



Onderwerp

Evaluatie Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland 2007 - 2012

Registratienummer

1477393

Datum

9 april 2013

Auteur

A.G. Nagtegaal, A. Hubers

Afdeling/Bureau

ES/CP

Doel van deze mededeling:

Provinciale Staten kennis te laten nemen van de evaluatie van de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL) over de periode 2007 - 2012.

Toezegging/motie/amendement:

Provinciale Staten hebben bij motie van 30 mei 2012 (motie 40) gevraagd om in het kader van de uitvoering van de Economische Agenda een evaluatie uit te voeren naar de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL).

In de motie wordt tevens gevraagd om de toekomstige visie en rol van de OMFL te onderzoeken en of het op eigen kracht doorgaan van de OMFL met eventueel meerdere aandeelhouders mogelijk is.

Inleiding:

In 2006 is een evaluatie uitgevoerd naar het functioneren van de OMFL over de eerste 3 jaar na haar oprichting. In deze tweede evaluatie is de periode 2007 t/m 2012 opgenomen. De resultaten die de OMFL in deze periode heeft gerealiseerd, worden in beeld gebracht door een analyse van de uitgevoerde projecten en activiteiten. Deze analyse geschiedt aan de hand van de vier werkterreinen van de OMFL:

1. Innovatie en ontwikkeling;
2. Investeringsbevordering;
3. Toerisme Flevoland;
4. Financiering en participaties.

Mededeling:

In voorliggend rapport zijn de concreet bereikte resultaten van de OMFL en huidige ervaringen met de OMFL geëvalueerd.

De evaluatie verschaft inzicht in:

- De concrete resultaten die de OMFL in de periode 2007-2012 in termen van uitgevoerde projecten en activiteiten heeft gerealiseerd;
- De bijdragen van de provincie aan de OMFL en overige inkomsten, incl. Europese gelden;
- De aansturing van de OMFL;
- Het toezicht op de OMFL;

Het rapport bevat tevens aanbevelingen voor de toekomstige rol van de OMFL.

Hieronder zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samengevat:

- Er is zichtbaar invulling gegeven aan de aanbeveling van de provincie uit de vorige evaluatie in 2007 dat een intensievere, proactieve rol van de OMFL gewenst is;
- Leisure Flevoland (Toerisme Flevoland en Nort) vervult een duidelijke toegevoegde waarde. Leisure Flevoland is zeer actief in haar marketing en promotie activiteiten en is samenbindend;
- De coördinatie en uitvoering van buitenlandse acquisitie is goed belegd bij de OMFL;
- De OMFL beschikt over een goed netwerk bij het bedrijfsleven en is in staat om snel te handelen;
- Verbeterpunten zijn de politieke en bestuurlijke sensitiviteit van de OMFL, de aansluiting bij veranderende structuren voor economische stimulering zo-

Openbaarheid

Passief openbaar

Portefeuillehouder

Appelman, J.N.J.

Lijst ingekomen stukken

besluitvormingsronde

10 april 2013



als de Amsterdam Economic Board (EAB) en EDBA (Almere) en het beheer van projecten die vanuit het Europese Programma worden gefinancierd (OP-West).

- Het aflopen van de huidige Europese Programmaperiode (OP-West) per 1-1-2014, het opraken van het werkkapitaal en de bezuinigingen op de provinciale bijdrage, vormen een nadrukkelijk punt van aandacht.

Aanbevelingen:

- Benut de OMFL als uitvoeringsorganisatie voor het economisch beleid van de provincie;
- Zet de OMFL effectief in als uitvoeringsorganisatie van provinciaal beleid door de rol van de uitvoeringsorganisatie duidelijk te omschrijven (in de Uitvoeringsagenda en het jaarplan) en de OMFL eenduidig (bestuurlijk en ambtelijk) aan te sturen;
- Anticipeer op de afnemende financiële middelen voor de OMFL door het herijken van de uitvoeringsagenda van de OMFL;
- De herijking van (de rol van) de OMFL kan plaatsvinden binnen de huidige juridische kaders als BV met 100% aandeelhouderschap van de provincie;
- Overleg met de aandeelhouders over een afzonderlijke evaluatie naar de fondsen;
- Benoem namens de provincie een afgevaardigd commissaris in de RvC van de OMFL, niet zijnde een actieve overheidsbestuurder.

Ons college onderschrijft de conclusies en aanbevelingen uit het evaluatierapport en is voornemens deze aanbevelingen te implementeren conform de aangegeven beheersmaatregelen.

Het vervolg

Indien gewenst kan deze evaluatie van de OMFL in een panoramaronde toegelicht worden. Deze behoefte kan kenbaar gemaakt worden aan het presidium.

Ter inzage in de leeskamer

n.v.t.

Verdere informatie

HB 1461322 - Evaluatierapport OMFL 2007 - 2012

EVALUATIE
ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJ FLEVOLAND B.V.
2007 - 2012

Maart 2013

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1.	<i>Aanleiding</i>	1
1.2	<i>Doel</i>	1
1.3	<i>Werkwijze en leeswijzer</i>	1
2.	Bevindingen deskstudie en interviews	2
2.1	<i>Innovatie en Ontwikkeling</i>	2
2.2	<i>Investeringsbevordering</i>	3
2.3	<i>Toerisme Flevoland + NORT Flevoland (Leisure Flevoland)</i>	3
2.4	<i>Financiering en Participaties</i>	5
2.5.	<i>Algeheel beeld van de OMFL</i>	6
2.6.	<i>Provinciale bijdrage aan OMFL</i>	7
2.7	<i>Aansturing OMFL</i>	8
2.8	<i>Toezicht op de OMFL</i>	10
3.	Conclusies en aanbevelingen	11
3.1	<i>Conclusies</i>	11
3.2	<i>Aanbevelingen</i>	11
4.	Geraadpleegde literatuur	13

Bijlage 1 **Projectoverzicht 2007 t/m 2011**

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Provinciale Staten hebben bij motie van 30 mei 2012 gevraagd om in het kader van de uitvoering van de Economische Agenda een evaluatie uit te voeren naar de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL). In de motie wordt tevens gevraagd om de toekomstige visie op de rol van de OMFL te onderzoeken. Tevens is gevraagd of het op eigen kracht doorgaan van de OMFL met eventueel meerdere aandeelhouders mogelijk is.

In voorliggend rapport zijn de concreet bereikte resultaten van de OMFL en huidige ervaringen met de OMFL geëvalueerd. Ook heeft de provincie de toekomstige rol van de OMFL onderzocht. Dit is gedaan in de bredere context van de heroriëntatie op het economisch domein, zoals beschreven in het coalitieakkoord. Dit heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen over de toekomstige rol van de OMFL.

De evaluatie is uitgevoerd door een evaluatieteam uit de ambtelijke organisatie.

1.2 Doel

De evaluatie verschaft inzicht in:

- De concrete resultaten die de OMFL in de periode 2007 - 2012 in termen van uitgevoerde projecten en activiteiten heeft gerealiseerd;
- De bijdragen van de provincie aan de OMFL en overige inkomsten, incl. Europese gelden;
- De aansturing van de OMFL;
- Het toezicht op de OMFL;
- Het rapport bevat tevens aanbevelingen voor de toekomstige rol van de OMFL.

1.3 Werkwijze en leeswijzer

In 2006 is een evaluatie uitgevoerd naar het functioneren van de OMFL over de eerste drie jaar na haar oprichting. Deze evaluatie is 15 februari 2007 besproken in PS (HB495847). De voorliggende evaluatie bestrijkt de periode 2007 t/m 2012. De resultaten die de OMFL in deze periode heeft gerealiseerd, worden in beeld gebracht door een analyse van de uitgevoerde projecten en activiteiten. Als informatiebron zijn de jaarplannen, de jaarverslagen en de Koerskaarten van de OMFL over de periode 2007 t/m 2012 gebruikt. Deze analyse geschiedt aan de hand van de vier werkterreinen van de OMFL:

1. Innovatie en ontwikkeling (paragraaf 2.1).
2. Investeringsbevordering (paragraaf 2.2)
3. Toerisme Flevoland (paragraaf 2.3)
4. Financiering en participaties (paragraaf 2.4)

In aanvulling daarop zijn expertinterviews gehouden met personen die nauw betrokken zijn bij de opdrachtverstrekking aan de OMFL. Hiermee kan het feitenrelaas van resultaten kwalitatief worden geëvalueerd. Daarmee ontstaat niet alleen een beeld wat de OMFL allemaal heeft gedaan, maar komt ook zicht op de wijze waarop de OMFL haar taken heeft uitgevoerd. In paragraaf 2.5 wordt het algehele beeld van de OMFL geschetst dat op basis van de interviews ontstaat. Daarnaast is de kostenkant in kaart gebracht, zowel de provinciale bijdragen als overige inkomsten van de OMFL (paragraaf 2.6). In paragraaf 2.7 en 2.8 wordt ingegaan op de thema's aansturing van de OMFL en het toezicht. Ten slotte staan in paragraaf 3.1. en 3.2 de conclusies en aanbevelingen verwoord.

2. Bevindingen deskstudie en interviews

2.1 Innovatie en Ontwikkeling

Inleiding

In het kader van het werkterrein Innovatie en Ontwikkeling worden door de OMFL projecten geïnitieerd, ontwikkeld en uitgevoerd, die tot een beter productie- en vestigingsklimaat voor ondernemers moeten leiden. Dit doet zij samen met het bedrijfsleven en intermediaire organisaties. De OMFL vervult de rol van aanjager en opdrachtnemer. Binnen dit thema vallen ook de activiteiten ter bevordering van samenwerking tussen bedrijven en kennisinstituten in de vorm van clustersamenwerking.

Bevindingen

De OMFL heeft binnen het thema Innovatie en Ontwikkeling een groot aantal betekenisvolle projecten uitgevoerd. In de loop van de evaluatieperiode is een sterke toename van het aantal projecten te zien. Daarmee wordt zichtbaar invulling gegeven aan de aanbeveling van de provincie uit de vorige evaluatie in 2007 dat een intensievere, proactieve rol van de OMFL gewenst is. Bijlage 1 bevat een overzicht van de projecten die de OMFL in de periode 2007-2011 heeft uitgevoerd. In dit overzicht zijn tevens de doelstellingen en resultaten van de projecten samengevat.

Een forse impuls voor de slagkracht van de OMFL was de start van het project *Kansen voor Flevoland* in 2008, een meerjarig koepelproject dat met steun uit het Europese Programma (EFRO), Rijk en provincie wordt gefinancierd en waarbij de OMFL samenwerkt met o.a. Syntens en de Kamer van Koophandel.

De projectenportfolio bevat een aantal mooie successen zoals *CompoWorld*, *Immuno Valley*, *Humanimal*, *Zorgen voor Morgen* en het project *OP West Clusters*. In het kader van laatst genoemd project is de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstituten gestimuleerd binnen zeven innovatieve clusters, zeven R&D clusters en acht projecten.

Er zijn ook voorbeelden van projecten die minder succesvol zijn verlopen. Bij Intertech (2007) bleef de belangstelling van bedrijven sterk achter ten opzichte van de verwachtingen. En bij het Watercluster ontbreekt achteraf gezien het commitment van het bedrijfsleven, het waterschap en het Rijk. Het is echter inherent aan het ontwikkelingsgerichte karakter van de OMFL dat sommige initiatieven niet van de grond komen.

Bij de activiteiten die de OMFL ontplooit, volgt zij goed de sectorale speerpunten van het provinciaal economisch beleid. Dit is afgemeten aan het Uitvoeringsprogramma Economie 2008-2012, dat focust op het stimuleren van kennisclusters in de Creatieve Industrie, Life Sciences en Medische Technologie, Geomatica, Composieten en ICT.

Soms is de OMFL meerjarig intensief betrokken bij opzetten van een project, vanaf de prille ideefase tot en met de start van de uitvoering. Voorbeeld is het stimuleren van de toepassing van composieten resulterend in het project *CompoWorld*, dat met steun uit het Investeringsprogramma Zuiderzeelijngelden (ZZL-NF) gefinancierd wordt. Op andere momenten functioneert de OMFL als een uitvoeringspartner van de provincie die snel en pragmatisch in opdracht een klus kan klaren. Zoals bij het ontwikkelen van de *Abellife routes* (toeristische GPS-fietsroutes) door NORT.

Door het aflopen van de huidige Europese Programmaperiode (OP West) per 1 januari 2014 en het uitputten van het werkkapitaal is inmiddels sprake van een krimp van het aantal projecten. Tevens is er sinds 2013 sprake van bezuinigingen op de provinciale bijdrage van ongeveer 40%. Dit vormt dit nadrukkelijk een punt van aandacht. De mogelijkheden vanuit een volgend Europees Programma zijn nog uiterst onzeker en in ieder geval minder omvangrijk.

2.2 Investeringsbevordering

Inleiding

Het thema Investeringsbevordering omvat de acquisitie van buitenlandse bedrijven, inclusief uitgaande en inkomende (handels)missies, thematische acquisitie en relatiebeheer, gebiedspromotie, het bevorderen van internationalisering door het Flevolandse bedrijfsleven en de uitvoering van het project *Informal Investor Network* (FLINN).

Bevindingen

Bij de oprichting van de OMFL in 2004 heeft de provincie het acquireren van buitenlandse ondernemingen bij de OMFL ondergebracht. Binnen iedere provincie dient een vast aanspreekpunt te zijn voor het NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency van het Ministerie van Economische Zaken). Deze taak is voor de provincie prioritair en wordt gefinancierd uit de basissubsidie. Het najagen van potentiële buitenlandse vestigers (*leads*) en binnenhalen van de werkelijke vestiging hiervan (*deals*) vraagt om een verfijnd samenspel met het NFIA en de gemeenten, die acquisitie eveneens tot hun takenpakket rekenen. In de evaluatieperiode hebben zich in totaal 25 internationale ondernemingen in Flevoland gevestigd. Het is niet precies aan te geven aan wie dit succes het meest toekomt, maar geconstateerd mag worden, dat de acquisitiefunctie goed belegd is bij de OMFL.

Thematische acquisitie en gebiedspromotie lijken, op basis van de analyse van de jaarverslagen, in termen van concreet uitgevoerde activiteiten minder aandacht te krijgen dan bij de oprichting bedacht. De thematische acquisitie krijgt vooral invulling als profileringsinstrument voor de buitenlandse acquisitie. Een verklarende factor is dat destijds concrete ideeën bestonden voor thematische bedrijventerreinen en bedrijfsverzamelgebouwen o.a. voor Life Sciences, Geomatica en ICT. Hetzelfde geldt voor gebiedspromotie. In het kader van gebiedspromotie is een aantal folders gepubliceerd, die gebruikt wordt voor buitenlandse acquisitie.¹ Overigens was het de uitdrukkelijke wens van de provincie bij de vorige evaluatie om eerst de buitenlandse acquisitie goed te regelen en als er dan nog ruimte is, te verbreden richting thematische acquisitie gericht op Nederlandse bedrijven.

In de evaluatie in 2007 is aanbevolen om voor inkomende en uitgaande missies aansluiting te zoeken bij grotere samenwerkingsverbanden zoals de MRA (Metropool Regio Amsterdam). Zo kan Flevoland gebruik maken van de statuur van een groter samenwerkingsverband en wordt tegelijkertijd een efficiëntere en effectievere voorbereiding en follow-up mogelijk. Nu - 6 jaar later - kunnen we constateren dat de OMFL inderdaad voor uitgaande handelsmissies in breder verband samenwerkt, o.a. met Noord Holland, Utrecht en de MRA.

Het thema internationalisering heeft door het koepelproject Kansen voor Flevoland een forse impuls gehad. In de evaluatieperiode zijn 43 bedrijven ondersteund met hun internationaliseringplannen. Een minder succesvolle activiteit betreft het Informal Investor Network (FLIIN). In vijf jaar heeft dit slecht vier matches opgeleverd, significant minder dan de beoogde 18 matches. De indruk is dat de economische crisis hier in belangrijke mate debet aan is.

2.3 Toerisme Flevoland + NORT Flevoland (Leisure Flevoland)

Inleiding

Sinds medio 2007 is het takenpakket van de OMFL verbreed met de toeristische promotie van Flevoland. Na het faillissement van het Flevolands Bureau voor Toerisme is ervoor gekozen om de provinciale toeristische promotie gestalte te geven door een kleine slagvaardige businessunit aan te sluiten bij de OMFL. In 2007 is een scheiding gemaakt tussen de toeristische promotie van Flevoland (valt onder de provincie; Toerisme Flevoland wordt gefinancierd door de provincie + private bijdragen) en de lokale VVV's (deze vallen onder de gemeenten). Toerisme Flevoland heeft een eigen Raad van Advies voor inhoudelijke en strategische advisering.

¹ Het betreft de folders 'Flevoland east wing of Greater Amsterdam', 'Flevoland Investor Development Program', 'Life Sciences in the crossover between human and animal' en 'Flevoland, Worldclass opportunities in aviation'.

Bevindingen

Gedurende de eerste jaren is een nieuwe, professionele organisatie en een uitgebreid netwerk opgebouwd. Tegelijkertijd is begonnen met het uitvoeren van de toeristische promotie van Flevoland. De activiteiten van Toerisme Flevoland bestaan in grote lijnen uit het aanbieden van een toeristische informatiestructuur (website, folders en magazines, toeristische informatiepunten), deelname aan beurzen en het organiseren van promotiecampagnes.

Toerisme Flevoland doet veel aan samenwerking, onder andere met de gemeentelijke toeristische informatiepunten, het toeristische bedrijfsleven en overheden. De financiële participatie door het bedrijfsleven in de promotiecampagne wordt vanuit het opdrachtgeverschap van de provincie als zeer positief aangemerkt. In 2010 droeg het bedrijfsleven circa € 125.000 bij, ruim 1/6 deel. Het was daarmee het beste jaar.

Toerisme Flevoland is zeer actief in het aantal marketing en promotie activiteiten. Het gaat onder meer radio- en televisiecampagnes, persreizen, deelname aan beurzen, een evenementenkalender, persberichten, promotie gericht op Duitsland en de website (www.ookflevoland.nl) met informatie over toeristisch-recreatieve mogelijkheden. Verder organiseert Toerisme Flevoland jaarlijks verschillende netwerkbijeenkomsten zoals de Flevius Award² en de opening van het Toeristisch Seizoen.

In 2011 is het consultantschap NORT organisatorisch toegevoegd aan de OMFL. Er zijn thans twee projectleiders in dienst van NORT. NORT richt zich op duurzaamheid, individuele ondersteuning van bedrijven, kennisoverdracht, Dag van de Toeristische Ambassadeurs + masterclass, bijdrage aan de gezamenlijke agenda toerisme & recreatie, netwerkvorming/samenwerking en de Flevius Award. NORT is een meerjarig project dat loopt tot eind december 2013. Het project wordt gefinancierd door de volgende branche- en belangenorganisaties: Koninklijk Horeca Nederland, HISWA, RECRON en Kamer van Koophandel Gooi, Eem- en Flevoland. Daarnaast verstrekken de provincie en de zes Flevolandse gemeenten een financiële bijdrage.

Toerisme Flevoland krijgt de komende jaren met forse bezuinigingen te maken:

Jaar	Ombuiging in euro	Subsidiebudget in euro
2012	-	536.770
2013	536.770 - 90.143	446.627
2014	536.770 - 140.143	396.627

Toerisme Flevoland heeft - als gevolg van een lager budget - een enigszins gewijzigde opdracht meegekregen van de provincie voor 2013. Nadruk ligt meer op promotie (het stimuleren van fysieke productontwikkeling is niet langer een taak van TF). Daarnaast neemt TF niet meer deel aan grootschalige beurzen zoals de Vakantiebeurs. TF voert vanaf dit jaar de Monitor Toerisme & Recreatie Flevoland 2013 uit. Verder is het de bedoeling dat er in 2013 wordt gestart met een toeristisch imago-onderzoek m.b.t. Flevoland.

Binnenkort start de provincie een traject voor het opstellen van een convenant met de Flevolandse gemeenten om de rolverdeling tussen Toerisme Flevoland en de lokale VVV's scherper te krijgen. Dit jaar wordt in kaart gebracht wat de mogelijke consequenties/opties zijn voor TF als gevolg van de aanvullende bezuiniging. Er wordt gestreefd naar een nauwere samenwerking met Sportservice Flevoland (bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek/monitoring). De conclusie is dat Toerisme Flevoland en NORT een duidelijke toegevoegde waarde hebben.

² Flevius Award betreft een coproductie van Toerisme Flevoland en NORT Flevoland.

2.4 Financiering en Participaties

Inleiding

In het kader van het thema Financiering en Participaties wordt risicokapitaal verstrekt via het Technofonds Flevoland, het MKB Fonds Flevoland en het Financieringsfonds Regionaal Economische Ontwikkeling (REOF) (zie figuur 1, p.7: organogram OMFL en fondsen). Doel is om startende en doorstartende MKB-bedrijven, die moeite hebben om via de reguliere kanalen financiering te vinden voor hun nieuwe activiteiten, te ondersteunen door het verstrekken van participatiekapitaal en achtergestelde leningen. Het MKB- en Technofonds zijn zelfstandige entiteiten met een eigen directie en Raad van Commissarissen. Formeel maken ze geen deel uit van deze evaluatie, maar omdat zij als één van de vier werkerterreinen onlosmakelijk onderdeel zijn van de OMFL, zijn zij toch - op hoofdlijnen - in de evaluatie betrokken.

Bevindingen

Het Technofonds financiert (door-)startende ondernemingen in Flevoland in innovatieve en technologische branches. De OMFL is voor 62% aandeelhouder. De gemeenten Almere, Dronten, Lelystad, Noordoostpolder en Urk participeren voor in totaal 38%. Het aandelenkapitaal bedraagt ca € 9,9 mln. In 2012 had het Technofonds 25 participaties en in de geëvalueerde periode 2007-2012 zijn 198 directe arbeidsplaatsen gerealiseerd bij de participaties

Het MKB Fonds financiert (door-)startende ondernemingen binnen het Flevolandse midden en kleinbedrijf. De OMFL is voor 52,5% aandeelhouder. Eind 2009 hebben ABN AMRO, SNS en ING hun belang verkocht en is alleen de Rabobank Flevoland medeaandeelhouder voor 12%³. Het aandelenkapitaal bedraagt € 1,284 mln. In 2012 had het MKB Fonds vier participaties en in de periode 2008-2012 zijn zeven arbeidsplaatsen gerealiseerd bij de participaties.

Ook het REOF verstrekt risicodragend kapitaal aan startende en doorstartende MBK ondernemingen. Het REOF is ondergebracht bij de Aanjager BV, waarvan de OMFL 100% aandeelhouder is. Het beschikbaar gestelde kapitaal is volledig uitgezet. De huidige waarde van de participaties is € 500.000. Het REOF onderscheidt zich qua doelstellingen en doelgroepen nauwelijks van de andere twee fondsen.

Beheer Flevoland Participaties BV voert de directie over het MKB Fonds, het Technofonds en sinds 2010 ook over het REOF. Het REOF, het MKB Fonds, het Technofonds en Beheer Participaties Flevoland brengen een eigen jaarverslag uit dat gecontroleerd wordt door een accountant. De drie fondsen zijn - wat het aandeel van de OMFL betreft - grotendeels van kapitaal voorzien door middel van bijdragen uit de Europese programma's van de provincie (EFRO) en daarnaast Rijks- en provinciale middelen.

De drie fondsen zijn revolverend van karakter. Vergeleken met het reguliere subsidie-instrument vloeien beschikbaar gestelde gelden na verloop van tijd in principe weer terug en deze kunnen opnieuw worden ingezet. Het voordeel van revolverend financieren is dat, anders dan bij subsidies, er geen concurrentievoordeel is voor individuele bedrijven. Het Technofonds is in deze opzet geslaagd: het oorspronkelijk kapitaal ad € 9,9 mln. is tenminste volledig in tact gebleven. Bij het MKB Fonds en het REOF heeft een geleidelijk afname van het kapitaal plaatsgevonden als gevolg van afboekingen. De afboekingen bij het MKB Fonds vonden hoofdzakelijk plaats in de periode 1996-2000.

Het Technofonds is in hoge mate revolverend: in totaal heeft het Technofonds € 4 mln. revolverend kapitaal gegenereerd en het REOF € 400.000. In onderstaand overzicht enkele kengetallen over de fondsen.

³ In 2009 heeft het Technofonds het belang van de uittredende banken ad. 35,5% ingekocht.

Stand 2013 in mln. euro	Technofonds	MKB Fonds	REOF
Participatiekapitaal: totale oorspronkelijke waarde	9,9 mln.	3,6 mln.	1,5 mln.
Participatieresultaat totaal cumulatief (i.v.m. afboekingen)	0 mln.	- 2,0 mln.	- 0,8 mln.
Waarde activa (participaties)	7,6 mln.	0,58 mln.	0,65 mln.
Totaal beschikbaar kapitaal (waarvan revolverend)	2,25 mln. (2 mln.)	0,85 mln. (0,85mln)	0,07 mln. (0,07 mln.)
Aantal deelnemingen (2012)	25	4	9 (eind 2011)
Nieuwe arbeidsplaatsen (2008 - 2012)	198	7	deels overlappend met Techno- en MKB Fonds

De relatie tussen provincie en MKB- en Technofonds is indirect: de provincie is enig aandeelhouder in de OMFL en de OMFL is aandeelhouder in het Technofonds (62%) en het MKB Fonds (52,5%). Tot 2009 was de provincie bestuurlijk vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht van Beheer Participaties Flevoland, die verantwoordelijk is voor het beheer van de fondsen. Tot 2008 was er tevens ambtelijke vertegenwoordiging in de investeringscommissie van de fondsen en was er regelmatig ambtelijk afstemmingsoverleg op managementniveau. Het MKB en Technofonds hebben ieder een tweekoppig investeringscommissie⁴. Door de indirecte eigendomsrelatie en het terugtreden van bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging in de Raad van Commissarissen respectievelijk de investeringscommissie, opereren de fondsen op redelijk grote afstand van de provincie. Dit wordt bevestigd in het onderzoek 'Verbonden Partijen' van Deloitte uit 2010. Soms ontstaat zelfs het beeld dat de fondsen en provincie helemaal niets met elkaar te maken hebben, wat natuurlijk niet juist is: de fondsen zijn opgericht op initiatief van de provincie, de fondsen zijn een uitvoeringsinstrument van het economisch beleid van de provincie en zijn medegefinancierd met middelen uit het Europese programma van de provincie.

Het is belangrijk dat de participatiefondsen zelfstandig van de provincie kunnen functioneren. Het managen van participatiekapitaal is een vak apart. Een punt van aandacht is dat de provincie een beperkt zicht heeft op de beleidseffectiviteit van het instrument participatiefondsen. Er bestaat op hoofdlijnen zicht op het aantal participaties, uitgezet kapitaal en het aantal arbeidsplaatsen⁵. Dat, in combinatie met het lange termijn karakter van het instrument participatiefondsen en de ideeën die er zijn om in het kader van de Economische Agenda een ondernemersloket te creëren met o.a. een risicokapitaal faciliteit, pleit voor een goed inzicht in de beleidseffectiviteit van de participatiefondsen.

Aanbevolen wordt om, samen met de aandeelhouders, een aparte evaluatie naar de fondsen uit te voeren. Daarbij wordt ingegaan op de beleidseffectiviteit van risicokapitaal, en de noodzaak en behoefte daar aan. Tevens wordt ingegaan op de wijze waarop het instrument risicokapitaal het beste georganiseerd en aangeboden kan worden.

2.5. Algeheel beeld van de OMFL

Naast de bovenstaande analyse van de resultaten, zijn expertinterviews gehouden met personen die nauw betrokken zijn in de opdrachtverstrekking aan de OMFL. Doel is een beeld te krijgen van de wijze waarop de OMFL haar taken heeft uitgevoerd. Op basis van deze gesprekken zijn de volgende sterke punten en aandachtspunten vastgesteld.

⁴ De Investeringscommissie van het MKB fonds bestaat uit de directeur Rabobank Flevoland lid en onafhankelijk deskundige. Voor Technofonds bestaat de commissie uit een onafhankelijk deskundige en een wethouder of ambtenaar van de gemeente, waarin het bedrijf gevestigd is waarin geparticipeerd wordt.

⁵ Het Technofonds rapporteert aan de provincie over de voortgang in het kader het Europees Programma OP West.

Wat gaat goed	Aandachtspunten
1. Draagvlak bij bedrijfsleven en aanwezigheid in netwerken; 2. Kennis, met name op het gebied van initiëren en ontwikkelen van ingewikkelde langjarige projecten; 3. Uitvoering van promotie toerisme; 4. Invulling van acquisitietaak; 5. Invulling van schakelfunctie tussen overheid en bedrijfsleven; 6. Meerjarige programmatische aanpak in samenwerking met andere partijen (in kader Europees programma), waaronder ook banken en gemeenten (deelname aan fondsen); 7. Snelheid van handelen (niet bureaucratisch).	1. Onvoldoende eenduidige aansturing door provincie; 2. Politieke en bestuurlijke sensitiviteit; 3. Onvoldoende aansluiting bij veranderende structuren voor economische stimulering zoals de Amsterdam Economic Board en EDBA Almere; 4. Het beheer van projecten die vanuit het Europese Programma worden gefinancierd (OP West); 5. Onvoldoende synergie tussen de vier taken van de OMFL; 6. Financieel sterk afhankelijk van de provincie; 7. Zeer kwetsbaar als Europees Programma 2007-2013 voor OMFL geen vervolg krijgt; 8. Afhankelijkheid van tijdelijk personeel; 9. Gemeenten en markt geven nog onvoldoende betaalde opdrachten aan de OMFL.

Om verandering te brengen in de gesignaleerde aandachtspunten zijn de volgende acties in gang gezet.

Aandachtspunt	Beheersmaatregelen
1	Sinds de start van de nieuwe bestuursperiode in zijn 2011 verbeteringen doorgevoerd in de aansturingstructuur en een resultaatgestuurde subsidieverlening (zie ook §2.7 aansturing).
2, 3, 4 en 5	In het periodieke afstemmingsoverleg tussen de OMFL en provincie worden deze punten meegenomen in de dagelijkse aansturing.
6 en 7	Op dit terrein zijn nog geen maatregelen getroffen. Er wordt aanbevolen om hierop te anticiperen en de uitvoeringsagenda te herijken (aanbeveling 3 en 4).
8 en 9	Deze kwetsbaarheden dienen betrokken te worden in de herijking van de OMFL.

2.6. Provinciale bijdrage aan OMFL

In de periode 2007 tot en met 2012 heeft de provincie ca. € 12 mln. aan de OMFL bijgedragen⁶. Dit betreft de jaarlijkse exploitatiebijdrage aan de OMFL van € 0,5 mln., de jaarlijkse bijdrage voor Toerisme Flevoland van € 0,5 mln., twee keer een werkkapitaal van € 1 mln. en provinciale subsidies en cofinanciering voor afzonderlijke projecten ad € 2,5 mln. De lening van de provincie voor het Technofonds van € 0,5 mln. is niet in de telling meegenomen. Daarnaast is vanuit het Europese Programma (EFRO) en het Rijk voor ca € 4,5 mln. bijgedragen, met name voor het project Kansen voor Flevoland en het Technofonds.

In totaal is vanuit de provincie, Rijk en Europa € 16,5 mln. bijgedragen. Er zijn ook overige inkomsten ter hoogte van € 2,1 mln. verworven. Dit betreft onder meer private bijdragen in de promotiecampagnes van Toerisme Flevoland en bijdragen van derden in het koepelproject Kansen voor Flevoland.

Inkomsten OMFL 2007 -2012	euro
Provincie Flevoland	12,0 mln.
Europa + Rijk	4,5 mln.
Overige inkomsten	2,1 mln.
Totaal	18,6 mln.

⁶ De provinciale, Europese en Rijks bijdragen zijn afkomstig uit het financiële administratiesysteem van de provincie. De opgave is inclusief de bijdragen aan BV De Aanjager voor het REOF en de bijdrage voor CompoWorld uit het Investeringsprogramma Zuiderzeelijngelden (ZZL). De bedragen zijn op basis van werkelijk gerealiseerde voortgang tot en met 2012. De overige inkomsten zijn gebaseerd op een opgave van de OMFL.

2.7 Aansturing OMFL

Inleiding

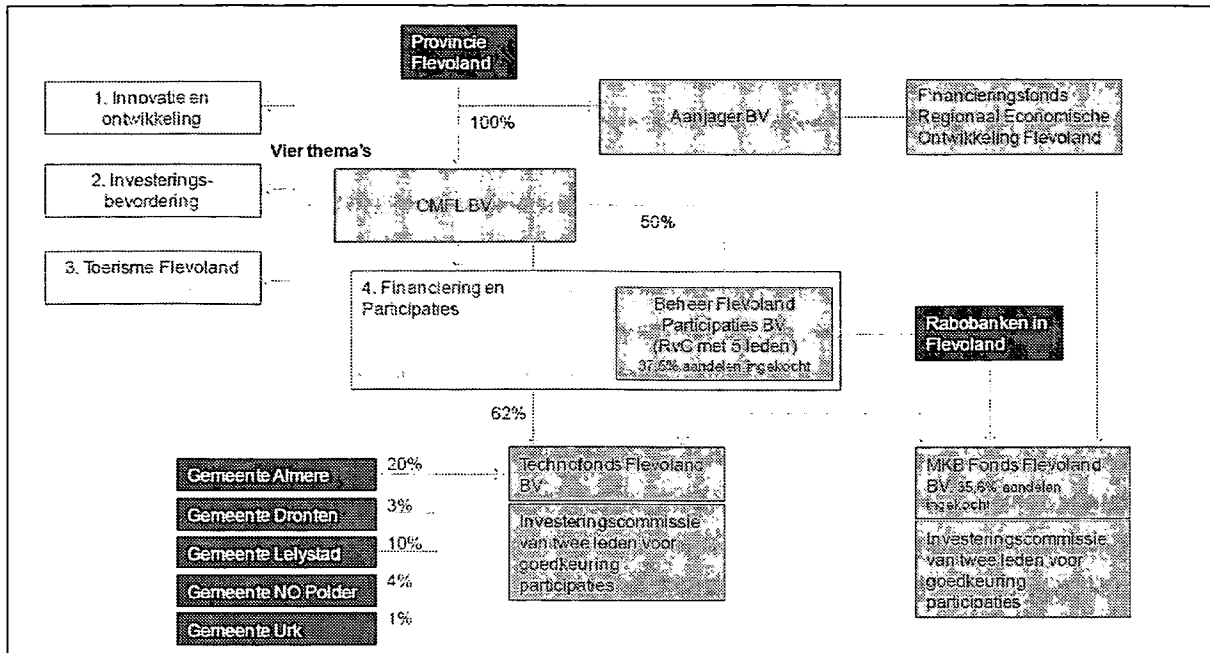
De OMFL is een Besloten Vennootschap waarvan de aandelen voor 100% in eigendom zijn van de provincie Flevoland. Figuur 1 bevat een organogram van de verschillende werkterreinen van de OMFL (innovatie en ontwikkeling, investeringsbevordering, Toerisme Flevoland en financiering en participaties). Deze activiteiten, exclusief het zelfstandig opererende MKB- en Techno fonds, voert de OMFL in eigen beheer uit en vallen daarmee direct onder de invloedssfeer van de directie en de RvC. Het dagelijks bestuur in de periode 2007 - 2012 werd gevormd door de directie bestaande uit een algemeen directeur en een adjunct-directeur. Met ingang van november 2012 is de adjunct-directeur met pensioen en vanaf februari 2013 heeft de algemeen directeur de organisatie verlaten. Het dagelijks bestuur wordt tijdelijk waargenomen door een gedelegeerd commissaris. Er is geen adjunct-directeur meer.

Bevindingen

In 2010 is door Deloitte onderzoek gedaan naar de aansturing van en het toezicht op de verschillende verbonden partijen van de provincie Flevoland. Ook de OMFL is hierin geëvalueerd. Deloitte stelt vast dat door de OMFL invulling wordt gegeven aan de belangrijkste governance principes door middel van jaarplannen, prestatie-indicatoren en monitoring van prestaties. Onderstaand kader bevat een nadere uiteenzetting van de analyse van Deloitte.

De taken van de OMFL zijn door de provincie bij de oprichting in 2004 in de statuten vastgelegd. De activiteiten van de OMFL binnen de thema's *Innovatie en Ontwikkeling*, *Investeringsbevordering* en *Toerisme Flevoland* krijgen vorm in de (meerjaren)begroting. In de begroting en het jaarplan zijn concrete activiteiten benoemd die de OMFL uitvoert om invulling te geven aan de taken zoals verwoord in de statuten. Hieraan gekoppeld zijn in het jaarplan prestatie-indicatoren benoemd welke zijn bevat in interne management informatie (koerskaarten OMFL). Deze Koerskaarten bevatten verschillende financiële en organisatorische doelstellingen en output gerichte prestatie indicatoren. In principe worden de prestatie-indicatoren voor een jaar vastgesteld, maar voor grote projecten (bv het OP West programma; Kansen voor Flevoland) zijn deze meerjarig.

Op deze wijze is invulling gegeven aan de belangrijkste governance principes op het terrein van sturing. Er is sprake van beleidskaders, meerjarenplannen en outputdoelstellingen. Wat daarbij opvalt, is dat alleen de beleidskaders en de meerjarendoelstellingen van het OP West programma (dat een deel van de activiteiten van de OMFL bepaalt) door de provincie zelf zijn opgesteld. De provincie speelt eigenlijk geen rol bij het opstellen van de meerjarendoelstellingen en de bijbehorende prestatie-indicatoren van de activiteiten die buiten het OP West programma vallen. Dit maakt het lastig voor de provincie om ook daadwerkelijk invulling te geven aan haar sturende rol. Als je niet weet wat je precies wil bereiken, kun je ook niet beoordelen of er goede prestaties zijn geleverd.



Figuur 1: Organogram OMFL en de fondsen

In aanvulling op de analyse van Deloitte kan gesteld worden dat in de geëvalueerde periode in de aansturing een grote mate van vrijheid gegeven is aan de OMFL. De OMFL heeft als aanjaagfunctie veel ruimte gekregen om zelf invulling te geven aan de opstelling van de jaarplannen en de uitvoering daarvan. In de geëvalueerde periode is daarbij op hoofdlijnen invulling gegeven aan het provinciaal opdrachtgeverschap. Dit betreft nadrukkelijk niet de relatie in het kader van het Europese Programma, dat gebonden is aan Europese regelgeving.

Situatie nieuwe collegeperiode (2011)

Bij het aantreden heeft het huidige college van Gedeputeerde staten aangekondigd zakelijker om te gaan met de provinciale steunfuncties. Dit gegeven moet ook worden vertaald in de subsidiërelatie met de OMFL. Met het beleggen van de OMFL bij een nieuwe ambtelijke accounthouder en het vertrek van de algemeen directeur van de OMFL, is de nodige ruimte ontstaan om de verzakelijking samen te laten gaan met een goede werkrelatie.

De resultaat gerichte aansturing van de OMFL zou uit de volgende onderdelen kunnen bestaan:

- De Provincie sluit jaarlijks een prestatiegerichte subsidiebeschikking af met de OMFL;
- Minimaal vier keer per jaar overleg tussen hoofd van de afdeling Economie en Samenleving met de directie van de OMFL over inhoudelijke voortgang en de strategische planning;
- Zes keer per jaar overleg op clusterniveau met de teamleiders Kansen voor West, Internationalisering en Toerisme Flevoland;
- Op operationeel niveau dagelijks contact tussen beleidsadviseurs en projectleiders OMFL;
- Per kwartaal schriftelijke rapportage over de voortgang van de projecten.

2.8 Toezicht op de OMFL

Inleiding

De OMFL is een zelfstandige organisatie waarop toezicht wordt gehouden via het aandeelhouderschap (AvA) en de Raad van Commissarissen (RvC).

De bevoegdheden van de RvC en AvA zijn vastgelegd in de statuten en de AO-regeling:

- De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) benoemt de leden van de RvC;
- De AvA en de RvC kunnen bestuurders ontslaan en schorsen;
- De RvC moet de jaarrekening en de begroting goedkeuren;
- De AvA moet de jaarrekening vast stellen. Daarnaast zijn in de AO/IC regeling nog een aantal activiteiten benoemd waarvoor toestemming van de RvC en/of de AvA noodzakelijk is.

De mogelijkheden om via het aandeelhouderschap toezicht uit te voeren, zijn beperkt. Jaarlijks vindt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) plaats tussen de directeur, de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de Commissaris van de Koningin. De RvC van de OMFL bestaat uit drie leden.

Het MKB Fonds en Technofonds worden beheerd vanuit de managementvennootschap Beheer Flevoland Participaties B.V. Deze BV heeft een eigen RvC die bestaat uit vier leden.

Bevindingen

In het onderzoek van Deloitte wordt geconstateerd dat met de bestuurlijke vertegenwoordiging in de Raad van Toezicht van de OMFL niet voldaan werd aan de Code Tabaksblat en de code goed openbaar bestuur.

Achterliggende gedachte is dat bestuurlijke vertegenwoordiging in een RvC van een verbonden partij het risico van 'dubbele petten' in zich draagt.

In maart 2011 heeft GS ingestemd met de algemene gedragslijn dat voormalige provinciebestuurders niet eerder dan één jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Gedeputeerde of Provinciale Staten kunnen worden voorgedragen als kandidaat voor benoeming tot commissaris dan wel bestuurslid van een verbonden partij.

Vanuit het principe van gewenste governance dient de relatie tussen Provincie en OMFL te verzakelijken door een afgevaardigd commissaris in de RvC te benoemen. De afgevaardigd commissaris mag niet een actieve overheidsbestuurder zijn.

De mogelijkheid van het benoemen van nieuwe commissarissen dient zich concreet aan, omdat dit jaar de zittingstermijn afloopt van twee leden. Zij kunnen niet worden herbenoemd.

Opgemerkt wordt dat de RvC primair in het belang van de vennootschap (OMFL) dient te handelen en dus niet alleen vanuit het belang van de aandeelhouder.

Randvoorwaardelijk voor een verzakelijking is dat de namens de provincie afgevaardigd commissaris bestuurlijk sensitief en loyaal aan de Provincie is. Het is van belang regelmatig bestuurlijk overleg te voeren tussen provincie en de afgevaardigd commissaris om de belangen van de Provincie te borgen.

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

1. De OMFL heeft binnen het thema Innovatie en Ontwikkeling een groot aantal betekenisvolle projecten uitgevoerd. Het projectenoverzicht telt 27 projecten, waaronder een aantal grote, meerjarige projecten. Het aantal medewerkers is in deze periode toegenomen van 8 naar 14 fte. Daarmee is zichtbaar invulling gegeven aan de aanbeveling van de provincie uit de vorige evaluatie in 2007 dat een intensievere, proactieve rol van de OMFL gewenst is;
2. Toerisme Flevoland en NORT hebben een duidelijke toegevoegde waarde. Zij zijn zeer actief in hun marketing en promotie activiteiten en zijn samenbindend;
3. De coördinatie en uitvoering van buitenlandse acquisitie is goed belegd bij de OMFL;
4. De fondsen zijn op hoofdlijnen onderzocht hetgeen in het algemeen een positief beeld oplevert. Nadere evaluatie is evenwel gewenst. Vermeldenswaardig is het aantal nieuwe arbeidsplaatsen dat verbonden is aan de nieuwe activiteiten waarin de fondsen hebben deelgenomen: in totaal 205 fte;
5. De OMFL beschikt over een goed netwerk bij het bedrijfsleven, heeft kennis op het gebied van initiëren en ontwikkelen van complexe projecten, geeft goede invulling aan de schakelfunctie tussen overheid en bedrijfsleven en is in staat om snel, niet bureaucratisch te handelen;
6. Aandachtspunten zijn de politieke en bestuurlijke sensitiviteit van de OMFL, de aansluiting bij veranderende structuren voor economische stimulering zoals de Amsterdam Economic Board en EDBA Almere, en het beheer van projecten die vanuit het Europese Programma worden gefinancierd (OP West).
Voorgestelde beheersmaatregel: zie aanbeveling 2;
7. Het aflopen van de huidige Europese Programmaperiode (OP West) per 1 januari 2014, het opraken van het werkkapitaal en de bezuinigingen op de provinciale bijdrage, vormen een nadrukkelijk een punt van aandacht.
Voorgestelde beheersmaatregel: zie aanbeveling 3 en 4.

3.2 Aanbevelingen

1. Benut de OMFL als uitvoeringsorganisatie voor het economisch beleid van de provincie. De redenen die destijds golden bij de oprichting van de OMFL zijn nog steeds valide en in belang toegenomen. De OMFL is in dit model een compacte en slagvaardige netwerkorganisatie, met ruimte om mee te bewegen met de opgave. De nadruk van de OMFL ligt op uitvoering van provinciaal economisch beleid. Het verbinden van kennis en competenties binnen de provincie (beleidsdoelen, programmatische kennis en inhoudelijke kennis van regelingen) met de competenties die nodig zijn om in het veld innovatie te stimuleren, is de sleutel tot succes. Dat betekent dat er veel aandacht moet zijn voor kruisbestuiving tussen de provincie en de uitvoeringsorganisatie en in het verlengde daarvan, met kennisinstellingen, bedrijfsleven en gemeenten.
2. Zet de OMFL effectief in als uitvoeringsorganisatie van provinciaal beleid door de rol van de uitvoeringsorganisatie duidelijk te omschrijven in de Uitvoeringsagenda en het jaarplan, en de OMFL eenduidig bestuurlijk en ambtelijk aan te sturen.
Voorgestelde beheersmaatregel: Sinds de collegeperiode 2011 wordt ingezet op een zakelijke en prestatiegerichte relatie met de OMFL. In aansluiting hierop wordt geadviseerd om de coördinatie voor de OMFL op één punt binnen de provinciale organisatie(afdeling Economie en Samenleving) te beleggen. De resultaat gerichte aansturing van de OMFL zou uit de volgende onderdelen kunnen bestaan:
 - *De Provincie sluit jaarlijks een prestatiegerichte subsidiebeschikking af met de OMFL;*
 - *Minimaal vier keer per jaar overleg tussen hoofd van de afdeling Economie en Samenleving met de directie van de OMFL over inhoudelijke voortgang en de strategische planning;*
 - *Zes keer per jaar overleg op clusterniveau met de teamleiders Kansen voor West, Internationalisering en Toerisme Flevoland;*
 - *Op operationeel niveau dagelijks contact tussen beleidsadviseurs en projectleiders OMFL;*
 - *Per kwartaal schriftelijke rapportage over de voortgang van de projecten.*
3. Anticipeer op de afnemende financiële middelen voor de OMFL door het herijken van de uitvoeringsagenda van de OMFL. Eventueel kan worden overwogen om functies in te kopen (eventueel bij de provincie), of te delen met andere partijen in een shared service constructie.

4. De aansturing van de OMFL kan plaatsvinden binnen de huidige juridische kaders als BV met 100% aandeelhouderschap van de provincie. Onderzoek daarbij of er een betere juridische constructie is dan de huidige B.V. Aandachtspunt daarbij is de relatie met de Flevolandse fondsen en de ontwikkelingen rond het participatiefonds Metropool Regio Amsterdam.
5. Overleg met de aandeelhouders over een afzonderlijke evaluatie naar de fondsen. Daarbij wordt ingegaan op de beleidseffectiviteit van risicokapitaal, en de noodzaak en behoefte daar aan. Tevens wordt ingegaan op welke wijze het instrument risicokapitaal het beste georganiseerd en aangeboden kan worden.
6. Benoem namens de provincie een afgevaardigd commissaris in de RvC van de OMFL, niet zijnde een actieve overheidsbestuurder.

4. Geraadpleegde literatuur

- Evaluatie OMFL 2007 (HB495847)
- Jaarplannen OMFL 2007 t/m 2012
- Jaarverslagen OMFL 2007 t/m 2011⁷
- Balanced Score Cards 2007-2012
- Verbeteren in verbinden: Onderzoek door Deloitte in 2010 naar verbonden partijen van de provincie Flevoland in het kader van artikel 217A
- Herijking instrumentarium economisch beleid OMFL; beleidsdocument van de afdeling E&S; HB1232872

⁷ jaarverslag 2012 is nog niet beschikbaar

Omschrijving	Looptijd	Verwachte prestatie	Gerealiseerde prestatie
1 Financieringsfonds Regionaal Economische Ontwikkeling Flevolan (REOF)	2007 - 2013	Opzet fonds met financiering van EU en provincie Flevoland (fondsvang € 1,5 mln.)	€ 1,5 mln. fondskapitaal uitgezet 6 projectengefinancierd Beheer fonds overgedragen aan MKB en Technofondsen Flevoland
2 Clustercoördinatie (inclusief clusterproject 2007)	2007 - 2008	3 clusters tot stand brengen	4 clusters gerealiseerd
3 OP West Clusters (vervolg op Clustercoördinatie)	2008 - 2013	• 8 clusters • 64 fte • 16 innovaties • Private investeringen € 480.000	• 12 clusters • 160 fte • 26 innovaties • Private investeringen € 103.075
4 Moderne bedrijfsvoering	01/01/2007 - 31/10/2007	6-12 deelnemende bedrijven	13 deelnemende bedrijven
5 Directe bedrijfssteun	01/10/2006 - 31/12/2007	24 trajecten	25 trajecten Projectmanagement door OMFL
6 MedTech	01/09/2006 - 01/07/2008	5 x bilaterale samenwerkingen 1 clusterproject 2 bijeenkomsten	3 x bilaterale samenwerkingen 2 clusterproject (MTIC, Immuno Valley) 2 bijeenkomsten
7 MTIC / Pontes Medical	31/10/2007 - 31/10/2010	Stimuleren economische bedrijvigheid in Flevoland	Bio business event Almere Business cluster in de steigers gezet Project afgerond Werksaamheden voortgezet binnen ImmunoValley II, Amsterdam BioMed en LSIP
8 Immuno Valley 1	01/04/2007 - 31/12/2010	Samenwerkingsverband realiseren in noordelijke Randstad tussen universiteiten, instituten en bedrijven rond infectieziekten Rol in uitvoeren project Bijdrage leveren aan uitvoering valorisatiedeel IMede) organiseren van 2 activiteiten	2 activiteiten (events) uitgevoerd Immuno Valley 2 is gehonoreerd door PID met € 1,5 mln. subsidie
9 Immuno Valley 2	01/01/2011 - 31/12/2013	Rol in uitvoeren project	Samenwerking mkb via ondermeer het Life Sciences Innovation Platform (LSIP) ImmunoValley heeft aansluiting gezocht bij topsector Lifesciences ImmunoValley heeft plek binnen Humanimal
10 SME Pact	2006 - 2008	MKB en Multinationals dichter bij elkaar	Website opgezet Matching bijeenkomst georganiseerd MKB bedrijf gekoppeld aan Franse multinational
11 Watercluster	2007 - 2008	inventarisatie opleveren startbijeenkomst organiseren	inventarisatie is opgeleverd startbijeenkomst georganiseerd 4 deelclusters geïnventariseerd
12 Zorgen voor morgen, realisatie Innovatie Skills Lab	01/09/2009 - 31/08/2011	Realiseren Innovatie Skills Lab	Skill Lab Flevoland geopend Exploitatiecontract met ROC Landstede
13 Creative Cities Amsterdam Area	01/04/2007 - 31/12/2008	Versterken creatieve industrie Noordelijke Randstad Participatie in projectleiding en uitvoering Organiseren van 2 activiteiten en opzetten van netwerk in Flevoland	Event in Almere op 11-12-2008 Brandbox Almere op 26-10-2009 Event 'Kruisbestuiven
14 Creatieve beroepen in de groei, penvoerder project	01/07/2010 - 30/06/2012	Tussenrapportage Eindrapportage incl. accountantsverklaring	Project gestart Financieel beheer ingericht Tussenrapportage opgesteld en project loopt conform plan
15 OP West Internationalisering	2008 - 2013	Bezoek 150 bedrijven, waarvan 90 nationaal en 60 internationaal 14 nieuwe bedrijven 200 fte	Bezoek 81 bedrijven 19 nieuwe bedrijven 358 fte's Engelse website gerealiseerd. Update najaar 2010 Composietenbrochure 3 bijeenkomsten tijdens WE China: geomatica, composieten en landbouw World Expo China 8 handelsmissies (inkomende en uitgaande)
16 Noordvleugel Fast Forward	01/05/2010 - 01/07/2014	Opbouw bestand potentiële deelnemers Selectie 40 potentiële Flevolandse deelnemers Lid Focusgroep	Bestand opgebouwd met 2.294 potentiële deelnemers waarvan 117 Flevolandse 8 Flevolandse deelnemers geselecteerd Lid Focusgroep
17 FLevolands Informal Investors Netwerk 1e en 2e fase		Oprichting netwerk Organiseren bijeenkomsten 4 geslaagde matches	Netwerk uitgebreid met 50 Informal Investor 2 bijeenkomsten gehouden 4 matches gerealiseerd PROJECT AFGEROND
18 OP West FLevolands Informal Investors Netwerk (FLINN) - vervolg project	2008 - 2013	18 geslaagde matches Investering € 4,5 mln.	1 match gerealiseerd € 0,3 mln. geïnvesteerd
19 Organisatie Intertech 2007	01/07/2006 - 30/06/2007	organiseren internationale beurs Intertech 225 deelnemende bedrijven	120 deelnemende bedrijven
20 Biodiesel	2006/2007	Inventarisatie initiatieven Realisatie één productunit	Inventarisatie uitgevoerd
21 Regionaal Innovatieloket Groene Grondstoffen (RINGG) Flevoland	01/01/2010 - 31/12/2011	Vormgeven loket Aanstellen accountmanager	Loket is vormgegeven Accountmanager is aangesteld Project Groen Gas Straat Zuidelijk Flevoland Project Co2 pijplijn Project Flevokust Concept digitaal kennisplatform RINGG
22 Glasvezelnetwerk	2008 - 2010	Het aanbesteden van een glasvezelring voor Flevoland Oost	Vorbereiding fase I van het project
23 OP West FLevolands Ondernemers Ondersteuning FLOO	2008 - 2013	90 adviestrajecten 180 fte	102 adviestrajecten 60 fte
24 Flevoland Meetings	2009 - 2013	Investering 5 miljoen Toename zakelijk toerisme	Project stopgezet - geen subsidiemogelijkheden
25 Flevius Award	2009 - 2011	Organisatie jaarlijks Flevius Award i.s.m. NORT 250 bezoekers (2009) 200 bezoekers (2010) 250 bezoekers (2011)	250 bezoekers (2009) 210 bezoekers (2010) evenement verplaatst naar januari 2012
26 Toerisme Flevoland marketing en promotie	2007 - 2011	Presentatie op beurzen Ontwikkeling van promotiemiddelen Bewerken van markt in Flevoland, Nederland, Duitsland en overig Opzet en beheer Flevolandse data(base)/ regionale informatie voorziening Opzetten promotieprojecten i.s.m. partners, zoals bedrijfsleven, evenementen organisaties Organisatie netwerkbijeenkomst sector	Activiteiten 2011 2 beurzen 80.783 bezoekers internetsite (uniek bezoekers: 59.331) 131.500 drukwerk uitgave en verspreiding met advertenties van 86 organisaties 50.000 giveaways OOK Flevoland 13 weken regionale radio en televisiecampagne, narrowcasting McDonalds week radiocampagne op Classic FM week radiocampagne radio 2, radio 5, Radio 10 Gold, Skyradio 3 weken radiocampagne bij 100% NL 4x luchtreclame bij evenementen Mediapartner bij 5 evenementen Quick Signs bij Lowlands • Deelname Familie Lekker Weg met als resultaat Flevoland als winnaar 5 advertorials of banners op websites Inkoop google adds (DLD en NED) 5 e-nieuwsbrieven consument 4 e-nieuwsbrieven corporate 4 e-nieuwsbrieven naar pers 2 e-nieuwsbrieven NBTC Duitsland 6 persreizen 10 persberichten verzonden 18 redactionele artikelen 1 promotieproject: AbelLife 4 bijeenkomsten: Vakdagontvangst/Vakantie-beurs/ opening toeristisch seizoen / excursie VVV/ relatiebijeenkomst Activiteitenplan 2011 positionering Flevoland (100 ondernemers)
27 Uitvoering van toeristische info- en serviceposten	2009 - 2011	Realisatie van 35 regionale info- en serviceposten	Uitvoering van 35 toeristische info- en serviceposten Deelname 70 ondernemers