

Gedeputeerde
belast met
behandeling:

Roy, M. le

Vergadering PS: 17-03-2006

Nr: WEB-269

Agenda nr:

Vergadering GS: 14-02-2006

Nr: WEB0600795/4

Onderwerp:

Ontwikkelingsbedrijf

VOORSTEL

Aan de Provinciale Staten van Zeeland

Samenvatting: Het voorstel luidt om een zelfstandig Zeeuws ontwikkelingsbedrijf neer te zetten. Als taken van het ontwikkelingsbedrijf zien wij in eerste instantie promotie/acquisitie en de ontwikkelfunctie. Verder onderzocht wordt of het ontwikkelingsbedrijf ook een financierings-/participatietaak moet krijgen. Voor de promotie/acquisitietaak zal het ontwikkelingsbedrijf zich richten op alle sectoren met uitzondering van de 'natte' bedrijfsterreinen. Voor de ontwikkelfunctie zal het ontwikkelingsbedrijf zich richten op MKB, recreatie en toerisme, wooneconomie, industrie en havens voor zover niet afgedekt door Zeeland Seaports. Aan een externe opdracht verlenen en op basis van deze nota een ondernemingsplan te maken.

Inleiding

De (beleids)afdeling Economie van de Provincie Zeeland ontwikkelt economisch beleid en stimuleert, coördineert en faciliteert de gewenste economische ontwikkelingen. De beschikbare menskracht en het instrumentarium binnen de provinciale organisatie zijn op deze taken afgestemd. In de praktijk blijkt dat er behoefte bestaat aan nog een andere taak: de uitvoering van economisch beleid. Om die reden is in het in april 2005 vastgestelde Provinciaal Sociaal-Economisch beleidsplan (PSEB) 2005-2008 voorgesteld de haalbaarheid van een Zeeuws Ontwikkelingsbedrijf te onderzoeken en zo mogelijk in werking te stellen.

1 Probleemstelling en doelstelling

Uit het PSEB onderzoek kwam naar voren dat Zeeland een minder goede structurele economische ontwikkeling kent dan andere provincies. In het rapport staat daar letterlijk het volgende over geschreven:

*Die **minder goede structurele economische positie** van Zeeland wordt al enkele jaren achter elkaar gesignaleerd onder andere in de rapportages 'Visie op provinciale dynamiek' door Rabobank Nederland (juni 2004). Zeeland zit al enkele jaren in de onderste regionen van de lijst met 12 provincies. Die lage positie wordt gekenmerkt door een lagere economische groei (dan het Nederlands gemiddelde) en met name door een minder krachtige economische structuur (tot uiting komend door minder bedrijven die investeren, exporteren en door minder nieuwvestigingen). Met name die minder krachtige economische structuur is zorgwekkend als naar de toekomst wordt gekeken. De vitaliteit van diverse sectoren en clusters dienen dan ook een **impuls** te krijgen, is de boodschap uit deze analyse.*

Provincie Zeeland heeft onder meer op basis van bovenstaande conclusies in het PSEB gekozen voor de dynamiekvariant om de economie extra impulsen te geven. De keuze voor dynamiek is ook de keuze voor de strategie: ruimte maken voor kansen. Het bieden van ruimte wordt in het PSEB onderzoek verdeeld in het bieden van fysieke ruimte, promotionele ruimte en organisatorische ruimte. Met het Concept Integraal Omgevingsplan is de fysieke ruimte

inmiddels toegenomen. Het PSEB onderzoek stelt in dit verband dat organisatorische ruimte wellicht de belangrijkste factor is voor het bieden van ruimte aan kansen. Organisatorisch in de zin van: “ *Investeerders in en buiten Zeeland hebben aangegeven dat er geen structuren/ervaringen zijn in Zeeland om krachtig projecten op te pakken. Er zal dus ook organisatorische ruimte gemaakt moeten worden;*”

De vraagstelling is dan als volgt: Hoe kan de Provincie Zeeland voldoende organisatorische ruimte bieden voor projecten die de dynamiek van de economie van Zeeland vergroten? Of anders gezegd: Wat is er nodig om grote complexe projecten tot uitvoering te brengen? Hoe kunnen we uitvoeringscapaciteit organiseren zodat potentiële investeerders wel zijn te interesseren en de benodigde economische dynamiek tot stand kan komen?

Ruimte maken voor kansen betekent ook dat er promotioneel ruimte gemaakt moet worden om nieuwe bedrijven naar Zeeland te trekken. Uit de onderzoeken van de Rabobank blijkt dat Zeeland laag scoort in het aantrekken van bedrijven. De vraagstelling luidt: Hoe kan Zeeland op een structurele wijze meer bedrijven aantrekken?

Het middel dat we willen inzetten is het ontwikkelingsbedrijf. De *doelstelling* is om de dynamiek te vergroten in de Zeeuwse economie met als uiteindelijk resultaat behoud of groei van werkgelegenheid door het uitvoeren van projecten en acquisitie van nieuwe bedrijven. Aangezien deze doelstellingen moeilijk meetbaar zijn omdat zij van meer factoren afhankelijk (beïnvloedbaar en niet beïnvloedbaar) zijn, zal per project (die het ontwikkelingsbedrijf uitvoert) een duidelijke output moeten worden gedefinieerd.

2 Oplossingsrichting: een ontwikkelingsbedrijf

GS ziet een nieuw op te richten ontwikkelingsbedrijf als middel om meer organisatorische ruimte te bieden aan de uitvoering van projecten en als middel voor het aantrekken van nieuwe bedrijven. GS onderbouwt haar keuze op:

- Een onderzoek van Economische Zaken naar de rol van regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Het EZ rapport geeft als conclusie weer dat regionale ontwikkelingsmaatschappijen een positieve bijdrage leveren aan **regionaal-economische structuurversterking**;
- Het feit dat de markt complexe, sectoroverschrijdende projecten niet oppakt. (Zie conclusie onderzoek PSEB);
- Het feit dat uit het verleden is gebleken dat de provinciale overheid beter is in het maken van beleid en beleidsimplementatie, dan in de operationele uitvoering;
- Uit het verkennende onderzoek van de afdeling economie kwam naar voren dat er inderdaad behoefte in het Zeeuwse bestaat aan ontwikkel- en uitvoeringscapaciteit.

GS zou er ook voor kunnen kiezen de taken onder te brengen bij bestaande ontwikkelingsbedrijven of als provincie uit te voeren. Dit laatste is geen optie omdat we hebben geconstateerd dat de provincie op dit moment daarvoor niet is ingericht (zie inleiding). Bovendien is het de vraag of de markt het vertrouwen zal geven, dat nodig is voor de uitvoering van grote complexe projecten, als de provincie deze projecten gaat uitvoeren. De keuze van onderbrengen van taken kan op twee manieren worden ingevuld: enerzijds door direct de taken onder te brengen bij de vestigingen van bijvoorbeeld BOM (Brabants Ontwikkelingsmaatschappij) of REWIN (ontwikkelingsmaatschappij voor West Brabant) of anderzijds door te vragen of zij een vestiging/satelliet openen in Zeeland als een nevenvestiging maar onder regie van de bestaande organisatie.

GS stelt voor om een *eigen ontwikkelingsbedrijf* op te richten. De volgende redenen vormen een onderbouwing voor een zelfstandige organisatie en zijn (ten dele) randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak:

- De provincie Zeeland houdt zelf de regie in die zin dat de provincie op hoofdlijnen stuurt (bijvoorbeeld definiëring speerpunten) en afspraken maakt over te leveren prestaties, maar zich niet bemoeit met de wijze van uitvoering;
- Complexe projecten richten zich veelal op privaat/publieke samenwerking. Juist in dit kader is het wenselijk dat er een intermediaire partij zorgt voor een goede samenwerking tussen de partijen, zodat de provincie als publieke partij daarin haar eigen rol kan vervullen;
- Bedrijfsmatige uitstraling;
- Creatie van een herkenbaar aanspreekpunt in de markt in Zeeland dichtbij het werkveld;
- Synergie tussen ontwikkelingstaak en acquisitietaak (geen versnippering);
- Kennis en ervaring blijft in Zeeland en voor het Zeeuws bedrijfsleven beschikbaar.

3 Voorstellen

Wij stellen voor om in te stemmen met de gekozen richting van het opzetten van een ontwikkelingsbedrijf in Zeeland. In de opzet van een ontwikkelingsbedrijf wordt een aantal voorstellen voorgelegd. Hieronder laten we de voorstellen de revue passeren.

3.1 Welke taken vervult een ontwikkelingsmaatschappij?

Wij zien de taken van het ontwikkelingsbedrijf zoals hieronder beschreven bij de ontwikkelfunctie en promotie en acquisitie. Verder onderzocht wordt of het ontwikkelingsbedrijf een financierings-/participatietaak moet krijgen. De mogelijkheid van financiering kan namelijk wervend werken voor het aantrekken van nieuwe bedrijven. Bovendien zal bij sommige projecten financiering kunnen helpen om verdere investeringen uit de markt los te weken.

3.1.1 Promotie en Acquisitie.

Onder deze taak verstaan wij acquisitie, behoud en expansie van internationale en nationale **bedrijven** naar en in de regio. De acquisitie zal enerzijds pro-actief plaatsvinden door Zeeland te profileren als interessante vestigingsplaats voor bedrijven en het concreet opsporen van bedrijven die een aanvulling kunnen zijn op de bestaande bedrijvigheid.

Anderzijds zal het reactief zijn door het vervullen van de één loketfunctie voor potentiële bedrijven die zich aandienen. Bij dit ene loket zal allerlei vestigingsinformatie beschikbaar zijn (bijvoorbeeld beschikbaarheid bedrijventerrein, benodigde vergunningen, kosten). Het vervult in deze zin een intermediaire functie voor de gemeenten. De uitgifte van bedrijventerrein is het sluitstuk van het acquisitietraject en blijft de taak van de gemeenten en Zeeland Seaports. De vraagstelling van bedrijven zal divers zijn en betreft onder meer verzoeken om vestigingsinformatie, personele, logistieke, juridische, belastingtechnische, ruimtelijke ordeningsaspecten en uiteraard kostenanalyses.

Het ontwikkelingsbedrijf ondersteunt bedrijven, die zich **nieuw** willen vestigen op zogenaamde droge bedrijventerreinen en in toeristisch-recreatieve gebieden in Zeeland. Zeeland Seaports verzorgt de promotie en acquisitie van natte bedrijfsterreinen.

3.1.2 Ontwikkelfunctie

De ontwikkelfunctie richt zich op de operationele uitvoering van beleid. Hoofdactiviteit is het omzetten van ideeën/beleid, die een bijdrage leveren aan het vergroten van de economische dynamiek, naar *concrete* uitvoering. Beleidsvoorstellen zoals die in het PSEB deel B staan verwoord, aangevuld met andere beleidskaders (bijvoorbeeld Akkoord Zeeuwse Kenniseconomie, Pieken in de Delta etc.) kunnen de input vormen voor concrete projecten. De beleidsmakers zorgen in beginsel voor de financiering van de projecten die zij neerleggen bij het ontwikkelingsbedrijf. Dat kan de provincie zijn maar ook andere partijen kunnen een ontwikkelopdracht bij het ontwikkelingsbedrijf neerleggen.

Bij de uitvoering van de ontwikkelfunctie richt het ontwikkelingsbedrijf zich op een (deel van een) bedrijfstak, of op samenwerking tussen bedrijfstakken (ketenvorming en/of versterking). Voorbeelden hiervan zijn samenwerking tussen zorg en toerisme en visserij en toerisme. Dit moet leiden tot het benutten van marktkansen, tot nieuwe bedrijvigheid en tot het verder versterken van de structuur van de Zeeuwse economie met uiteindelijk resultaat een groei in de werkgelegenheid. Innovatie en vernieuwing zijn vaak kenmerkend voor deze projecten. Een aantal voorbeelden van andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn ter beeldvorming toegevoegd als bijlage 1.

3.2 Welke clusters zal het ontwikkelingsbedrijf bedienen?

Goed is om ook hierbij onderscheid te maken tussen de ontwikkelingstaak en de acquisitietaak. Voor de acquisitietaak zal het ontwikkelingsbedrijf zich richten op alle sectoren met uitzondering van de 'natte' bedrijfsterreinen. Deze acquisitietaak voor "natte bedrijfsterreinen" neemt namelijk Zeeland Seaports voor haar rekening.

Voor de ontwikkelings-/innovatietaak zal het ontwikkelingsbedrijf zich richten op de economische clusters die nog geen eigen ontwikkelingsmaatschappij hebben. Concreet richt zij zich op MKB, recreatie en toerisme, wooneconomie en industrie en havens voor zover buiten het beheersgebied van Zeeland Seaports. Voor deze sectoren kiezen we bewust voor één ontwikkelingsbedrijf, omdat met name initiatieven op grensgebieden van

sectoren vaak tot innovatie leiden. Bovendien speelt het voordeel van de schaalgrootte. Dit betekent overigens niet dat er geen oog zou zijn voor de specifieke cultuur/problemen en netwerken binnen een sector. Vanwege het feit dat innovatie juist vaak op het kruispunt van sectoren plaatsvindt is een goede uitwisseling *tussen* de verschillende ontwikkelingsbedrijven (landbouw ontwikkelingsbedrijf) ook van groot belang. Ideaal gezien zou de huisvesting in hetzelfde gebouw plaatsvinden (ondernemingshuis) en het ontwikkelingsbedrijf zo ruim moeten worden gedefinieerd dat de verschillende ontwikkelingsmaatschappijen in de toekomst zouden kunnen worden samengevoegd indien dit wenselijk is.

3.3 Hoe wordt het ontwikkelingsbedrijf ingericht?

Er zijn verschillende manieren om een ontwikkelingsbedrijf in te richten. De exacte inrichting zal in een latere fase nader worden bepaald (zie voorstel externe opdrachtverlening). Een aantal hoofdlijnen kan echter worden weergegeven.

- GS staat een groeimodel voor waar eerst een aantal projecten zullen worden ontwikkeld die idealiter onder een bepaald thema, speerpunt of cluster vallen.
- Het ontwikkelingsbedrijf zal een organisatie zijn, gevestigd in Zeeland, waar de regie door de provincie Zeeland wordt gevoerd.
- Het ontwikkelingsbedrijf heeft de keuze om expertise in te kopen bij andere ontwikkelingsmaatschappijen of te besluiten deze kennis zelf te ontwikkelen. Zo bestaat de voorkeur om op het gebied van de promotie en acquisitie nauw samen te werken met Rewin, maar wel zo dat de activiteiten in het Zeeuwse plaatsvinden onder Zeeuwse regie. Dit sluit aan bij de plannen van een aantal Zeeuwse gemeenten.
- GS vindt het essentieel dat er goed gekwalificeerd personeel wordt aangenomen. Het succes van het ontwikkelingsbedrijf wordt bepaald door de mensen die er werken.

3.4 Welk soort projecten uitvoeren?

Er zijn een aantal eigenschappen te noemen waaraan projecten moeten of zullen voldoen. Zo zal het gaan om de complexere projecten, vaak innovatief en cluster- of sectoroverschrijdend. Naast de Provincie Zeeland kunnen er ook andere opdrachtgevers zijn, zoals de beleidsmakers van Pieken in de Delta en het Akkoord Zeeuwse Kenniseconomie. Provincie Zeeland zal in een latere fase een aantal speerpunten/projecten moeten kiezen waarop het ontwikkelingsbedrijf zich in eerste instantie gaat richten. Hieronder staan een aantal indicatieve voorbeelden voor uw beeldvorming. Op een later tijdstip zullen wij u een voorstel doen voor de projecten, die bij de start van het ontwikkelingsbedrijf worden opgepakt.

Voorbeeld 1.

Herstructurering opgave recreatieterreinen (pagina 43 PSEB deel B)

De herstructureringsopgave van de verblijfsrecreatie aan de kust is complex van aard en zal gebiedsgericht worden opgepakt. Als rol van het ontwikkelingsbedrijf zien we daarbij het begeleiden van groepen van recreatie - ondernemers bij het proces van herstructurering zodat de economische functie(i.c. toeristische bedrijfstak) in het gebied wordt versterkt. Indien daarvoor subsidies beschikbaar zijn, zou het ontwikkelingsbedrijf daarvoor de uitvoerende instantie kunnen zijn voor het wegzetten van deze subsidie voor bijvoorbeeld kwaliteitsverbeteringstrajecten. Het ontwikkelingsbedrijf kan ook een rol spelen bij de ontwikkeling van nieuwe concepten, bijvoorbeeld zorgtoerisme, verdergaande vormen van samenwerking tussen dag- en verblijfsrecreatie.

Voorbeeld 2

WCT als intercontinentaal centrum (pagina 35 PSEB deel B)

Als de WCT er komt zal de logistieke activiteit in Zeeland significant toenemen. Tevens is logistiek een van de drie speerpunten uit Pieken in de Delta. Indien uit analyse van bijvoorbeeld Pieken in de Delta naar voren komt dat er behoefte is aan een kenniscentrum logistiek kan de ontwikkelingsmaatschappij dit project trekken en de verschillende partijen bij elkaar brengen.

Voorbeeld 3

Duurzame Jachthaven van de Toekomst

Een investeerder wil aan de binnenzijde van de Brouwersdam op het grondgebied van de gemeente Schouwen-Duiveland een Duurzame Jachthaven van de Toekomst realiseren. Deze jachthaven bestaat uit zo'n 600 ligplaatsen met een centrum voor recreatie maar vooral ook onderhoud aan schepen op een duurzame manier. In dit centrum (dat tevens een Kenniscentrum voor duurzame watersport wordt met een voorbeeldfunctie voor NW Europa) wordt o.a. een installatie gebouwd waar schepen kunnen worden schoongemaakt op een milieuvriendelijke manier. Dit onderdeel is een Europese oplossing voor het "antifoulingprobleem" en de haalbaarheidsstudie is reeds betaald door de EU (Interreg MAYA2-project).

Een Ontwikkelingsbedrijf zou in het kader van haar promotie en acquisitie taak met haar ervaring op het gebied van ontwikkeling, een nieuwe investeerder door de planning - en realisatiefase kunnen loodsen, zodat de periode van "ideevorming" tot "realisatie" tot een minimum wordt beperkt. Duurt deze fase namelijk te lang dan zal de investeerder dit project gaan realiseren in een ander gebied of ander EU-land.

4. Samenhang andere beleidsterreinen

Het ontwikkelingsbedrijf richt zich op de uitvoering van projecten op economisch gebied. Bij de uitvoering van concrete projecten zullen er raakvlakken zijn met andere beleidsterreinen zoals ruimtelijke ordening, milieu etc. Daarnaast zal de provincie Zeeland zelf ook uitvoering geven aan economisch beleid.

5. Financiële consequenties alternatieven

Aan een op te richten ontwikkelingsmaatschappij zijn kosten verbonden. Deze kosten zullen bestaan uit de jaarlijkse operationele kosten en eenmalige oprichtingskosten. Aanvullend onderzoek via externe opdrachtverlening zal inzicht geven in de kosten. Voor de financiering zal voor promotie en acquisitie een bijdrage worden gevraagd van gemeenten net zoals dat nu gebeurt bij Sepaz. Daarnaast zal een beroep worden gedaan op met name het ministerie van EZ en de Kamer van Koophandel.

6. Vervolgstappen

GS stelt voor deze notitie vast te stellen met de gekozen kaders (zie voorstellen) en een externe adviseur aan te trekken die op basis van deze nota een ondernemingsplan gaat maken met de volgende concrete eindproducten:

- Organisatieplan met missie, taken, verantwoordelijkheden en beoogde samenwerking met bestaande organisaties zoals Syntens, KvK, Zeeland, Regioraad MKB, Seaports e.d;
- Vaststellen speerpunten/projecten die als eerste worden opgepakt bij de start van het ontwikkelingsbedrijf;
- Huisvesting ondernemingshuis afstemmen en bespreken met betrokkenen;
- Meerjaren exploitatie - en investeringsbegroting (voor minimaal 5 jaar);
- Vaststellen van de benodigde formatie en kwalificaties;
- Keuze organisatievorm
- Overleg met gemeente over hun betrokkenheid;
- Financieringsarrangementen;
- Onderzoek nut en noodzaak financiële participatie;
- Concept overeenkomst met REWIN voor promotie en acquisitie.

Tijdsplanning:

- Ondernemingsplan voor zomer 2006;
- Na de zomer zal een uitgewerkt voorstel over oprichting van het ontwikkelingsbedrijf aan u worden voorgelegd inclusief financiële consequenties;

Wij stellen u voor te besluiten overeenkomstig bijgevoegd ontwerp-besluit.

gedeputeerde staten,

Drs. W.T. van Gelder, voorzitter,

Mr. Drs. L.J.M. Verdult, secretaris.

Ontwerp-besluit

De staten der provincie Zeeland,
gelezen het voorstel van Gedeputeerde Staten van 14-02-2006, nr. WEB0600795/4;

besluiten:

1. Instemmen met de voorstellen voor het opzetten van een Zeeuws ontwikkelingsbedrijf en de te nemen vervolgstappen.
2. GS mandateren opdracht te verlenen om een ondernemingsplan te laten opstellen voor het ontwikkelingsbedrijf.

Bijlage 1 Praktijkvoorbeelden van bestaande ontwikkelingsmaatschappijen

TxU Noord Nederland (Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij)

Dit initiatief is opgezet en uitgewerkt door een groot aantal bedrijven en NOM. TxU staat voor Toeleveren x Uitbesteden. TxU is een organisatie die in de drie Noordelijke provincies alles op alles zet om de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale markt te versterken en om ze in contact te brengen met uitbesteders. TxU stimuleert, enthousiasmeert en regisseert zodat de noordelijke toeleveranciers alle mogelijkheden krijgen hun prestaties en positie te verbeteren en de uitbesteders de hogere toegevoegde waarde te bieden die zij eisen. TxU werkt nauwgezet samen met branchevereniging Nevat, Nevi en Syntens. De activiteiten van TxU bestonden uit Strategievorming, ketenvorming, harmonisering van VGM (Veiligheid, gezondheid en milieu) beleid, netwerkprogramma voor proces en maakindustrie, kennisintensivering etc. Resultaat 101 extra arbeidsplaatsen en euro 33 miljoen omzetvergroting (bron: NOM jaarverslag).

European Logistics Center Limburg (LIOF)

Het verladend en vervoerend bedrijfsleven, overheden, intermediairs, belangenvertegenwoordigers, kennis- en opleidingscentra werken samen in één aanspreekpunt voor logistieke zaken: European Logistics Center Limburg. Kortweg ELC Limburg is het contactadres voor héél logistiek Limburg. Alle bij de logistiek in Limburg betrokkenen zijn samengebracht in één slagvaardige organisatie. ELC Limburg maakt zich sterk voor uitbouw van de strategische positie van Limburg als logistiek centrum voor de Europese markt. In het projectmanagement, het -secretariaat en de -administratie van ELC Limburg wordt door Industriebank LIOF voorzien. ELC Limburg wordt ondersteund door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

ProcessIT (programma wordt uitgevoerd door Rewin, BOM)

Samenwerking is het sleutelwoord binnen ProcessIT. Samenwerking tussen bedrijven onderling, en tussen bedrijven en kennisinstellingen. ProcessIT treedt op als organisator en brengt partijen tot meerwaarde. Daarbij zijn drie invalshoeken gekozen:

1. Slimmer en efficiënter produceren: om kostenbesparingen mogelijk te maken of de output van de fabriek te verhogen;
2. Nieuwe producten, nieuwe markten: op zoek naar nieuwe product -markt combinaties of bestaande producten aanpassen;
3. Competentiemanagement: veranderende business heeft nieuwe competenties nodig.