rijkscofinanciering, € 8.000.000 provinciale middelen
- Mezzaninefinancieringen van € 50.000 tot € 400.000 gericht op TRL 4-7
- Doelstelling 50% - 65% revolverend
- Ultimo 2023 beperkt middelen beschikbaar voor investeringen.

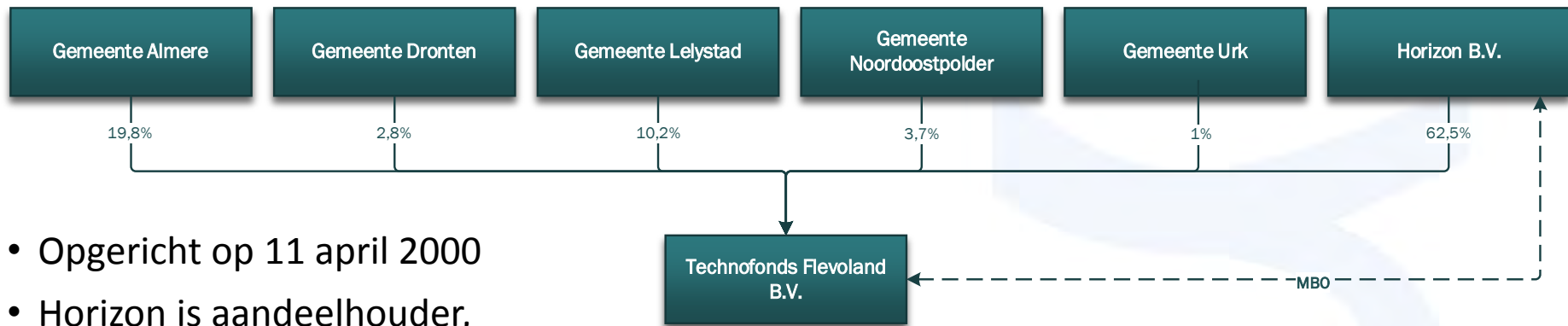
* Onder EFRO is het mogelijk om aan 6 bedrijven een aanvullende lening te vertrekken



TMI Proof of Conceptfonds Flevoland B.V.

	Stand ultimo 2022
Aantal uitstaande investeringen / financieringen	20
Totaal geïnvesteerd (gecommitteerd)	€ 8.700.000
Totaal uitgezet kapitaal	€ 7.200.000
Getroffen voorzieningen op uitgezet kapitaal	€ 1.300.000
Beschikbaar kapitaal voor uitzettingen	€ 3.500.000

Technofonds Flevoland B.V.



- Opgericht op 11 april 2000
- Horizon is aandeelhouder, statutair bestuurder en fondsbeheerder. Provincie heeft geen directe rol.
- Beperkt werkgebied (Zeewolde niet). Risicodragend kapitaal & leningen voor technologische en/of innovatieve ontwikkelingen
- Initiële fondsomvang € 11,4 mln (EPD 2000-2006 en KvW I 2007-2013)
- Fonds voorziet primair in tickets € 50.000 tot € 300.000 (max € 500.000) TRL-fase 7-9 in het verleden heeft dit fonds ook in eerdere fasen geïnvesteerd (PoC-fonds)



Technofonds Flevoland B.V.

	Stand ultimo 2022
Aantal uitstaande investeringen / financieringen	14
Totaal geïnvesteerd (gecommitteerd)	€ 5.500.000
Totaal uitgezet kapitaal	€ 5.500.000
Getroffen voorzieningen op uitgezet kapitaal	€ 3.000.000
Beschikbaar kapitaal voor uitzettingen	€ 4.500.000
Gerealiseerd MOIC 2015 – 2020***	1,06

*** Ultimo 2021 een succesvolle exit van een oude participatie die niet is meegenomen



MKB-Fonds Flevoland B.V.

- Horizon 80% van de aandelen, Rabobank 20% van de aandelen
- Horizon is aandeelhouder, statutair bestuurder en fondsbeheerder.
- Provincie heeft geen directe rol bij dit fonds.
- 2002 fusie van meerdere fondsen MKB-fondsen (1996) in 1 fonds
- Relatief klein fonds (initiële fondsomvang € 2,7 mln) gericht op TRL 8-9 Tickets € 50.000 tot € 300.000 (tot max. € 500.000 vervolginvesteringen)



MKB-Fonds Flevoland B.V.

	Stand ultimo 2022
Aantal uitstaande investeringen / financieringen	4
Totaal geïnvesteerd (gecommitteerd)	€ 700.000
Totaal uitgezet kapitaal	€ 600.000
Getroffen voorzieningen op uitgezet kapitaal	€ 100.000
Beschikbaar kapitaal voor uitzettingen	€ 2.000.000
Gerealiseerd MOIC 2015 – 2020	2,48

- Provincie bezit 50% van de aandelen
- Opgericht op 18 maart 2021 operationeel sinds 16 september 2021
- Horizon is statutair bestuurder en fondsbeheerder
- Sturing door algemene vergadering vindt plaats via aandeelhoudersinstructie, investeringsreglement en jaarplannen.
- Fondsomvang: € 16.000.000 in twee tranches + € 5.400.000 fondsversterkende middelen
- Tweede tranche € 8.000.000 (€ 4.000.000 provincie) in 2023 cf. bestuursovereenkomst
- Fonds investeert via risicodragend kapitaal en leningen in TRL 8-9 en verder.
- Maximaal investeringsbedrag € 1.500.000 en sinds 2023 kunnen ook kleinere tickets tot € 400.000 verstrekt worden
- Fonds heeft 100% instandhoudingsdoelstelling met een geaccepteerd risicoprofiel van 25%
- Bereidheid op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en verplichte externe cofinanciering maken onderdeel uit van investeringseisen.

GroEIFonds Flevoland B.V.

	Stand ultimo 2022
Aantal uitstaande investeringen / financieringen	2
Totaal geïnvesteerd (gecommitteerd)	€ 1.600.000
Totaal uitgezet kapitaal	€ 800.000
Getroffen voorzieningen op uitgezet kapitaal	€ 0
Beschikbaar kapitaal voor uitzettingen	€ 11.100.000



Blok 3: Vragen?



Werkbezoek Horizon: 4 oktober 2023

Voorgesteld programma:

15:30 – 15:45 uur	Ontvangst
15:45 – 16:00 uur	Welkomstwoord door Bestuurder
16:00 – 16:20 uur	Start Carrousel ronde 1
16:25 – 16:45 uur	Start Carrousel ronde 2
16:50 – 17:10 uur	Start Carrousel ronde 3
17:15 – 18:00 uur	Napraten en borrel

Vraag aan PS:

Zijn er vanuit PS nog specifieke onderwerpen die tijdens het werkbezoek aan de orde moeten komen?

Opzet Carrousel:

De groep aanwezigen wordt in drie groepen verdeeld. Het bezoek is ingericht als een Carrousel met drie rondes waarin elke groep de drie afdelingen van Horizon (Innoveren/Business Development, Internationalisering en Investeren) gaat bezoeken. Dit is een bewuste keus, zodat de groepen klein zijn en er voldoende gelegenheid is tot stellen van vragen.

Opzet sessies:

- een werknemer van Horizon (dus niet de bestuurder of manager) vertelt in 5 minuten iets over de betreffende afdeling
- een ondernemer vertelt in 5 minuten op welke manier Horizon hen heeft ondersteund
- PS leden kunnen gedurende 10 minuten vragen stellen.

Er wordt afgesloten met een borrel, waarin ook nog kan worden nagepraat en vragen gesteld kunnen worden aan Horizon medewerkers. Er zal ook een ambtelijke vertegenwoordiging vanuit het team Economie aanwezig zijn bij het werkbezoek die vragen kunnen beantwoorden vanuit de provincie.