

**EVALUATIERAPPORT**  
**ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJ FLEVOLAND B.V.**  
**Januari 2007**

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>	
1.1 Aanleiding	1	
1.2 Doel		1
1.3 Werkwijze	1	
<b>2. Bevindingen interviews</b>	<b>1</b>	
2.1 Algemeen beeld	2	
2.2 Projectmanagement en –uitvoering	2	
2.3 Thematische bedrijventerreinen- en centra	3	
2.4 Acquisitie en economische gebiedspromotie	3	
2.5 Participatiefondsen	4	
2.6 Aansturing OMFL	5	
2.7 Toegevoegde waarde	6	
2.8 Samenspel OMFL en provincie	6	
<b>3. Bevindingen deskstudie</b>	<b>7</b>	
<b>4. Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>8</b>	
4.1 Conclusie		9
4.2 Aanbevelingen		9

**Bijlage A** Overzicht geïnterviewde personen

**Bijlage B** Vragenlijst

**Bijlage C** Projectoverzicht 2004

**Bijlage D** Projectoverzicht 2005

**Bijlage E** Projectoverzicht 2006

**Geraadpleegde literatuur**

**Vertrouwelijk ter inzage: gespreksverslagen interviews**

## 1 Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Bij de oprichting van de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland B.V. (OMFL) in 2004 is afgesproken om in 2006 een evaluatie uit te voeren als onderdeel van de beleidscyclus (plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen). De portefeuillehouder Economische Zaken heeft vanuit de verantwoordelijkheid van het aandeelhouderschap van de provincie opdracht gegeven tot deze evaluatie. De evaluatie is uitgevoerd door een evaluatieteam vanuit de afdeling EZ, onder verantwoordelijkheid en aansturing van de directeur Implementatie & Ontwikkeling.<sup>1</sup>

### 1.2 Doel

De evaluatie is gebaseerd op de huidige ervaringen met de OMFL en de concreet bereikte resultaten van de OMFL in relatie tot de oorspronkelijke doelstellingen en randvoorwaarden die bij de oprichting door Provinciale Staten zijn geformuleerd. De evaluatie heeft een positieve en zakelijke insteek met als doel eventuele verbeteringen door te voeren.

In de evaluatie wordt tevens aandacht besteed aan

- Het samenspel tussen de OMFL en provincie
- Het verzoek van de OMFL voor een nieuw werkkapitaal van € 1 mln. voor de nieuwe collegeperiode en het verzoek voor een additioneel werkkapitaal voor intensivering van het beleid van € 1 mln.
- Nieuwe kansen en ontwikkelingen voor de OMFL

Het is de bedoeling de evaluatie te betrekken in de collegeonderhandelingen om een eventuele nieuwe impuls aan de OMFL te geven.

Overigens is er in 2006 door Bureau Terp een evaluatie uitgevoerd in opdracht van de RvC van de OMFL en hierop zijn de bovengenoemde verzoeken van de OMFL voor extra kapitaal gebaseerd.

### 1.3 Werkwijze

De evaluatie bestaat uit twee delen.

Er is informatie verzameld door middel van interviews met de wethouders Economische Zaken van alle zes gemeenten, de voorzitter van de Kamer van Koophandel, de voorzitter van de ondernemersorganisatie VNO-NCW/MKB, met de OMFL zelf en met een aantal medewerkers van de provincie Flevoland die nauw samenwerken met de OMFL.<sup>2</sup> Deze interviews dienden om te kijken wat voor een beeld men heeft van de OMFL.

Daarnaast heeft een deskstudie plaatsgevonden van relevante rapportages en beleidsstukken (i.e. het bedrijfsplan van de OMFL, het Statenvoorstel 'Oprichting OMFL', de jaarplannen 2004, 2005 en 2006, de jaarverslagen 2004, 2005 en 2006). Door middel van deze analyse is getracht de concreet bereikte resultaten in relatie tot de oorspronkelijke doelstelling boven water te krijgen.

## 2. Bevindingen interviews

In eerste instantie is gevraagd naar het algemene beeld dat men van de OMFL heeft en wat de ervaringen met de OMFL over de afgelopen periode zijn geweest<sup>3</sup>. Vervolgens richtte het interview zich op de verschillende werkterreinen van de OMFL (Projectmanagement en –uitvoering; Acquisitie en gebiedspromotie; Thematische bedrijventerreinen en centra; Participatiefondsen), zowel inhoudelijk als de wijze waarop deze worden uitgevoerd. Eveneens werd in de interviews aandacht besteed aan

<sup>1</sup> Het evaluatieteam bestaat uit Alain Hubers en Paula van Wolfswinkel; Andrea van Buren was betrokken bij de interviewronde.

<sup>2</sup> Zie bijlage A: overzicht geïnterviewde personen

<sup>3</sup> Zie bijlage B: vragenlijst

de aansturing van de OMFL en aan de toegevoegde waarde van de organisatie, en werden eventuele verbeterpunten besproken.

## 2.1 Algemeen beeld

De OMFL wordt over het algemeen gezien als een uitvoeringsgerichte en flexibele organisatie, waarmee de contacten prettig verlopen. Het algemene beeld is dat het belangrijk is dat de OMFL bestaat, hoewel er wel enkele punten van kritiek zijn.

Een veel gehoorde opmerking is dat de OMFL onvoldoende zichtbaar is. De OMFL is nog relatief onbekend. Binnen de gemeentelijke organisaties, maar vooral binnen het bedrijfsleven. Door de geringe naamsbekendheid en doordat men onvoldoende weet wat de OMFL precies doet, wordt er nog te weinig gebruik gemaakt van haar diensten.

Een ander veel gehoord geluid is dat de OMFL zich niet voldoende proactief opstelt. Volgens veel respondenten neemt de OMFL een te afwachtende houding aan, gedraagt zich te vraaggericht en creëert nog onvoldoende kansen. Op dit moment is de OMFL nog te voorzichtig, terwijl het juist de taak van een ontwikkelingsmaatschappij is om ontwikkelingen waaraan risico's verbonden zijn, op gang te brengen.

## 2.2 Projectmanagement en –uitvoering

### *Inleiding*

Het werkkerrein 'projectmanagement en –uitvoering' van de OMFL omvat het initiëren en begeleiden van projecten, die de economische ontwikkeling van Flevoland bevorderen. De OMFL vervult een katalyserende rol en geeft bedrijven en ondernemers een duwtje in de rug zodat projecten van de grond komen. De toegevoegde waarde ligt in het helpen realiseren van zaken die door andere partijen niet worden opgepakt dan wel niet op eigen kracht kunnen worden verwezenlijkt. Voorbeelden van projecten zijn Nieuwe Bedrijvigheid Flevoland, Informal Investors Netwerk Flevoland, het Mentorenproject, Sanamare en Thixomoulding.

In de interviews werd gevraagd hoe men de projecten, die de OMFL in dit kader heeft ontplooid, beoordeelt.

### *Bevindingen*

Het blijkt dat men onvoldoende bekend is met de projecten van de OMFL. Alleen van projecten zoals Nieuwe Bedrijvigheid Flevoland, Informal Investors Netwerk Flevoland en het Mentorenproject heeft de meerderheid gehoord, maar vaak weet men er onvoldoende van af om er uitspraken over te doen. Hier komt het eerder gesignaleerde probleem van beperkte 'zichtbaarheid' weer naar voren. (*noot evaluatoren: de OMFL werkt overigens actief aan haar zichtbaarheid. Zij heeft een eigen website en nieuwsbrief, maakt persberichten en woont regelmatig netwerkbijeenkomsten bij*).

Degene die wel bekend zijn met de projecten, reageren over het algemeen positief en zien het belang ervan in voor de economische ontwikkeling van de provincie. Er wordt echter wel een aantal kanttekeningen geplaatst.

Ten eerste is door meerdere partijen opgemerkt dat de OMFL op dit moment voornamelijk door de provincie geïnitieerde projecten uitvoert. De OMFL zou niet alleen vraaggericht vanuit de provincie projecten moeten ontplooiën, maar zij zou vaker op basis van marktsignalen zelf proactief projecten moeten initiëren. Het contact met het bedrijfsleven en ook met de gemeenten is wat dat betreft nog te gering. De OMFL fungeert te weinig als 'luisterend oor' voor ondernemers met innovatieve plannen. De OMFL zou meer een 'spin in het web' functie moeten vervullen om ondernemers met een goed plan verder te helpen. Gelet op de beperkte omvang van de OMFL in menskracht en middelen kan de OMFL slechts een beperkt aantal projecten aan. Dit dwingt haar om scherpe keuzes te maken en kansrijke plannen en projecten vooraf zorgvuldig te selecteren.

Een tweede kanttekening is dat men de betrokkenheid en gedrevenheid van de OMFL soms mist. Ze neemt vaak teveel een 'consultanthouding' aan en men constateert een gebrek aan interne

gedrevenheid om nieuwe ontwikkelingen tot stand te brengen. De algemene mening is dat de OMFL hierdoor te weinig kansen creëert.

Een opmerking in dezelfde trant is dat de OMFL niet slagvaardig genoeg te werk gaat. Risico's worden teveel vermeden en werkkapitaal wordt te voorzichtig ingezet. Dit komt overeen met het algemene beeld dat men van de OMFL heeft, zoals geschetst in paragraaf 2.1.

Een laatste opmerking is dat de OMFL nog te vaak gebruik maakt van externe bureaus voor de uitvoering van projecten. Op deze manier wordt know-how niet geborgd, maar verdwijnt na afloop van het project. Dit heeft eveneens een negatief effect op de zichtbaarheid van de OMFL.

### 2.3 Thematische bedrijventerreinen en -centra

#### *Inleiding*

Het gaat hierbij om de rol van de OMFL als ontwikkelaar van thematische bedrijvenparken en thematische bedrijventercentra c.q. incubators. Aan dit soort thematische, speerpuntgerichte vastgoedprojecten zijn vaak risico's verbonden die de markt nog niet voor haar rekening wil nemen. Het betreft veelal complexe, langdurige ontwikkelingstrajecten waarin de OMFL kan helpen om patstellingen te doorbreken.

Bij de oprichting hebben de Staten meegegeven dat het niet de bedoeling is dat de OMFL een vastgoedpoot sec ontwikkelt. De activiteiten van de OMFL op het gebied van thematische bedrijventerreinen en -centra zijn echter geen doel, maar een middel om technologieontwikkeling via incubators te faciliteren.

In de interviews is gevraagd of aan deze taak goed invulling is gegeven door de OMFL.

#### *Bevindingen*

De ontwikkeling van thematische bedrijvenparken en -centra wordt als een belangrijk werkterrein gezien. Thematische bedrijventerreinen zorgen voor meerwaarde. Een goed voorbeeld is het Geomatica Business Park, dat als een broedplaats voor nieuwe bedrijvigheid fungeert.

Het aantal projecten van de OMFL op dit terrein is nog relatief beperkt. Naast het Geomaticapark<sup>4</sup> (met voetnoot) is gewerkt aan het project *Havensteunpunten Flevoland*, het *Clusterproject* en *Med Tech* (net gestart). Daar staat tegenover dat de projecten veelal groot en complex van aard zijn. Bij het Kennis Facilitair Instituut (KFI) heeft de OMFL haar betrokkenheid beëindigd nadat één van de initiatiefnemers zich terugtrok. Daarna is door anderen toch nog een KFI in afgeslankte vorm gerealiseerd.

In Zeewolde werkt de OMFL in het kader van thematische bedrijventercentra aan de realisatie van een startersgebouw. Dit project verkeert nog in de initiatieffase.

Almere heeft als groeigemeente zelf veel ontwikkelingscapaciteit voor thematische bedrijventerreinen. De gemeente staat wel open om in de toekomst eventueel met de OMFL op dit terrein samen te werken.

Ook de gemeente Urk ziet mogelijkheden. Kleine gemeenten hebben vaak niet de specifieke kennis en kwaliteiten in huis om grote projecten te ontplooien. Urk noemt twee mogelijke projecten waarbij de OMFL een rol zou kunnen spelen: de 'Tweede Haven Urk' en het project 'Port Flevolande'<sup>5</sup>.

### 2.4 Acquisitie en economische gebiedspromotie

#### *Inleiding*

Bij de oprichting van de OMFL is afgesproken dat acquisitie van buitenlandse ondernemingen en thematische (speerpuntgerichte) acquisitie tot het takenpakket van de OMFL behoren. Omdat de gemeenten ook acquisitie tot hun werkterrein rekenen, is een goede rolverdeling en afstemming van belang (OMFL bereidt deals voor, de gemeente maakt ze af).

<sup>4</sup> Dit project is overigens in samenwerking met andere partijen tot stand gekomen.

<sup>5</sup> Port Flevolande is een projectidee i.h.k. van het speerpunt Noordelijk Flevoland dat een recreatiepark in de sfeer van *Port Zeelande* behelst.

Met betrekking tot economische gebiedspromotie is destijds besloten dat algemene, generiek gerichte promotie door de provincie wordt uitgevoerd en de op concrete bedrijfsvestiging gerichte, aan acquisitie grenzende promotie door de OMFL.

Naast acquisitie voert de OMFL in dit kader projecten uit gericht op stimulering van internationale technologische samenwerking zoals het project *Intertech*.

In de interviews is gevraagd hoe deze werkverdeling in de praktijk functioneert.

#### *Bevindingen*

De ondernemersorganisaties en de gemeenten Almere, Lelystad en Urk onderkennen de toegevoegde waarde van de OMFL op het terrein van buitenlandse en thematische acquisitie. Zij hebben er baat bij.

De gemeenten Zeewolde, Dronten en Noordoostpolder hebben nog geen merkbare voordeel gehad bij de acquisitiefunctie van de OMFL. Zij zijn wel door de OMFL benaderd met acquisitiekansen, maar dit heeft nog niet geresulteerd in nieuwe bedrijfsvestigingen. Buitenlandse acquisities zijn eerder geneigd voor een grote gemeente te kiezen.

Met betrekking tot binnenlandse acquisitie zien de gemeenten mogelijkheden voor een meer gemeenschappelijke benadering. De OMFL zou volgens de gemeenten ook op landelijke beurzen aanwezig moeten zijn met een gemeenschappelijk profiel van de provincie waarbinnen de gemeenten zich kunnen profileren ('gemeenschappelijke strik').

De provincie geeft prioriteit aan een robuuste buitenlandse en thematische speerpuntgerichte acquisitie. Buitenlandse acquisitie is een verantwoordelijkheid van de provincie. Mede op aanwijzing van het Ministerie van EZ dient er per regio in principe één centraal aanspreekpunt te zijn voor buitenlandse acquisities. De provincie heeft deze verantwoordelijkheid in handen gegeven van de OMFL. De provincie wil dat binnen de OMFL eerst de buitenlandse acquisitie goed is geregeld. Als er dan nog ruimte over is, kan een verbreding naar acquisitie gericht op Nederlandse bedrijven aan de orde komen.

De OMFL moet vooral heel gericht resultaten halen. Uiteindelijk gaat het om wat het concreet oplevert aan nieuw gevestigde bedrijven en werkgelegenheid.

De economische gebiedspromotie van Flevoland verdient volgens alle partijen extra aandacht. Het probleem is dat de gemeenten noch de provincie significante financiële middelen beschikbaar hebben. De provincie heeft recentelijk een brainstormsessie 'Imago Flevoland' georganiseerd en spelers bijeen gebracht om gebiedspromotie opnieuw op de agenda te zetten. De provincie wil proberen om extra budget bij elkaar te brengen voor een integrale economische gebiedscampagne. De regierol van een dergelijke actie zou bij de provincie zelf moeten liggen.

Een ander belangrijk signaal dat tijdens de interviewronde naar voren kwam, is het belang van samenwerking met partijen buiten de provincie. Als éénling is het erg moeilijk om succesvol internationaal te acquireren. Het is zinvol om aansluiting te zoeken bij grotere verbanden bijvoorbeeld Amsterdam Area, waarin Haarlemmermeer, Amsterdam, Amstelveen, Almere en de Kamers van Noord-Holland en Flevoland samenwerken. Mainports, zoals Amsterdam hebben grote internationale aantrekkingskracht, waarvan je gebruik kunt maken in je acquisitie. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de totstandkoming van een samenwerking tussen de Noordvleugelpartners op internationaal acquisitiegebied in het Holland Business Promotion Office. Het ligt in de rede dat de OMFL in dit nieuwe samenwerkingsverband de operationele regierol vanuit Flevoland krijgt.

## 2.5 Participatiefondsen

### *Inleiding*

De verstrekking van risicokapitaal aan starters en doorstarters (in de vorm van participaties en achtergestelde leningen) verloopt via het MKB Fonds en het Technofonds. De OMFL neemt samen met de gemeenten Almere, Lelystad, Dronten en Noordoostpolder deel in het Technofonds (48% OMFL-52% gemeenten). Binnen het MKB Fonds participeert de OMFL (52%) samen met 4 banken

(ABN AMRO, ING, Rabobank en SNS: 48%). Ter indicatie, de 2 fondsen hebben samen een boekwaarde van € 5,2 mln.

De fondsen zijn zelfstandige entiteiten met een eigen directie en Raad van Commissarissen. Formeel maken ze daarom geen deel uit van deze evaluatie. Omdat zij als één van de vier werkterreinen een onlosmakelijk onderdeel zijn van de OMFL, zijn ze toch - op hoofdlijnen- in de evaluatie betrokken.

In de interviews is gevraagd of risicofinanciering aan starters en doorstarters als een belangrijke taak van de OMFL wordt gezien.

#### *Bevindingen*

De fondsen worden door vrijwel alle geïnterviewden als een nuttig instrument ervaren. De financieringsmogelijkheid die de fondsen bieden, blijkt in de praktijk net 'het laatste stapje' dat nodig is om startende bedrijven over de brug te helpen. Op de reguliere kapitaalmarkt kunnen deze bedrijven vaak niet terecht vanwege het hoge risico dat aan starters verbonden is.

Almere en Lelystad zijn erg tevreden over de economische effecten van de fondsen (start-ups; nieuwe bedrijven van buiten Flevoland). Succesvolle voorbeelden zijn Pepscan en Teleprotect.

Alle respondenten pleiten voor continuering van de risicokapitaalfondsen.

De gemeenten Almere, Lelystad en Noordoostpolder zijn in principe bereid ook in een volgende programmaperiode mee te doen in het Technofonds. Wel is er behoefte aan een rapportage over wat er tot nu toe bereikt is: hoeveel bedrijven zijn er geholpen, wat voor soort bedrijven zijn dat en hoeveel banen heeft dat opgeleverd. Op basis van deze rapportage willen betrokkenen vervolgens kijken of een nieuwe impuls aan de fondsen mogelijk is.

Dronten, Urk en Zeewolde vinden de fondsen wel belangrijk maar kunnen geen middelen vrijmaken om te cofinancieren.

Overigens is het belangrijk op te merken dat het MKB-Fonds provinciebreed toegankelijk is.

## 2.6 Aansturing OMFL

### *Inleiding*

De provincie heeft bij de oprichting van de OMFL er bewust voor gekozen om de OMFL op afstand van de provincie te laten opereren. Er wordt goed en nauw contact gehouden maar op zodanige wijze dat de OMFL slagvaardig en flexibel kan opereren. De provincie maakt in het kader van het jaarlijkse activiteitenplan afspraken met de OMFL over de te leveren prestaties, waarover achteraf verantwoording wordt afgelegd.

De OMFL is een zelfstandige organisatie, waarop toezicht wordt gehouden door een Raad van Commissarissen (RvC). Sinds de oprichting van de OMFL is de provinciale vertegenwoordiging teruggebracht van twee provinciale vertegenwoordigers (in een tweehoofdige RvC) naar één vertegenwoordiger (in een driehoofdige RvC). Opgemerkt wordt dat de RvC primair in het belang van de vennootschap dient te acteren, dus niet alleen vanuit de belangen van eventueel in de RvC vertegenwoordigde aandeelhouders.

Hoewel de provincie 100% aandeelhouder is, wordt van de beïnvloedingsmogelijkheid via het aandeelhouderschap geen structureel gebruik gemaakt.

De OMFL wordt nu uitsluitend door de provincie gefinancierd. Andere Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM) worden grotendeels door het Ministerie van EZ van middelen voorzien. De geldstroom vanuit de provincie bestaat uit een jaarlijkse basissubsidie van € 500.000 voor de exploitatie, een werkkapitaal van € 1 mln. (voor 5 jaar) en een variabele geldstroom voor projecten van gemiddeld € 250.000 op jaarbasis (EPD, provinciale cofinanciering en Economische Pijler).

### *Bevindingen*

De provincie ervaart soms dat de OMFL verzoeken van de provincie om iets te doen naast zich neer legt. Zo is er bewust voor gekozen niet deel te nemen aan het Innovatieteam voor de uitvoering van het Regionaal Innovatie en Technologieplan. Bij het Kennis Facilitair Instituut (KFI) staakte de OMFL haar betrokkenheid volgens de provincie in een te vroegtijdig stadium. (*noot evaluatoren: de OMFL zag om inhoudelijke redenen geen rol meer voor zichzelf weggelegd.*)

De mogelijkheid om een eigen koers te bewandelen, is inherent aan het gekozen model van een zelfstandige OMFL.

In de beleving van de ondernemersorganisaties en de gemeente Lelystad staat de OMFL nog te dicht bij de provincie. Zij pleiten voor een meer zelfstandige positie voor de OMFL op grotere (bestuurlijke) afstand van de provincie. Desgevraagd bleken voorbeelden voor een 'satelliet OMFL' niet direct voorhanden en bleek de beeldvorming belangrijker dan de praktijk.

De provincie stelt daartegenover dat zij inderdaad in het geheel van belanghebbenden de boventoon voert, maar dat komt vooral omdat de andere partijen zich vooralsnog afzijdig houden. Zolang de provincie de enige financier is, is het wenselijk dat de provincie deel uitmaakt van de RvC.

De provincie is echter bereid om de aansturing te delen met gemeenten die mee participeren.

Gemeenten vinden de tijd daarvoor nog niet rijp (zie ook paragraaf 2.7).

Overigens is er ook een periodiek afstemmingsoverleg tussen de KvK en de OMFL.

## 2.7 Toegevoegde waarde

### *Inleiding*

De toegevoegde waarde zou voornamelijk moeten liggen in het initiëren, uitvoeren en beheren van projecten waarmee de economische ontwikkeling van Flevoland wordt gestimuleerd.

Gevraagd is of men de OMFL van toegevoegde waarde vindt.

### *Bevindingen*

De OMFL levert volgens bijna alle geïnterviewden zeker een bijdrage maar de mogelijkheden worden nog niet volledig benut. Er gebeurt volgens de meesten nog te weinig.

Door een gebrek aan proactiviteit en gedrevenheid zouden kansen worden gemist. Dit, in combinatie met het reeds genoemde zichtbaarheidprobleem, zorgt er voor dat de gemeenten nog onvoldoende zicht hebben op de meerwaarde van de ontwikkelingsmaatschappij.

Aan de gemeenten is gevraagd of zij zouden willen participeren in de OMFL wanneer die de gewenste toegevoegde waarde kan bieden. Alle respondenten vonden het nog te vroeg om op deze vraag in te gaan. De toegevoegde waarde is in hun ogen momenteel nog te beperkt om te denken aan participatie. De OMFL moet volgens de gemeenten op dit moment onder de (financiële) paraplu van de provincie blijven.

Wel ziet een aantal partijen mogelijkheden voor samenwerking op projectniveau.

## 2.8 Samenspel OMFL en provincie

### *Inleiding*

Aanleiding voor de oprichting van de OMFL was de behoefte aan een partner die als vehikel van de provincie snel en slagvaardig projecten aanjaagt en uitvoert (een 'lean and mean' organisatie).

De OMFL en de provincie (PME en EZ) werken nauw samen bij de uitvoering van economisch beleid.

Aan de betrokken partijen is gevraagd hoe het samenspel in de praktijk verloopt en wat de taakopvatting is.

### *Bevindingen*

De OMFL noemt het samenspel prima. De werkafspraken zijn helder. De OMFL richt zich op uitvoering en doet niet aan beleid. Een goed voorbeeld is Immuno Valley. Dit project is beleidsmatig geïnitieerd door de provincie en in de uitvoeringsfase overgedragen aan de OMFL.

Het is voldoende om op hoofdlijnen afspraken te maken over de taakverdeling en er is geen sprake van een competentiestrijd.

De uitgangspunten die bij de oprichting zijn vastgesteld, vormen nog steeds de leidraad voor de wijze waarop de OMFL opereert (vraaggericht; complementair; uitvoerend). Verder wil de OMFL haar taakopvatting iets gaan bijstellen door een meer proactieve rol te gaan spelen aan de voorkant van projecten. De OMFL heeft hiervoor een plan opgesteld -'De OMFL Overbruggend'- om gedurende vijf jaar een projectinitiator aan te stellen die tot taak krijgt om proactief projecten te initiëren en bijbehorende geldstromen aan te boren. Deze strategie sluit aan bij het aflopen van het huidige



Europese Programma en de noodzaak om nieuwe financieringsbronnen aan te trekken<sup>6</sup>. Om deze nieuwe rol te kunnen vervullen, vraagt de OMFL aan de provincie om een extra bijdrage van € 1 mln. voor intensivering van haar ontwikkelingsstaak (additioneel aan haar verzoek voor een nieuw werkkapitaal van € 1 mln. voor de nieuwe collegeperiode).

Met betrekking tot het plan om van de OMFL een meer proactieve organisatie te maken, is het belangrijk op te merken dat dit niet moet uitmonden in een afhoudende attitude t.a.v. provinciale initiatieven.

Het gaat om een goede combinatie van projecten die de OMFL voor de provincie uitvoert en projecten op basis van signalen uit de markt. Belangrijk in dit kader is echter dat kansen niet alleen opgespoord worden, maar dat er ook follow-up aan wordt gegeven. Er moeten concrete resultaten geboekt worden.

Wat de OMFL initieert, moet zij in principe grotendeels zelf afmaken c.q. realiseren. Naar verhouding is er in Flevoland vooral behoefte aan extra uitvoeringskracht c.q. capaciteit.

Voor de provincie is de OMFL een belangrijke uitvoeringspartner ('a privileged supplier'). Echter, uitvoering is geen exclusieve taak van de OMFL. Ook de provincie heeft zich in het verleden altijd met uitvoering bezig gehouden en doet dat in het kader van beleidsverdunding steeds meer.

Tot het werkterrein van de provincie behoren in ieder geval de volgende categorieën van uitvoering:

- Politiek- en bestuurssensitieve uitvoeringsdossiers (bv. De Bataviawerf)
- Complexe dossiers (bv. Luchthaven Lelystad)
- Beleidsrijke uitvoeringsdossiers (bv. Cluster life sciences)
- Projecten die zich bewegen van puur beleid naar pure uitvoering (bv. Immuno Valley tot aan de onderhandelingen met Min EZ i.h.k. van Pieken in de Delta)
- Het initiëren, ondersteunen en faciliteren van projecten o.a. in het kader van het Europese Programma.

In samenwerkingsverbanden zoals Pieken in de Delta, maar ook het Transitiealternatief Zuiderzeelijn kan de provincie in de aanloop naar concrete projecten effectiever zijn dan de OMFL omdat de provincie vertegenwoordigd is in netwerken met medeoverheden waar deze initiatieven geboren worden.

De scheidslijn tussen beleid en uitvoering is niet zwart wit; er is veel overgangsgebied waaraan politieke, bestuurlijke of beleidsdimensies zijn verbonden, die niet zondermeer aan de OMFL kunnen worden overgedaan.

### 3 Bevindingen deskstudie

De hiervoor behandelde interviewronde geeft een beeld van hoe de OMFL door haar gebruikers wordt ervaren. Om een beeld te krijgen van de concreet bereikte resultaten is een deskstudie uitgevoerd. Daarbij zijn de volgende stukken geanalyseerd: het bedrijfsplan van de OMFL, het Statenvoorstel 'Oprichting OMFL', de jaarplannen 2004, 2005 en 2006, de jaarverslagen 2004, 2005 en 2006.<sup>7</sup> De algemene doelstellingen, werkterreinen en uitgangspunten van de OMFL staan verwoord in het bedrijfsplan en het Statenvoorstel. In de jaarplannen geeft de OMFL vooraf telkens aan welke projecten zij dat jaar gaat uitvoeren en in de jaarverslagen worden de resultaten verantwoord. Door een confrontatie van deze drie bronnen ontstaat zicht op de concreet bereikte resultaten in relatie tot de oorspronkelijke doelen.

De OMFL heeft de afgelopen drie jaar aan 21 projecten gewerkt<sup>8</sup>. Veel van deze projecten zijn meerjarig. Een deel loopt nog. De projecten zijn samengevat in de overzichten in bijlage C, D en E.

<sup>6</sup> Overigens komt er een Europees Vervolgprogramma voor landsdeel West, waarin innovatie een prioriteit is.

<sup>7</sup> Omdat het jaarverslag 2006 nog niet beschikbaar is, is gebruik gemaakt van het projectenoverzicht 2006.

<sup>8</sup> Bron: jaarverslagen 2004, 2005 en projectenoverzicht 2006. In de tabellen worden 26 projecten genoemd. Twee daarvan hebben betrekking op de interne organisatie, twee op de ontwikkeling van eigen stimuleringsfondsen, en bij één project is er sprake van overlap (projectadviesing in het kader van het EPD en projecten die de OMFL uitvoert). Op deze manier komt het totaal op 21.

De analyse van de jaarplannen en jaarverslagen laat over het geheel gezien een positief beeld zien. Er zijn successen, maar ook projecten die slechts gedeeltelijk slagen, uitlopen in de tijd of niet doorgaan.

Succesvolle projecten zijn o.a. Nieuwe Bedrijvigheid Flevoland, het Informal Investor Netwerk, het Geomaticapark Noordoostpolder, Thixomoulding en het Mentorenproject.

Een deel van de projecten is niet met een positief eindresultaat afgerond. Dat geldt bijvoorbeeld voor Eco Zoo en Sanamare, twee ondernemersinitiatieven waaraan de OMFL ondersteuning gaf. De mogelijkheid dat het uiteindelijk niet lukt, is inherent aan de ontwikkelingstaak van de OMFL.

Er zijn ook projecten waarbij de OMFL misschien langer had moeten aanhouden (b.v. Kennis Facilitair Instituut (Bioscience Park Lelystad).

In 2006 zijn meer projecten uitgevoerd en gestart dan in het jaarplan was aangegeven. Dit komt door een aantal additionele opdrachten van de provincie o.a. in het kader van de Economische Pijler (MedTech; Partners for Technology; Intertech; Watercluster; Biodiesel –in het verlengde van een PS motie-).

De projecten bestrijken alle aandachtsvelden van de OMFL (Projectmanagement en –uitvoering; Acquisitie en gebiedspromotie; Thematische bedrijventerreinen en centra; Participatiefondsen). Er is ook sprake van synergie, zoals tussen de participatiefondsen, het Informal Investor Netwerk en Nieuwe Bedrijvigheid Flevoland. De aanwezigheid van verschillende begeleidingstrajecten en stimuleringsmogelijkheden voor starters geven de fondsen meerwaarde en vice versa.

Tenslotte kan worden geconstateerd dat de OMFL werkt volgens de uitgangspunten zoals beschreven in het bedrijfsplan en het Statenvoorstel<sup>9</sup>. De projecten die de OMFL heeft uitgevoerd, sluiten aan bij haar doelstellingen (het actief bevorderen van investeringen en werkgelegenheid) en passen binnen de geformuleerde werkterreinen.

## 4. Conclusie en aanbevelingen

### 4.1 Conclusie

De OMFL heeft zich sinds haar oprichting ontwikkeld tot een belangrijke uitvoeringspartner van de provincie. Er is goed werk verricht in het kader van haar buitenlandse acquisitiefunctie en de participatiefondsen. Op het terrein van projectmanagement en thematische bedrijventerreinen en - centra zijn eveneens een aantal nuttige projecten uitgevoerd.

Het is echter niet alleen een succesverhaal.

Uit de interviews is een aantal kritische opmerkingen naar voren gekomen. Men mist bij de OMFL een zekere mate van zichtbaarheid, proactiviteit, gedrevenheid en risicobereidheid. Ook de deskstudie geeft enkele voorbeelden waarbij de OMFL wellicht langer had moeten aanhouden om tot een resultaat te komen. Enerzijds is dit het gevolg van de beperkte financiële armslag van de OMFL en de beperkte omvang van de OMFL zelf, anderzijds heeft dit te maken met de houding van de OMFL.

Resumerend kan gesteld worden dat de OMFL een belangrijke uitvoeringspartner van de provincie is. Zij moet nu ook nog een uitvoeringspartner van het bedrijfsleven en de gemeenten worden.

### 4.2 Aanbevelingen

- *Een meer proactieve rol voor de OMFL*

De OMFL zal meer proactief projecten moeten initiëren en uitvoeren. De OMFL zal daartoe nauwer moeten samenwerken met het bedrijfsleven. De nieuwe werkwijze moet een goede combinatie zijn van projecten die de OMFL uitvoert op verzoek van de provincie en projecten op basis van marktsignalen. Het is wenselijk om vooraf afspraken te maken over het aandeel van projecten die de OMFL zelf initieert en projecten die zij uitvoert voor de provincie.

Deze nadrukkelijker initiërende rol van de OMFL zal tevens een positief effect hebben op de zichtbaarheid van de organisatie.

---

<sup>9</sup> Complementair en vraaggericht; een Doe-organisatie; focus op beperkt aantal projecten; tijdelijke betrokkenheid

Ook de OMFL onderschrijft het belang van een meer proactieve koers ('De OMFL Overbruggend').

Deze nieuwe werkwijze dient zich niet te beperken tot de provinciegrenzen van Flevoland. Er moet ook meer geacteerd worden op andere, hogere schaalniveaus, met name op Noordvleugelniveau en Randstadniveau. Dit ligt in het verlengde van het op dit moment reeds aangepaste economisch beleid van de provincie. Dit mede in het licht van de nieuwe financiële kaders van het Rijk en EU (Pieken in de Delta, Transitiealternatief en Operationeel Programma Landsdeel West).

- *Vergroten financiële armslag van de OMFL*

De financiële mogelijkheden van de OMFL zijn beperkt, zeker in vergelijking met andere Ontwikkelingsmaatschappijen. Met meer middelen zou de OMFL meer nieuwe projecten kunnen ontwikkelen en haar slagkracht kunnen verbeteren. Dit zou bovendien haar zichtbaarheid vergroten.

De OMFL heeft enerzijds een verzoek gedaan voor een nieuw werkkapitaal van € 1 mln. (voor de periode 2008-2012). Het gaat hierbij om een aanzuivering van het huidige werkkapitaal dat destijds voor een periode van 4 jaar beschikbaar is gesteld. De uitputting daarvan ligt op schema (3/4 is besteed).

Anderzijds ligt er een verzoek van de OMFL voor een additioneel werkkapitaal van € 1 mln. bedoeld om meer proactief projecten te initiëren en uit te voeren.

De collegeonderhandelaren wordt in overweging gegeven de twee verzoeken van de OMFL te bezien bij een nieuw coalitieakkoord.

- *Meer samenwerking zoeken met andere Ontwikkelingsmaatschappijen*

De OMFL kan door met andere Ontwikkelingsmaatschappijen samen te werken op gemeenschappelijke projecten en bij de ontwikkeling van nieuwe stimuleringsinstrumenten meer geld en know-how genereren.

- *Meer samenwerking op het gebied van buitenlandse acquisitie*

Het is voor de OMFL zinvol om aansluiting te zoeken bij grotere verbanden, zoals Amsterdam Area. Mainports, zoals Amsterdam, hebben grote internationale aantrekkingskracht, waarvan gebruik kan worden gemaakt in de buitenlandse acquisitie.

- *Minder gebruik maken van externe bureaus*

Een laatste aanbeveling is dat de OMFL in de toekomst minder gebruik zou moeten maken van externe bureaus voor de uitvoering van projecten. Op deze manier lekt know-how weg en wordt tevens de zichtbaarheid van de organisatie verminderd.

Er zou meer moeten worden geïnvesteerd in de structurele uitbouw van de organisatie en formatie zodat kennis, gecreëerde relaties en netwerken geborgd blijven.

Samen met de bovengenoemde aanbevelingen kunnen de volgende kansen en ontwikkelingen ook bijdragen aan een verdere profilering van de OMFL:

- *Het Financieringsfonds Regionale Economische Ontwikkeling Flevoland (REOF)*

De OMFL heeft recentelijk de beschikking gekregen over een nieuw financieringsfonds voor grote economische projecten (REOF). Dit is een revolverend fonds met een budget van € 1 mln., waarmee grote projecten zoals een startersgebouw kunnen worden ondersteund.

- *Toeristische Promotie Flevoland*

Het nieuwe bureau voor toerisme (*Toeristische Promotie Flevoland-het voormalig FBT*) wordt ondergebracht bij de OMFL. Dit is een belangrijke verbreding van het takenpakket van de OMFL en zal een positief effect hebben op haar zichtbaarheid.

- De OMFL zou een rol kunnen gaan vervullen in:

- De uitvoering van het innovatiebeleid (RITP)
- De uitvoering van een eventuele economische impuls voor Noordelijk Flevoland
- Het project 'verglazing bedrijventerreinen' (Breedband)
- Het Operationeel Uitvoeringsprogramma West