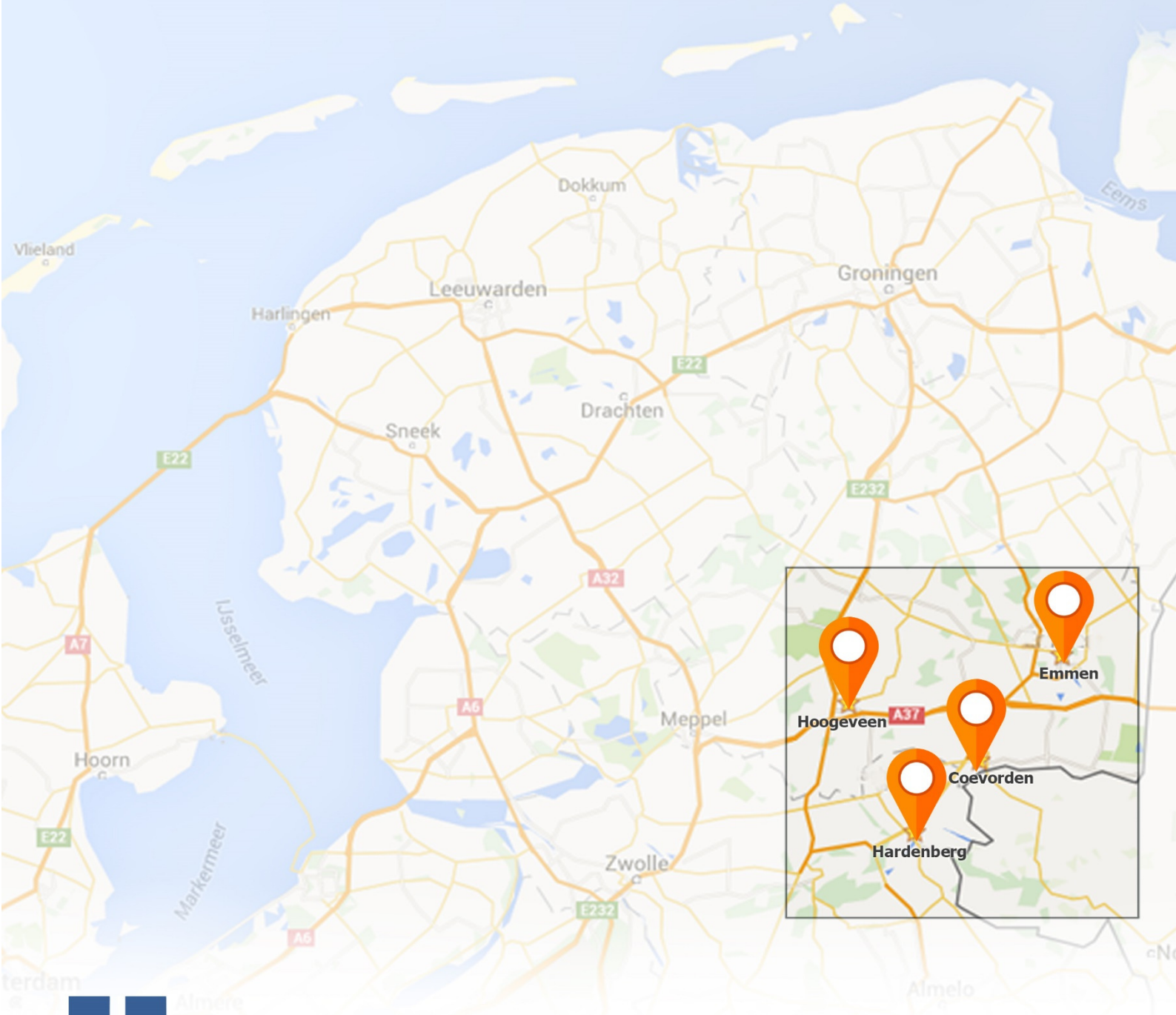
Economisch Programma 2017-2021

Voor een sterke en innovatieve regio Vierkant voor Werk



Wie ver wil komen moet iedere dag kleine stappen zetten

1 juli 2016

Commissie Vollebregt - Alberda van Ekenstein

Inhoud

Voorwoord 2

Samenvatting 3

1 Context van het advies 7
1.1 Profielschets van de regio 7
1.2 Ontwikkeling van de regio: verleden en vooruitzichten 9

2 Constateringen van de commissie 12
2.1 Ondernemen 12
2.2 Opleiding en kennis 20
2.3 Profiel, imago en cultuur 23
2.4 Wonen, omgeving, infrastructuur 24
2.5 Samenwerking (structuur) 26

3 Conclusies en aanbevelingen 29
3.1 Ondernemen 29
3.2 Onderwijs 30
3.3 Profiel, imago, cultuur 31
3.4 Wonen, omgeving, infrastructuur 31
3.5 Samenwerking (structuur) 32
3.6 Kantelpunt! 33

4 Visie en strategie 35

5 Programma VvW en vervolgacties 37
5.1 De contouren van het programma 37
5.2 De speerpunten met hun acties 37
Acties speerpunt Ondernemen met ambitie 37
Acties speerpunt Opleiden en kennis stuwen HTSM excellentie 40
Acties speerpunt Profiel, imago en cultuur zijn 'AAA' 44
Acties speerpunt Wonen, omgeving en infrastructuur uitstekend 44
Acties speerpunt Professionele samenwerkingsstructuur 45
5.3 Directe vervolgstappen 46

6 Uitvoering en organisatie 48

7 Indicatie inzet en middelen 51

Bijlagen
1 Samenvattend actieoverzicht
2 Verantwoording en gesprekspartners
3 De gesprekspartners

Voorwoord

Voor u ligt het programma van de commissie economische structuurversterking Vierkant voor Werk regio. De commissie, onder leiding van ondergetekenden, heeft vanaf september 2015 met veel plezier aan dit programma gebouwd. Uitkomst en proces waren daarbij even belangrijk. Vooral het proces heeft bijgedragen aan de gemeenschappelijke visie die nodig is voor het bereiken van het doel: zekerstellen van industriële werkgelegenheid. *De instelling van de commissie kent duidelijke aanleidingen.*

De gemeenten Emmen, Hoogeveen, Coevorden en Hardenberg zagen al in 2013 – op de piek van de crisis – dat extra inspanning en intensieve samenwerking nodig was voor een passend antwoord op de veelvuldige bedrijfssluiting en -krimp in de regio. Hun Actieplan Vierkant voor werk (zomer 2014) leverde daarvoor de eerste aanzet, inclusief doorkijk naar de zware investeringsopgave om deze te kunnen uitvoeren. Het Kabinet werd gevraagd hierin fors mee te investeren. Dat kreeg politieke aandacht in Den Haag. De ambitie werd met de Vierkant voor Werk gemeenten besproken. Vragen over concretisering en onderbouwing van de 'marktbehoefte' rezen.

Eind 2014 kondigde Philips aan haar fabriek in Emmen te sluiten. Om ontslag van opnieuw een grote groep mensen te voorkomen werd na tussenkomst van Commissaris van de Koning Tichelaar de Taskforce Wientjes ingesteld. Weer volgde nationaal aandacht, hetgeen de opmaat vormde tot een gezamenlijke inzet. De kritische positie van de regio werd door Minister Kamp van nabij gevolgd. Een motie leidde tot ondersteuning vanuit het Ministerie van Economische Zaken met raad en daad.

De noodzaak om een antwoord te vinden op deze (structureel) kwetsbare situatie werd breed onderkend. Partners in de Vierkant voor Werk regio en het Ministerie van Economische Zaken kwamen samen tot de conclusie dat de omslag van incidentbestrijding bij individuele bedrijven naar economische structuurversterking moest worden gemaakt. Een commissie onder leiding van ervaren ondernemers, die nadrukkelijk optrok met het regionale bedrijfsleven en kennisinstellingen, is daarvoor als aanpak gekozen. De opdracht die de commissie meekreeg luidde:

"Een strategie en bijbehorende actielijnen opleveren en (laten) uitvoeren ten behoeve van de gewenste economische structuurversterking van de Vierkant voor Werk regio. Met aandacht voor de thema's High Tech Systems & Materials (HTSM), biobased, chemie en acquisitie. Uiteindelijke resultaten moeten een strategie en actielijnen zijn die duurzaam doorwerken in/aan economische structuurversterking."

De commissie heeft deze opdracht 1 juli 2016 afgerond. Hierbij bieden wij u met genoegen ons programma aan. Een aantal conclusies is al gaandeweg het traject met partijen omgezet in acties.



Wij danken gesprekspartners in de regio hartelijk voor het ruimhartig investeren van tijd en de constructieve wil om het beoogde programma tot een succes te maken.

Sjoerd Vollebregt *Eiso Alberda Van Ekenstein*

Samenvatting

De regio Vierkant voor Werk (VvW), bestaande uit de gemeenten Emmen, Coevorden, Hoogeveen en Hardenberg, is als succesvolle industrieregio neergezet met extra impulsen in de jaren '50-'60.

Door deze impulsen uit de jaren 50 en 60 van de vorige eeuw heeft de regio VvW nog steeds een stuwende en internationaal georiënteerde economie met een accent op de maakindustrie. De bedrijven in deze regio moeten mee in de autonome internationale economische ontwikkeling en de diverse technologische trends, deze zijn ook voor de regio een feit en realiteit. Mondiaal concurreren vereist van bedrijven in de regio een toenemende specialisatie binnen nationale en internationale industriële ketens. Bedrijven in de regio die excelleren in het integreren van high tech systemen en het toepassen van nieuwe materialen kunnen uitgroeien tot wereldwijd actieve superspecialisten en/of niche spelers.

De benodigde kennis en het vakmanschap om deze positie te bereiken is multidisciplinair. De kennis, competenties en skills van de vakmensen dient zich te focussen op mechatronica in de volle breedte en vraagt om een integratie van de disciplines materialen en toepassingen, besturing (ICT), werktuigbouwkunde, en elektronica. Ondersteunend zijn kennis en competenties op het gebied van industrieel ontwerpen en verandermanagement. Een sterkere aansluiting vanuit multidisciplinaire mechatronicaleerlijnen op de kennis en het onderwijs van RUG en UT bevordert excellentie in de regio. Lectoraten, research & developmentfaciliteiten en ondernemersgedreven fieldlabs bouwen op elkaar door en versterken de broodnodige interactie tussen het bedrijfsleven en het onderwijs.

Daarnaast moet het innovatievermogen toenemen. Geen internationalisering zonder innovatie. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Innovatie moet blijvend worden verankerd in de bedrijfsstrategieën. De combinatie van innovatiekracht, de juiste toegepaste kennis en hoogwaardig vakmanschap moet het voor bedrijven in de regio mogelijk maken om op te schuiven in de waardeketen met eindproducten, subsystemen en/of componenten dan wel met een hoogwaardige dienstverlening die van de HTSM oplossingen is afgeleid of in het verlengde daarvan ligt.

Er zijn trends en ontwikkelingen waarop ingespeeld kan worden. The Internet of Things, nanotechnologie, 3D-printing, big data, maar ook demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing en klimaatverandering en het belang van duurzaamheid hebben een specifieke impact op de regio. Dat zien we terug in de noordelijke focus op thema's, grotendeels vergelijkbaar met de oostelijke thema's, als: HTSM systemintegration, 'Nul op de meter': energietransitie, Biobased Economy en Healthy Ageing /personalized health, schoon water en food. En deze focus leidt tot nieuwe verdienmogelijkheden voor bedrijven.

Het inspelen op trends en het versterken van de concurrentiekracht van bedrijven en de economische groei die daar het gevolg van is gaat niet vanzelf. De regio VvW heeft ten aanzien van genoemde trends en ontwikkelingen wel een goede uitgangspositie om door te groeien als regio met competentie gedreven bedrijven (superspecialisten, bedrijven die oplossingen bieden voor andere bedrijven en die in staat zijn disciplines en systemen te integreren) met relevante marktposities op deze thema's.

De regio VvW heeft een majeure economische opgave, die voortkomt uit:

1. Een sluipenderwijs afkalvend industrieel fundament in de afgelopen decennia.

2. Succesvolle acquisitie van grotere ondernemingen komt sporadisch voor.
3. Actuele ontwikkeling van het regionale MKB is onvoldoende om het afkalven van grote industriële bedrijvigheid te compenseren.
4. De regio VvW beschikt over een voor de toekomst niet afdoende opgeleide beroepsbevolking. Beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel en kennisinfrastructuur wordt steeds belangrijker als vestigings- en groeivoorwaarde.
5. De cultuur van bescheidenheid staat ambities en groei in de weg en maakt het imago van de regio VvW extra flets.
6. Mede door de periferie ligging van de regio VvW en algemene trek naar grote steden in de Randstad staat de kritische massa onder constante druk.
7. Er is sprake van onvoldoende samenhang op strategisch en tactisch niveau in de regio in de kolommen en tussen de 3 O's (ondernemingen, onderwijs, overheid) om effectief te kunnen zijn.

Bovenstaande noodzaakt tot gericht economisch en ook breder randvoorwaardelijk beleid voor de regio VvW. En met de recente ontwikkelingen van vertrekkende en reorganiserende bedrijven wordt de urgentie daarvoor nu breed gevoeld. Dit is de voedingsbodem voor actie.

De regio VvW bevindt zich op een kantelpunt. Er is nu nog voldoende kritische massa wat betreft bedrijvigheid en beschikbaarheid van kennis. Als de trend van afnemende bedrijvigheid zich doorzet, bestaat het risico dat de industriële regio, die in de jaren 50 succesvol is neergezet, 'door het ijs zakt'. Of de regio in economisch opzicht verder afglijdt, of zich opnieuw opricht en de weg omhoog inslaat, is geen uitgemaakte zaak.

Vanuit de goede uitgangspositie kan de regio VvW de weg omhoog vinden door voort te bouwen op de volgende elementen:

1. In de regio zijn nog steeds enkele grote en beeldbepalende bedrijven gevestigd die de industriële ruggengraat vormen van de regionale economie. Er is nog steeds sprake van een fundament.
2. De regio kent goede innovatieve en stuwende bedrijven. Dit zijn bedrijven die reeds groeien of met groeipotentie. Er is echter meer uit te halen: het zijn de 'hidden champions' van de regio.
3. De regio ademt industrie en kent veel vakmanschap. De regio VvW beschikt over veel vakkrachten met specifieke, onderscheidende vakkennis en competenties op het gebied van mechatronica en materialen binnen HTSM op MBO en HBO niveau. Dit is een onderscheidende asset voor de regio zelf en voor de grotere regio Noord en Oost-Nederland waarin zij gelegen is.
4. De regio heeft in brede zin veel technisch competente doeners op meerdere niveaus en in meerdere technische disciplines, waar zowel de regio zelf als de omliggende gebieden profijt van kunnen hebben.
5. In Noord- en Oost-Nederland worden sterke impulsen gegeven op het gebied van High Tech Systemen en Materialen (HTSM). De regio VvW kan daarop aanhaken.

In onze ***visie*** (hoofdstuk 4) is de regio VvW in 2030 één van de industriële hotspots, aangehaakt op en ingebed in een economisch krachtig Noord- en Oost-Nederland. De Vierkant voor Werk regio staat in 2030 bekend als:

A. Een uitstekende vestigingsregio voor specialistische en hoogwaardige (maak)industrie en daaraan verbonden servicebedrijven. Vooral in HTSM toepassingen in mechatronica, olie & gas en chemie/biobased economy (BBE).

B. een regio met een internationale uitstraling op het gebied van innovatieve (maak)industrie.
C. een regio van hoogwaardig toegepaste kennis en vakmanschap.
D. een aansprekende vestigingsregio met woonkwaliteit.

De visie wordt gerealiseerd door een krachtige samenwerking tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden rond vijf strategische speerpunten waaruit ambitie spreekt:

1. Ondernemen met ambitie.
2. Opleiding en kennis stuwen HTSM excellentie.
3. Wonen, omgeving, infrastructuur uitstekend.
4. Profiel, imago, cultuur "AAA".
5. Professionele samenwerkingsstructuur.

De opgave is groot, maar er zijn voldoende aanknopingspunten om het tij te keren. Daarmee wordt economische groei een keuze! Dit op basis van de eigen kwaliteiten, door meer strategische samenwerking binnen en buiten de regio en een beter samenspel tussen de belanghebbenden. Overheden hebben hierin een faciliterende rol. De regio VvW zoekt daarin naar een partnerschap met de provincie en het rijk.

Wat staat de regio VvW te doen, bezien vanuit dit beoogde partnerschap? In elk geval de schroom van zich afwerpen en zelfbewust investeren. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende acties (zie voor een uitwerking hoofdstuk 5):

1. Investeren in een upgrading van haar industriële economische ruggengraat en zorgen voor verankering en vernieuwing. Deze industriële grootbedrijven moeten worden gekoesterd en gestimuleerd om op te klimmen in de waardeketen. De regio kan deze bedrijven sterker verankeren door clustervorming, vernieuwing via innovatieprojecten, koppeling met het MKB en met onderwijs op maat (leerlijn en flexibel modulair).
2. Inzetten op het sterk maken van haar hidden champions. Deze groeiers moeten worden opgewerkt tot een nieuwe tweede ruggengraat die op de industrie 4.0 leest is geschoeid. Daar moet de regio alles wat zij heeft aan instrumenten en competenties omheen oplijnen.
3. Zorg dragen voor een adequaat instrumentarium: een budget waarmee zij haar doorontwikkeling strategisch kan financieren wanneer andere instrumenten tekort schieten.
4. Investeren in een adequate ondersteuningsinfrastructuur om alle partijen te helpen hun rollen, taken en verantwoordelijkheden te pakken: van faciliteren, schakelen en het arrangeren van ontmoetingen tot de ondersteuning van business development.
5. Investeren in de jeugd en in bestaand vakmanschap (versterken van de doorlopende leerlijn en een flexibel modulair en op de behoeften van het bedrijfsleven geënt onderwijsaanbod dat meer zekerheid op werk biedt door een leven lang leren).
6. Investeren in haar kennis- en innovatie-infrastructuur: in de ontwikkeling van fieldlabs die passen bij de USP's van de regio en een structurele samenwerking met de Universiteit Twente (UT) en de Rijks Universiteit Groningen (RUG).
7. Investeren in een profiel dat krachtig wordt uitgedragen (marketing) en als basis dient voor het aantrekken van investeerders (acquisitie).
8. Investeren in de digitale en fysieke infrastructuur die cruciaal is voor de regio.
9. Blijven investeren in aantrekkelijke centra, een gemeenschappelijke cultuur- en sportagenda en aansprekende woon- en leefomgeving.

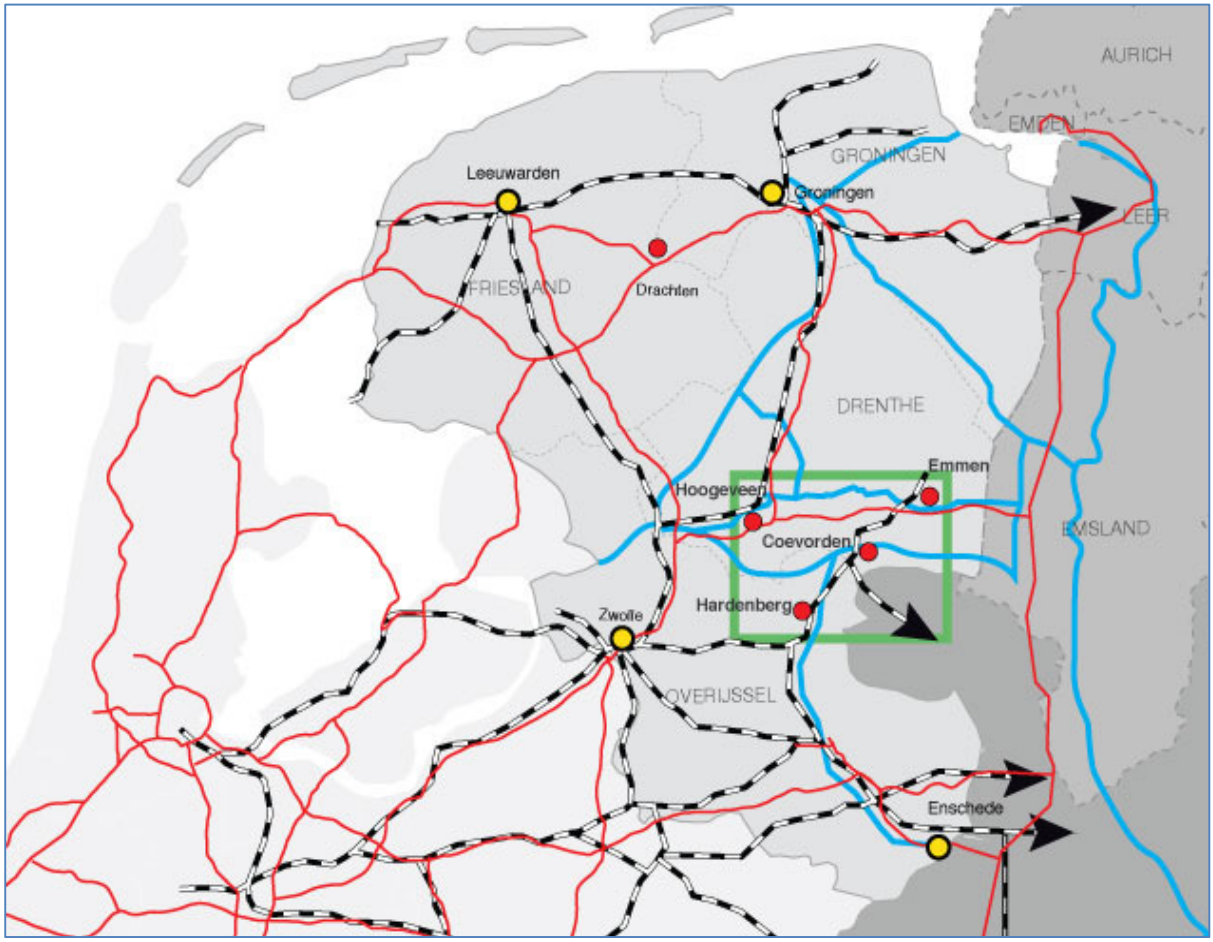
10. Investeren in duurzame samenwerking om de regio blijvend op deze koers te houden. En dat moet zij lang volhouden, want structuurversterking is een proces van lange adem.
11. Een Program Board en een programmabureau oprichten (zie hoofdstuk 6).

De geraamde kosten voor deze duurzame versterking van de economische structuur in de regio VvW zijn geraamd op € 65 à 70 miljoen. Dat is een fractie van de maatschappelijke kosten die de Nederlandse samenleving moet maken als deze regio het economisch niet redt. Een investering dus met een groot maatschappelijk rendement.

1 Context van het advies

1.1 Profielschets van de regio

De gemeenten Emmen, Hoogeveen, Coevorden en Hardenberg zijn aan elkaar grenzende gemeenten. Emmen, Hoogeveen en Coevorden zijn Zuid-Drentse gemeenten, Hardenberg ligt in het noordoosten van de provincie Overijssel. Drie van de vier gemeenten zijn grensgemeenten.



De vier gemeenten hebben samen in totaal ruim 260.000 inwoners en een verzorgingsgebied (inclusief de Duitse grensregio) van circa 500.000 inwoners. In de totale regio is sprake van een lichte krimp van het inwonertal.

De regio VvW telde in 2015 ruim 19.000 bedrijven en instellingen waar in totaal 112.000 mensen emplooi vonden. De industrie, die in de jaren 50 fors is gegroeid, is één van de belangrijkste werkgevers in de regio. Dit geldt vooral voor Emmen waar 16,2% van de beroepsbevolking in de industrie werkt, tegenover 9,6% in Nederland.

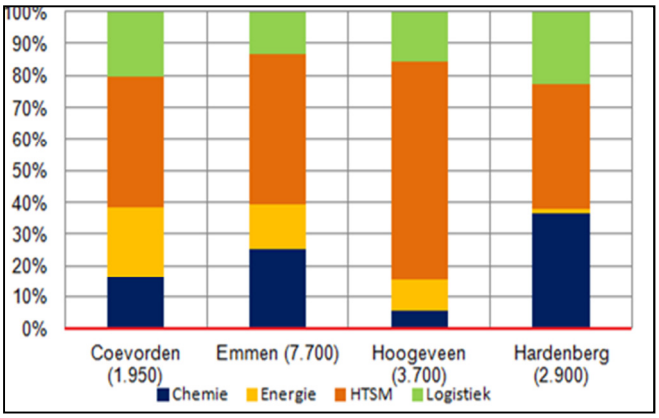
Tabel 1

	% personen werkzaam in de industrie (2015)
Emmen	16,2
Coevorden	13,8
Hoogeveen	17,8
Hardenberg	15,3
VvW	**16,1**
Noorden	**11,3**
Nederland	**9,9**

Bron: Provinciaal werkgelegenheidsregister en LISA

Met deze omvangrijke en internationaal georiënteerde sector draagt de regio VvW bij aan het verdienvermogen van Noord- en Oost-Nederland (zie tabel 1). De industrie zorgt ook voor veel indirecte werkgelegenheid in de regio zelf via toeleverings- en uitbestedingsrelaties in de industrie en in de dienstensectoren. Het vormt daarmee de motor van de regionale economie.

Figuur 1



Bron: LISA (2013)

High Tech Systems & Materials (HTSM) bedrijven zijn in alle vier gemeenten sterk vertegenwoordigd. De in onderstaande grafieken aangegeven andere sectoren hebben vooral een sterke basis in enkele gemeenten. Zoals energie en logistiek in Coevorden, chemie en logistiek in Hardenberg en chemie in Emmen. In Hoogeveen is HTSM opvallend dominant (zie figuur 1).

Het gemiddeld opleidingsniveau, de arbeidsparticipatiegraad en het bruto binnenlands product per inwoner zijn lager en de werkloosheid hoger dan het landelijk gemiddelde (zie tabel 2). Het technisch beroepsonderwijs op MBO- en HBO-niveau is sterk vertegenwoordigd. Breder HBO en universitair onderwijs is met name in Groningen, Zwolle en Enschede aanwezig.

Tabel 2

	Opleidingsniveau (%)			Gemiddeld persoonlijk inkomen in euro's 2013
	Laag	Middelbaar	Hoog	
Emmen	27	52	21	26.300
Coevorden	28	50	22	28.000
Hoogeveen	32	46	21	26.300
Hardenberg	32	52	16	26.900
VvW	**29**	**50**	**20**	**26.674**
Noorden	**24**	**47**	**29**	**27.700**
Nederland	**23**	**44**	**36**	

Bron: Provinciaal werkgelegenheidsregister, LISA, CBS

1.2 De ontwikkeling van de regio: verleden en vooruitzichten

Het economisch profiel van de regio VvW wordt voor een belangrijk deel gekleurd door een klein aantal beeldbepalende bedrijven in de industrie. Veel productieplants in het gebied zijn (inmiddels) onderdeel van buitenlandse concerns. De basis voor de industrie is gelegd in de jaren 50 van de vorige eeuw. Toen heeft de regio VvW zich succesvol ontwikkeld met de komst van grote werkgevers. Bedrijven als Philips, Fokker, Standard Electric, Kip Caravans, Wavin, AKU en Danlon (nylonkousen) werden aangetrokken door goedkope grond, lage lonen, arbeidsmentaliteit en stimulerend industriebeleid van het Rijk. Dit was als het ware het gouden decennium voor het gebied. Mede door de start van de olie- en gaswinning. Deze bedrijven gaven de regio een sterke economische impuls. De werkgelegenheid nam fors toe.

Door dit industriële fundament is in de regio VvW, door de jaren heen, een aantal grote technologische innovaties tot stand gebracht of vroeg toegepast, zoals bluetooth. Een andere technologische doorbraak is dat Fokker als vrijwel enige in de wereld in staat is om zeer licht thermoplastisch materiaal toe te passen in grote dragende delen van vliegtuigen. Ander voorbeeld is de productieoplossing voor de Dopper waterfles door VDL Wientjes.



Bron: website VDL Wientjes Emmen

Onderstaande voorbeelden van ontwikkeling bij bedrijven geven indicatief weer wat er in de regio VvW aan de hand is:

- Honeywell: Op de piek circa 1.200 arbeidsplaatsen, nu circa 120;
- Sony Ericsson: Sluiting in 2009. Verlies van circa 500 arbeidsplaatsen;
- Penske Logistics (overgenomen door Graaco): Op de piek circa 350, bij Graaco nu circa 80;
- Fresenius: Op de piek circa 800 arbeidsplaatsen, nu circa 320.

Daarnaast zijn er arbeidsplaatsen in de regio VvW verloren gegaan door reorganisaties / centralisaties van overheidsdiensten. Bijvoorbeeld verplaatsing van de Topografische Dienst (circa 140 arbeidsplaatsen) en centralisatie/reorganisatie van de Belastingdienst (circa 170 arbeidsplaatsen).

Bron: Gemeenten

In de regio VvW is nog steeds een deel van het fundament van volumegedreven productiebedrijven overeind gebleven, maar de industriële bedrijvigheid kalft af. De omstandigheden zijn veranderd. Bedrijven en zeker multinationals nemen investeringsbeslissingen, waarbij herinvesteren in de regio niet vanzelfsprekend is. Globalisering maakt dat multinationals continu productiekosten benchmarken tussen plaatsen over de hele wereld. In de regio VvW heeft dit tot gevolg gehad dat een aantal bedrijven in de afgelopen jaren is gesaneerd of vertrokken met alle verlies aan werkgelegenheid van dien. Zowel bij deze bedrijven zelf als bij de toeleverende bedrijven in de industrie en de diverse dienstensectoren.

De economische situatie in de regio VvW is daardoor instabiel geworden, de economische structuur ijl en kwetsbaar. Bedrijfssluitingen in een dergelijke structuur komen extra hard aan. Telkens als een vestiging haar deuren sloot of een sanering doorvoerde, werd een deel van de economische structuur aangetast. Door deze ontwikkelingen staan de centrumfuncties (en de benodigde kritische massa daarvoor) van de steden in de regio VvW onder constante druk.

Tabel 3

	Ontwikkeling arbeidsplaatsen absoluut 2011-2015	Ontwikkeling arbeidsplaatsen in % 2011-2015	Beroeps-bevolking 2015	Werkloosheids-percentage* 2015
Emmen	-3.630	-7,2	54.000	8,1
Coevorden	-1.700	-10,9	18.000	7,0
Hoogeveen	-1.720	-5,9	28.000	7,1
Hardenberg	-10	0,0	31.000	6,0
VvW	**-7.060**	**-5,9**	**131.000**	**6,9**
Noorden	**-26.560**	**-3,4**	**885.000**	**7,6**
Nederland		**-2,6**		**6,6**

* Werkloze beroepsbevolking als % beroepsbevolking (volgens definitie CBS)

Bron: Provinciaal werkgelegenheidsregister, LISA

Vanaf 2011 heeft de aanhoudende economische laagconjunctuur en de structuurverzwakking per saldo meer dan 7.000 banen gekost in de regio VvW. Vooral aan Drentse zijde van de grens gingen arbeidsplaatsen verloren. Door de vertrekkende en krimpende bedrijvigheid staat de economische veerkracht van de regio onder druk. Nu is het dezelfde kwetsbare, maar nog steeds sterk aanwezige industriële structuur, die de regio VvW kansen biedt. De industriële basis heeft gezorgd voor vakmanschap / expertise, voor specifieke opleidingen en voor hoogwaardige en specialistische MKB bedrijven als toeleveranciers en spin-offs van grootbedrijven.

2 Constateringen van de commissie

De commissie heeft veel gesprekken gevoerd en bijeenkomsten bijgewoond. Op basis van de gesprekken met ondernemers, onderwijsinstellingen, publieke bestuurders en uit de onderzoeken en adviesrapporten die er zijn over de economie in de regio VvW, heeft de commissie een aantal constateringen gedaan. Deze constateringen / observaties zijn gegroepeerd rond vijf overkoepelende speerpunten:

1. Ondernemen
2. Opleiding en kennis
3. Profiel, imago, cultuur
4. Wonen, omgeving, infrastructuur
5. Samenwerking

2.1 Ondernemen

Bouwstenen voor economische groei en structuurversterking:

- De regio beschikt nog steeds over een aantal grote en meerdere kleinere aansprekende bedrijven in specifieke sectoren (met concentraties in HTSM, chemie/BBE, olie & gas en logistiek).
- Technologische, demografische en maatschappelijke trends en ontwikkelingen bieden nieuwe kansen voor het bedrijfsleven.

Wat zijn daarbij de opgaven en uitdagingen:

- Het huidige industrieel fundament van volumegedreven productiebedrijven kalft af met als gevolg verlies van economische massa en werkgelegenheid.
- Er is nog onvoldoende sprake van clustering van bedrijven rond kennis en innovatie.
- Het regionale bedrijfsleven is bescheiden in haar ambities en profilering.
- De bestaande ondersteuningsinfrastructuur en het instrumentarium zijn niet toereikend om de kansen te benutten.

2.1.1 De regio VvW heeft concentraties van stuwende bedrijven



Binnen de regio kunnen vier concentraties worden onderscheiden: olie & gas, chemie/BBE, logistiek, en HTSM. Naast enkele grote spelers bestaan de concentraties uit veelal kleinere bedrijven die meer onder de radar opereren, maar zeker een economische factor van betekenis zijn en bijdragen aan de regionale innovatiekracht. Het zijn bedrijven met overwegend technische toepassingen en grote materiaalkennis in een breed scala aan applicatiegebieden: energie- en milieutechnologie (inclusief watertechnologie), biobased, automotive, ICT, agri & food, procestechnologie en health.

2.1.1a Olie & gas

De olie & gas bedrijvigheid is vooral zichtbaar in Emmen en Coevorden. Het gaat om technische servicebedrijven die zijn voortgekomen uit de Exploratie & Productie activiteiten (E&P) van de NAM in Schoonebeek en de transport en opslagactiviteiten van Gasunie. In de regio VvW (in Schoonebeek) ligt het grootste olieveld van het vaste land van Noordwest Europa. De regio heeft, na Aberdeen, relatief de grootste concentratie aan werkgelegenheid in deze sector in Europa. Dit deel van de energiesector heeft het zwaar door de lage olieprijs. Tegelijk is het een bolwerk van oplossingsgericht technisch vakmanschap dat in de energietransitie niet gemist kan worden.

2.1.1b Chemie/BBE

Het merendeel van de werkgelegenheid in de chemie in de regie VvW bevindt zich in Emmen met als belangrijkste locatie Emmtec Industry en Business Park. Met circa 120 ha is dit het grootste gespecialiseerde industriële complex van Noord-Nederland. Op het terrein bevinden zich circa twintig bedrijven. Het merendeel van de werkgelegenheid is geconcentreerd bij twee grote bedrijven: DSM en Teijin Aramid (producent van het ultrasterke para-aramide garen (Twaron®)).

Vanuit de vanouds sterk aanwezige, maar krimpende basischemie is er een specialisatie ontstaan op het gebied van kunststof en vezelchemie. Juist deze specialisatie leent zich goed voor vergroening (de biobased economy), dus productie niet langer gebaseerd op fossiele grondstoffen maar (al dan niet deels) gebruik makend van groene grondstoffen.

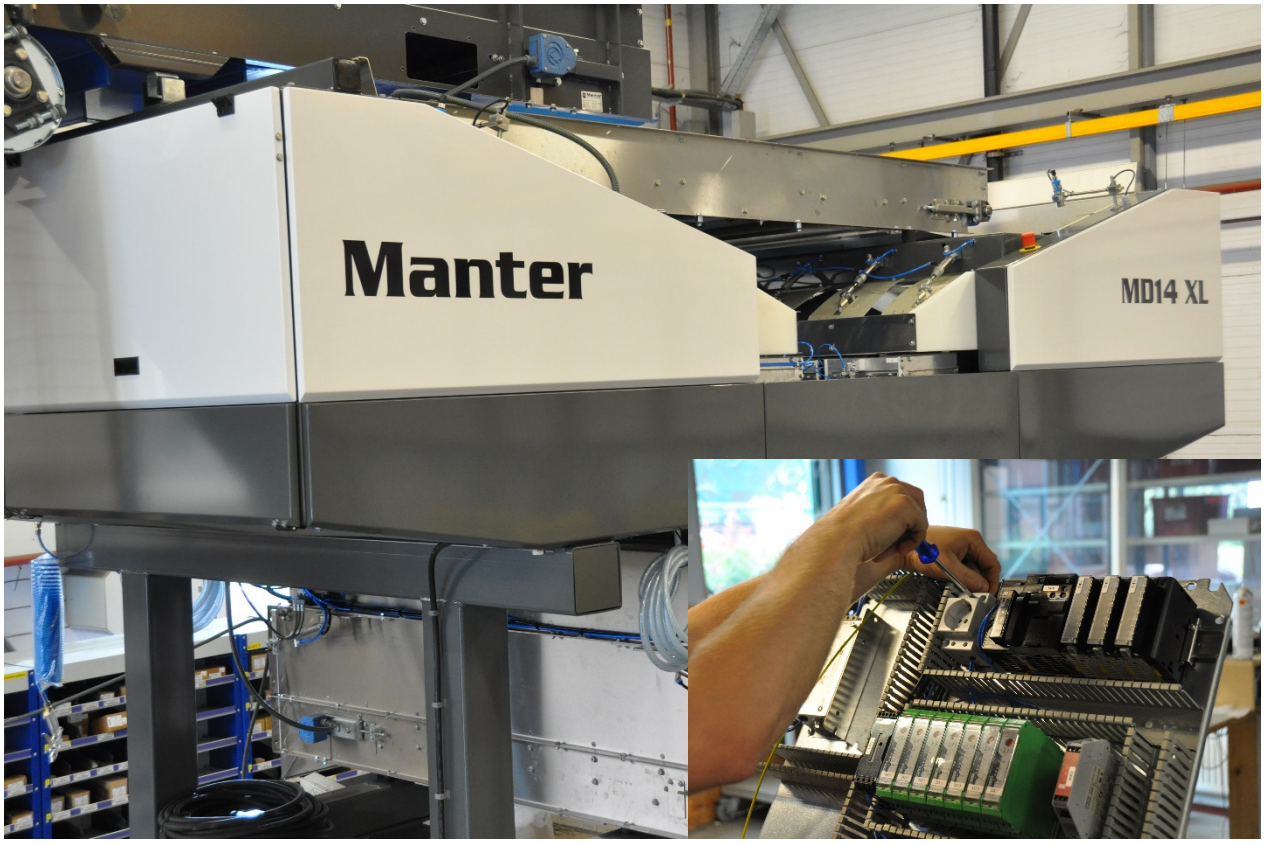
Ongeveer 3 jaar geleden heeft Emmen de CoCi-status gekregen. CoCi staat voor Centre of Open Chemical Innovation. Deze status geeft weer dat de sector zich inspant om op een specifiek onderdeel onderscheidend te zijn. Door middel van initiatieven op het vlak van toegepast onderzoek en opleidingen, ontwikkeling van innovatieve businesscases en profilering van de sector wordt gewerkt aan de versterking van de sector.

2.1.1c Logistiek

Logistieke dienstverlening springt er als economische kernactiviteit uit in Coevorden. Coevorden-Emmen is een belangrijke logistieke hotspot (Dryport) voor veredeling en doorvoer van food en bulkgoederen in het verlengde van de havens van Amsterdam, Rotterdam en Antwerpen. Het heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een trimodale draaischijf voor Noordoost Duitsland en Scandinavië, over de weg, het spoor en het water.

2.1.1d HTSM

Een grote groep stuwende bedrijven is actief in de (top)sector HTSM, met name Fokker in Hoogeveen is hiervan een voorbeeld. Deze bedrijven zijn innovatief, veelal op internationale markten georiënteerd en leveren complexe producten, (sub)systemen en componenten. De aanwezige kennis van materialen, daaraan gerelateerd hoogwaardig vakmanschap, en ICT, zijn daarin succesfactoren. HTSM is in alle vier de gemeenten goed vertegenwoordigd en daarmee de verbindende schakel tussen de VvW gemeenten. Binnen de groep HTSM bedrijven zijn grote verschillen in omvang, toepassingsgebieden, markten, positie in de keten, inzet op ontwikkeling en innovatie, internationale oriëntatie en beslisruimte. Ze hebben echter ook veel gemeen. Zo houden ze zich veelal bezig met complexe componenten, systeemintegratie en intelligentie van proces en product (vanuit ICT). Daarmee bevinden deze bedrijven zich in het hart van de smart industry ontwikkeling.



2.1.2 Trends en ontwikkelingen leiden tot nieuwe kansen voor bedrijven

Grote internationale trends, zoals The Internet of Things, nanotechnologie, 3D-printing, big data, maar ook demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing en klimaatverandering en het belang van duurzaamheid hebben een specifieke impact op de regio. Dat zien we terug in de noordelijke focus op thema's, grotendeels vergelijkbaar met oostelijke thema's, als: HTSM Systemintegration, 'Nul op de meter': energietransitie, Biobased Economy en Healthy Ageing /personalized health, schoon water en food. En deze focus leidt tot nieuwe verdienmogelijkheden voor bedrijven.

Een van de succesfactoren nu en zelfs meer nog in de toekomst om als regio extra aantrekkelijk te zijn, is de combinatie van onderzoek, industrialisatie en productie dicht bij elkaar. Bij grote dynamiek in nieuwe technologie toepassingen heeft fysiek kleine afstand grote voordelen ten aanzien van toegang tot kennisdragers, innovatieve clusters en hoogwaardig vakmanschap. Door toenemend gebruik van robots

zullen de kosten van laagwaardig werk goed kunnen worden ondervangen, waardoor langdurig aantrekkelijke werkgelegenheid juist behouden kan blijven.

De regio VvW heeft ten aanzien van genoemde vraagstukken een goede uitgangspositie om door te groeien als regio met competentie gedreven bedrijven (superspecialisten, bedrijven die oplossingen bieden voor andere bedrijven en die in staat zijn disciplines en systemen te integreren) met relevante marktposities op deze thema's.

Industrieel succes als specialist en/of niche speler met wereldwijde klanten, vormt een belangrijke basis voor continuïteit en bijdrage aan het succes van een regio. Naast een gunstig vestigingsklimaat voor bestaande kapitaalsintensieve bedrijven zoals chemie, zijn reputatie en toegankelijkheid voor kennisexcellentie en hoogwaardig vakmanschap bekende hoekstenen voor die continuïteit. In de business to business markt geldt dit nog meer dan bij groot volume consumenten producten.

Er zijn drie kernstrategieën om dit te doen; primair gedreven uit klant specifieke oplossingen, of op basis van schaalgrootte of competentie gedreven unieke proposities. Dat laatste lijkt het meest geëigend als ankerpunt voor industriële bedrijven in Nederland – dus in de regio VvW – wat resulteert in verdergaande specialisatie met vaak maatconfectie en/of bouwen van niches. Het opschuiven in de waardeketen gaat hiermee hand in hand.

Bovenstaande is verankerd in het landelijke topsectoren beleid en de Smart Industry agenda.

2.1.3 Clustervorming

Van een samenhangend HTSM cluster is nog geen sprake. Bedrijven die actief zijn op het gebied van HTSM kennen elkaar nauwelijks en geven aan dat als een gemis te ervaren. Bedrijven kijken ook naar de overheid om daar verandering in te brengen. Er is behoefte aan (nieuwe) netwerkvorming maar alleen als het rondom een gemeenschappelijk thema met marktkansen gebeurt. Vooral de grote bedrijven geven dit aan. En waar wel sprake is van clustering is deze vaak projectgebonden in een consortium, zoals bij het smart industry fieldlab Region of Smart Factories (RoSF). Bedrijven in het consortium moeten zich vrijwel volledig focussen op hun eigen innovatie roadmap. Daardoor is het voor bedrijven buiten het consortium moeilijk toegankelijk als innovatie omgeving. Daar is wel behoefte aan.

Fieldlab Region of Smart Factories (RoSF)

RoSF is opgezet als een masterplan voor de Noordelijke maakindustrie. RoSF richt zich op het 'factory' deel van het bredere Smart Industry-programma. 'Smart Industry' wordt aangegrepen om de concurrentiepositie van bedrijven te versterken en een nieuwe generatie ondernemingen als 'solution providers' op het terrein van intelligente systemen aan te jagen. RoSF moet resulteren in een structurele impuls voor de noordelijke arbeidsmarkt op alle opleidingsniveaus. Het RoSF-consortium dat de lead heeft bij de uitvoering is ontstaan rond de belangrijkste Noordelijke OEM-bedrijven (Philips Drachten, Fokker Hoogeveen en CIG Centraal Staal Groningen). Intussen is het een breed cluster van 25 bedrijven (waarvan 21 MKB) kennis- en onderwijsinstellingen.

Kennis over Smart Factories is in de basis beschikbaar, maar gefragmenteerd en slechts toegankelijk voor een kleine kopgroep van bedrijven. Binnen RoSF ligt het zwaartepunt op het bundelen en uitbouwen van deze kennisbasis én op het breed toegankelijk maken daarvan. Daarvoor zijn drie actielijnen opgesteld: 1: Competenties samenvoegen en uitbouwen in pilotprojecten, 2: Kennisoverdracht, onderwijs en verankering, 3: Business development voor MKB-bedrijven.

Deelnemers en overheden trekken gezamenlijk ruim € 20 mln. voor RoSF uit. Het programma moet 600 nieuwe banen opleveren.

Waar kernbedrijven kleine(re) bedrijven meetrekken, is zowel clustervorming als beter inzicht in de mogelijkheden van instrumentarium waarneembaar. De regio beschikt over een aantal van deze kernbedrijven. Bij HTSM zijn dat bijvoorbeeld

Fokker Hoogeveen, Chezz (doorontwikkelaar Philips Lighting Emmen), Forbo, Intergas en Rollepaal Dedemsvaart. Deze bedrijven vormen (in potentie) de kern van een ecosysteem waarin met het MKB binnen en buiten de regio wordt samengewerkt aan ontwikkeling en innovatie op een specifiek gebied.

Fokker is de kern van het zogenaamde World Class Composites Solutions programma WCCS (zie kader). Dit is ontstaan toen werd (h)erkend dat een grootschalig regionaal innovatieprogramma rondom lichtgewicht composiet oplossingen (met Fokker aan het stuur) positieversterkend voor de hele regio kan zijn. Tot 2020 investeren Fokker en partners € 12 miljoen in dit vernieuwende programma.

World Class Composites Solutions
Fokker Aerostructures Hoogeveen is binnen Fokker aangewezen als hét kennis- en ontwikkelcentrum voor composieten. In Hoogeveen worden nieuwe toepassingen en technieken bedacht én ontwikkeld. Het belangrijkste doel voor Fokker is concurrerend en winstgevend te blijven in de wereldwijde concurrentiestrijd. Dat doel kan echter goed worden verenigd, en misschien zelfs alleen worden gehaald, wanneer dit wordt verbonden aan een sterk regionaal innovatie-ecosysteem. Een ecosysteem waarvoor de zaadjes zijn geplant, maar dat nog aan het begin van haar ontwikkeling staat. Het WCCS-programma tracht aan beide doelen tegemoet te komen: innovaties die het mogelijk maken om de wereldwijde concurrentieslag te winnen én samenwerkingen die het begin van een ecosysteem vormen. Dat ecosysteem gaat verder dan Fokker en heeft een sterke verbondenheid met high tech oplossingen en slimme materialen in de regio Noord-Nederland, waar Fokker samen met Philips Drachten haar schouders onder zet.

Weliswaar is het programma World Class Composites Solutions (WCCS) een belangrijke stap in de goede richting, maar met dit programma alleen ontstaat nog geen duurzaam en self propelling ecoysteem. Wanneer de regio VvW wordt beschouwd in een geografisch breder perspectief, dan is in beginsel de massa aanwezig om een dergelijk ecosysteem te ontwikkelen. Hierbij dient de verbinding te worden aangegaan met ontwikkelingen in Flevoland (rondom Nederlands Lucht en Ruimtevaart centrum (NLR)) waar een community op het gebied van composieten, Compoworld genaamd, is ontstaan en in Twente dat met het ThermoPlastic composites Research Center (TPRC) over een open innovatiecentrum en shared facility beschikt met deelname van partijen als Boeing en Airbus. Deze driehoek van kennis en ontwikkelingen kan de basis vormen voor het ecosysteem waar ook bedrijven van buiten aansluiting bij kunnen vinden. Voor de ontwikkeling van een ecosysteem kan het model van het Innovatiecluster Drachten gebruikt worden waarbij bescheiden gestart wordt met een beperkt aantal ecoysteemfuncties (bijvoorbeeld netwerkvorming en arbeidsmarktcommunicatie). Daarna kan opschaling georganiseerd worden waarbij door aantoonbare successen meer bedrijven toestromen en meer ecosysteem functies (zoals bijvoorbeeld shared facilities en/of pre-competitieve ontwikkeling) opgepakt kunnen gaan worden.

Een industriële USP van de regio is chemie. Deze is kwetsbaar door krimp (vermindering van werkgelegenheid door automatisering en geen eigen ontwikkelafdeling). Er is echter nog steeds sprake van een sterke kennispositie. Samen met het MKB en startups vormt zich een cluster rond biobased materials. Circa 15 bedrijven ontwikkelen momenteel een plan voor het neerzetten van een herkenbaar cluster en campus op het gebied van groene chemie en biobased toepassingen met een gezamenlijk ontwikkelprogramma, bijbehorende (test-) infrastructuur en een ondersteunende organisatie in de vorm van een samenwerking tussen de 'triple helix' partijen die actief zijn op dit gebied. Als locatie is het Business- & Industrypark Emmen in beeld. Het inhoudelijk startpunt is een ontwikkelprogramma dat bestaat uit vijf lijnen. Inzet is ook om versnippering van activiteiten op het gebied van (ontwikkeling van) groene chemie en biobased toepassingen in de regio op te heffen door deze te bundelen. Waar mogelijk moet aansluiting worden gezocht bij het Open Innovation Centre Advanced Materials (OICAM) in Nijverdal en het Polymer Science Park (PSP) in Zwolle en het Zernike Institute for Advanced Materials in Groningen (ZIAM, RUG).

Voor de regio VvW is Philips geen kernbedrijf meer. De ontwikkelkracht van Philips is in het Noorden geconcentreerd in Drachten. Van daaruit lopen wel stevige verbindingen naar vrijwel alle HTSM smart industry initiatieven in het Noorden. Ook naar de regio VvW.

Chezz Partners herontwikkelt (ondersteund door de NOM) de door Philips af te stoten Lighting fabriek in Emmen. Die doorontwikkeling focust op smart outdoor (openbare verlichting), mobile devices en wearables en maakt onderdeel uit van het plan voor de High Tech Campus Emmen. Ook dat bundelt R&D voorzieningen en proef-/test opstellingen, maar nu met het oog op voortbrenging van slimme (IoT gebaseerde) producten en processen. Het idee is dat meerdere bedrijven hun slimme productieproces in een slimme fabriek(somgeving) kunnen ontwikkelen en beproeven. Of het Chezz initiatief straks uitgroeit tot een nieuwe kern hangt af van het succes van de ontwikkeling.

High Tech Campus Emmen
In vervolg op de overname van Philips Emmen bouwt Chezz de Philipsfabriek om tot middelpunt van een brede hightech campus. Deze campus faciliteert OEM-bedrijven en biedt plaats aan een cluster van zelfscheppende bedrijven actief in smart outdoor, mobile devices en wearables. ADDED is de shared facility van de Campus. ADDED bestaat uit een gemeenschappelijk ontwikkel-, test- en productiebedrijf, ontwikkeld op basis van recente inzichten rond Smart Factories, en een "Smart Industry Incubator' waar bedrijven terecht kunnen om producten en productieprocessen smart (intelligent, connected en customized) te maken. ADDED wordt aanjager en katalysator van een moderne hightech industrie in Zuidoost Drenthe.

Voor andere bedrijven (bijv. Plantronics, DACOM) kan de beoogde, thematische ontwikkeling bijdragen aan verankering van hoogwaardige productie in Nederland en het terughalen van grootschalige productie uit het buitenland door vergaande automatisering (reshoring). Plantronics is topspecialist bluetooth, voortgekomen uit en gehuisvest op de plek waar Ericsson de basis voor de bluetooth toepassingen legde.

2.1.4 Ontwikkeling van fieldlabs

Het fenomeen proeftuin[1] of fieldlab, techlab, etc. keert veelvuldig terug in de gesprekken en de plannen binnen de regio VvW, zowel bij de hogescholen als in toenemende mate ook bij het bedrijfsleven. De commissie heeft over minstens vier initiatieven gesproken. Als ontwikkel- en testinfrastructuur kunnen deze faciliteiten belangrijk zijn voor het aanjagen van innovatie en groei in een regio. Hierbij uitgaande van een unieke propositie, gebaseerd op lokaal/regionaal aanwezige kennis en ervaring en vooral ook ondernemersgedrevenheid. Momenteel schieten fieldlabs in heel Nederland als paddenstoelen uit de grond. In de VvW ambitie is het zaak dat er alleen fieldlabs opgezet worden als ze een evidente toegevoegde waarde hebben in het regionale innovatie- en kennisecosysteem.

Synergie moet worden gezocht met de diverse fieldlabs en proeftuinen elders in het Noorden en het Oosten (zoals de Region of Smart Factories, Smart Base, Smart Welding Factory, Entrance of Secure Connected Systems Garden). Omdat het overwegend redelijk gesloten systemen zijn, gaat de verbinding niet vanzelf. Het vraagt in eerste instantie een proactieve houding vanuit de initiatieven in de regio VvW om de aansluiting te zoeken en het eigen initiatief vorm te geven op basis van additionaliteit en complementariteit.

[1] Open innovatie-omgeving die over een langere periode aan meerdere partijen ruimte biedt voor het testen van technologische innovatie of marktinnovatie van nieuwe of vernieuwde producten of diensten in een realistische omgeving.

Er zijn in de gesprekken verschillende soorten fieldlabs aan de orde geweest, zowel qua typering (Technology Readiness Level) als primair doel (primair de versterking van het onderwijs en de ontwikkeling van kennis of als schakel in de keten van business development voor het bedrijfsleven). Observaties die betrekking hebben op de fieldlabs met een primaire onderwijs- of kennisdoelstelling komen onder 'opleiding en kennis' aan de orde.

2.1.5 Bescheidenheid

Bedrijven zijn trots op wat ze doen en wat ze hebben bereikt. Dat blijkt ook uit de wijze waarop de deuren van 'lean' ingerichte of gerobotiseerde productiestraten worden opengezet. Dit staat in contrast met de cultuur van bescheidenheid die veel ondernemers hebben. Deze bescheidenheid staat profilering, ambitie en groei in de weg. Ondernemers dagen elkaar en zichzelf maar beperkt uit om te excelleren, groter te denken en het hoofd boven het maaiveld uit te steken. Brabant heeft hier, ter vergelijking, een voorsprong.

Interessante potentiële klanten, nieuwe (buitenlandse) markten, een innovatie die toegepast moet worden, ontwikkelverzoeken, mogelijkheden om grotere leveringen te doen; kansen dienen zich aan, maar veel van de kleinere bedrijven grijpen deze om diverse redenen niet aan. Een aantal weet desgevraagd wel dat daar instrumenten en dienstverleners voor zijn, maar er lijkt aarzeling om het gesprek over groei, een kennispartner voor een innovatie of een subsidie voor haalbaarheid aan te gaan. Planontwikkeling op papier is voor kleine bedrijven nog complexer. Grotere bedrijven vinden hun weg hier beter in, kunnen dat vaak zelfs uitbesteden aan HQ, een stafdienst of een ingehuurde adviseur.

2.1.6 Ondersteuningsinfrastructuur en instrumentarium

Bij het bevorderen van innovatie en groei is een belangrijke rol weggelegd voor een stimulerende en faciliterende overheid, omdat er veelal sprake is van marktfalen. Er zijn daarom diverse regelingen en fondsen waar bedrijven gebruik van kunnen maken om groei en innovatie te bevorderen. Dit zijn publieke middelen beschikbaar gesteld door Europa, het Rijk, het landsdeel Noord of de afzonderlijke provincies.
Nu beschikt de provincie Drenthe over minder middelen om de economie te stimuleren dan bijvoorbeeld Groningen en Friesland. Friesland heeft de afgelopen jaren aanvullende fondsen gecreëerd en dat geldt ook voor Groningen waar bovendien via de commissie Willems en de commissie Meijer extra middelen voor regionale economische versterking beschikbaar zijn gekomen. Ondernemers in Drenthe hebben derhalve minder subsidie en financieringsmogelijkheden dan andere ondernemers in Noord-Nederland en er is om die reden dan ook geen sprake van een level playing field. Voor ondernemers in Hardenberg geldt de Overijsselse situatie met een andere en meer omvangrijke fondsenstructuur en subsidie-instrumentarium.
Daar komt nog eens bij dat ondernemers in Drenthe de bestaande instrumenten overwegend minder goed benutten dan hun Groningse en Friese counterparts (zie figuur tabel 4). In Drenthe maakt 1 op de ruim 700 ondernemers gebruik van de MIT of de VIA regeling, in Groningen is dat 1 op de 520 en in Friesland 1 op de 430 ondernemers. Die onderbenutting vanuit Drenthe geldt grosso modo ook voor het Drentse deel van de regio VvW. Dit ligt niet aan de productiestructuur van de regio. VvW telt namelijk veel stuwende bedrijven die wat betreft technologie en toepassingsgebieden heel goed aansluiten bij de focusgebieden voor al deze instrumenten.

Tabel 4: Beeld instrument gebruik naar provincie per juni 2016

Aanvragen / Instrument	**Aanvragen Drenthe**	**Aanvragen Groningen**	**Aanvragen Friesland**	**Noorden**
MIT* Haalbaarheid	29	52	50	131
MIT Innovatieadvies	4	2	10	16
VIA** Valorisatie	13	22	56	91
VIA CO2 reductie	10	8	15	33
Totaal	**56**	**84**	**131**	**271**

* MKB Innovatie Topsectoren ** Versneller Innovatieve Ambities

Bron: SNN

Wat de regio parten speelt is dat het MKB overwegend kleinschalig en versnipperd is (en nauwelijks strategische verbindingen kent). Kleinere bedrijven zijn onvoldoende in staat informatie over beschikbare instrumenten op te halen en ze te benutten. Zij beschikken doorgaans niet over de co-financiering die nodig is om voor subsidie in aanmerking te komen of als zekerstelling bij leningen (waardoor een hoge rente wordt gevraagd). Er zijn bovendien weinig grote en trekkende bedrijven waar het regionale MKB in trajecten op mee kan liften. Daar komt bij dat deze grotere bedrijven door hun aard en positie in de eigen corporate structuur maar in beperkte mate beschikken over innovatiebudgetten (waardoor beschikbare gelden niet voor innovatie zijn geoormerkt en de R&D veelal elders plaatsvindt) en er in geringe mate wordt samengewerkt met het MKB. Er zijn daarnaast weinig kennisinstellingen in de regio. Deze organisaties zijn de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol gaan vervullen bij het ontwikkelen van subsidieprojecten voor innovatie en groei. Het MKB lift ook daar niet op mee. En ten slotte is het niet de eerste natuur van ondernemers in de regio VvW om gebruik te maken van regelingen van de overheid. Ze moeten daar actief op worden gewezen en er moet worden aangetoond dat subsidies toegevoegde waarde hebben.

Door de versnippering, het gebrek aan projectgenererende grote bedrijven en kennisinstellingen, en de kleinschaligheid van het MKB komen projecten minder gemakkelijk tot stand en is het lastiger om de benodigde co-financiering geregeld te krijgen bij gebrek aan financiële draagkracht in de regio en de beperkte publieke co-financieringsmogelijkheden in Drenthe. Terwijl er wel sprake is van economische potentie gezien de stuwende aard van de bedrijven en ook de economische noodzaak een feit is. De commissie constateert daardoor een onbenut innovatie- en groeipotentieel en niet verzilverde investeringskansen bij bedrijven. Dit rechtvaardigt derhalve additionele overheidssteun en wel op twee fronten. In de eerste plaats door versterking van de ondersteuningsinfrastructuur voor innovatie en groei van waaruit bedrijven met plannen gefaciliteerd kunnen worden. Het gaat daarbij om informeren over regelingen, het arrangeren van ontmoetingen, het makelen en schakelen, het aanjagen van planvorming, het bevorderen van samenwerking, het ophalen van plannen, het helpen verbeteren daarvan zodat plannen subsidie of investeringsgereed zijn. En in de tweede plaats door additionele middelen beschikbaar te stellen voor cofinanciering, planontwikkeling en verlaging van rentelasten.

2.2 Opleiding en kennis

Bouwstenen voor economische groei en structuurversterking:

- Hogeschool Stenden en de ROC's Alfa-college en Drenthe College zijn gevestigd in de regio.
- De regio beschikt over bedrijfsvakscholen en er zijn diverse initiatieven waar bedrijven en onderwijsinstellingen werken aan innovatie.
- Stenden beschikt als kennisinstelling over diverse lectoraten die aansluiten bij de regionale economische signatuur.
- De regio is omringd door kenniscentra zoals Groningen, Zwolle en Enschede.
- De regio beschikt over een groot arbeidsreservoir van VMBO en MBO opgeleiden, loyale werknemers met een hoge arbeidsproductiviteit en inzetbaar in een grotere regio.

Wat zijn daarbij de opgaven en uitdagingen:

- Het vakmanschap sluit qua kennis, competenties en skills onvoldoende aan op de (toekomstige) vraag vanuit het bedrijfsleven.
- Er is nog onvoldoende sprake van een doorlopende leerlijn in de techniek.
- Continu, modulair en flexibel onderwijsaanbod is nodig voor maximale aansluiting op de behoeften van bedrijven en om een leven lang leren te bevorderen. Dit aanbod is er nog niet.
- Er is geen systematische samenwerking en agendabepaling tussen bedrijven en het onderwijs.
- Een gemeenschappelijke agenda met "onze" universiteiten RUG en UT ontbreekt.
- Reeds operationele onderzoekende leeromgevingen ontbreken: fieldlabs, Techlabs, campus.
- HTSM vraagt vervlechting en integratie van opleidingen in het onderwijs.

2.2.1 Qua onderwijs is in de regio de basis op orde

In de regio VvW zijn ROC's (Drenthe College en Alfa-college) en Hogeschool Stenden gevestigd. Vanuit de industriële basis van de regio voorzien de scholen in de nodige techniekopleidingen. Op MBO niveau is dat breed; van bouw tot procestechniek. Op HBO niveau richt zich dat specifiek op werktuigbouwkunde, ICT en life sciences. Focus op thema's heeft geleid tot een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (Duurzame Chemische Technologie en Energie – Drenthe College), een Center of Expertise Smart Polymeric Materials (genaamd Greenpac, samenwerking Stenden-Windesheim Zwolle) en lectoraten. Daarnaast beschikt de regio over de bedrijfsvakscholen RTC Hardenberg, PIT Academie en de bedrijfsvakschool Verspanen.

2.2.2 Human capital en de veranderende marktvraag

Met de ontwikkeling van productietechnologieën en de verdere integratie van ICT in het hele proces van ontwerpen, fabriceren en distribueren, verandert de industrie radicaal. En niet alleen de industrie, ook de bouw, de logistiek en de dienstensectoren veranderen snel als gevolg van ICT. Het heeft niet alleen een grote impact op de manier waarop producten worden gemaakt en diensten worden aangeboden maar ook op het arbeidslandschap en de manier van werken en organiseren. Een cruciale factor daarbij is de kwaliteit van het menselijk kapitaal.

De regio VvW beschikt over veel vakmanschap en daar is de regio ook trots op. Er is een omvangrijk arbeidersreservoir aan VMBO en MBO opgeleiden die een vak beheersen. Door de smart industry ontwikkelingen, veranderen de behoeften van bedrijven ten aanzien van het menselijk kapitaal en zal er een krapte ontstaan aan mensen in een aantal beroepsgroepen en aan mensen met specifieke kennis,

competenties en skills. Deze krapte zal zich voordoen in de industrie, maar ook in de bouw, de logistiek en in diverse dienstensectoren. Systematische samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs en agendabepaling door bedrijfsleven om daar verandering in te brengen is nog beperkt.

2.2.3 Doorlopende leerlijn techniek

In de veelheid aan gesprekken komt duidelijk naar voren dat opleidingen stuk voor stuk bezig zijn de ideale technische medewerker af te leveren. Er is voortdurend aandacht voor het schetsen van het perspectief van techniek (ook via Techniekpact maatregelen). Het MBO tracht in haar deel van de leerlijn ook in te gaan op specifieke wensen van het bedrijfsleven.

Er is zeker sprake van samenwerking tussen scholen en volgens scholen is deze samenwerking de afgelopen periode verbeterd. De doorlopende leerlijn techniek kan aantrekkelijker worden ingericht en scholen willen daar ook meer op inzetten. Hun beperkte huidige capaciteit daarvoor bepaalt het tempo.

Waar de onderwijsinstellingen behoefte aan hebben, is ruimte om te experimenteren en flexibele budgetten, soms in samenhang met niet-onderwijs budgetten. Studenten trekken door onderscheidend te zijn, is ook een drijfveer. In een economisch programma moet kritisch worden gekeken welke basisvoorziening een onderwijsinstelling zou moeten hebben om de regio op korte termijn te bedienen, maar de lat mag op lange termijn hoog liggen.

2.2.4 Kort-cyclisch, modulair en flexibel opleiden

Het bedrijfsleven heeft behoefte aan competente doeners. De ROC's (Drenthe College en Alfa-college) leveren deze. Daarnaast zijn er het Regionaal Techniek Centrum (RTC) Hardenberg, de Praktijk Instituut Techniek academie, het AOT, de bedrijfsvakschool Verspanen, bedrijfsschool Talent Academy Hilmar Hoogeveen en Werk & Vakmanschap[2]. Ondanks deze opleiders is er een groeiend tekort aan competente vakkrachten. Dit betreffen vakkrachten die 'uitsterven' doordat er door de economische laagconjunctuur weinig instroom was in die technische opleidingen (bv. bouw, elektro, installatietechniek). Daarnaast gaat het zeker ook om vakkrachten met specifieke competenties en skills in meer gerobotiseerde omgevingen. Het bedrijfsleven is echter vaak niet in staat haar vraag duidelijk te articuleren en het onderwijs kan in haar huidige vorm het tempo dat vanuit de markt wordt gedicteerd niet volgen.

Bedrijfsvakscholen voorzien in specifieke kort-cyclische opleidingen. Ze leiden nu leerlingen op en detacheren deze bij bedrijven.

Ook bedrijven leiden mensen op en scholen bij. Er zijn stimulerende overheidsregelingen voor bedrijven om werkzoekenden op te leiden tot vakkrachten waar behoefte aan is. Het sectorplan Vierkant voor Werk is hiervan een voorbeeld. In gesprekken kwam naar voren dat het weliswaar een in de regio met vele stakeholders tot stand gekomen plan is, maar dat bedrijven in de praktijk onvoldoende middelen blijken te hebben om te investeren in opleiding van personeel en daarmee de sectorgelden in te zetten. Dit is een onderwerp voor de regio VvW om over met het ministerie van SZW in gesprek te gaan.

[2] Werk en Vakmanschap is een landelijk samenwerkingsverband (coöperatie) van honderden technische en industriële bedrijven. De coöperatie maakt zich sterk voor het behoud en de versterking van technisch vakmanschap. Zowel aankomende als ervaren technici worden opgeleid, begeleid, bijgeschoold en gedetacheerd of uitgezonden.

2.2.5 Versterken van de eigen kennisinfrastructuur

Binnen Stenden hebben de studierichtingen Werktuigbouwkunde, ICT en Life Sciences een duidelijk gekozen profiel. Voor Life Sciences is dat de focus op duurzame kunststoffen in samenwerking met het lectoraat Stenden PRE (Duurzame Kunststoffen) en Greenpac (Center of Expertise). De opleidingen van werktuigbouwkunde profileren zich op duurzame kunststoffen en High Tech Systems and Materials (HTSM) en de opleidingen van informatica kennen als speerpunt IT security.

Stenden heeft binnen de projecten Region of Smart Factories en World Class Composite Solutons (WCCS) het voortouw genomen om meer kennis en kunde op te bouwen rondom het thema HTSM. Zo wordt onder meer een lectoraat HTSM opgezet, waarin zowel lectoren als onderzoekers vanuit hun kennispositie bij kunnen dragen aan innovatie en omzetgroei binnen het MKB in de regio.

Onderdeel van de lectoraten zijn research & developmentfaciliteiten tot en met toegang tot fieldlabs. Het bedrijfsleven en studenten kunnen in deze research en development omgevingen hoogwaardig toegepast onderzoek verrichten. Stenden heeft drie concepten voor fieldlabs gedefinieerd:

- *Fieldlab Smart Sustainable Materials*
    - In het kader van het lectoraat Duurzame Kunststoffen wordt sinds 2011 toegepast onderzoek gedaan. De onderzoekslijnen zijn biopolymeren, 3D-printing, recycling & upcycling en biocomposieten. Met name binnen de twee onderzoekslijnen biopolymeren en biocomposieten is de opgave om de opgebouwde kennis van de afgelopen vier jaren te verbinden met toekomstige ontwikkelingen binnen de biobased economy in Noord-Nederland.
- *Fieldlab High Tech Systems and Materials*
    - Vanuit het nieuw op te zetten lectoraat op het gebied van HTSM zullen meerdere onderzoekslijnen worden opgezet. Stenden heeft plannen voor het inrichten van een fysieke omgeving met daarin faciliteiten voor onderzoek naar nieuwe materialen, sensoren, prototyping middels 3D print technieken, etc.
- *Fieldlab Internet of Things*
    - In dit fieldlab kunnen bedrijven Internet of Things oplossingen verder ontwikkelen en deze oplossingen testen en implementeren.

2.2.6 Samenwerking met de universiteiten

De RUG en de UT zijn de voor de hand liggende universiteiten waar de VvW bedrijven en kennisinstellingen mee zouden moeten samenwerken. Die interactie is er wel, met name vanuit de hogescholen en de grotere bedrijven en met name projectmatig. De interactie is nog niet gestructureerd rondom gemeenschappelijke onderzoeksagenda's en specifieke opleidingen. De universiteiten hebben aangegeven gezamenlijk de schouders te willen zetten onder het intensiveren van contacten en om tot gezamenlijke agenda's te komen, zowel aan de opleidingen- als aan de onderzoekskant.

2.2.7 Samenwerking met Duitse onderwijsinstellingen en kennisregio's

Stenden werkt samen met Kreisstadt Leer op het gebied van IT Security. Tussen Stenden en Hochschule Lingen is sprake van samenwerking op het gebied van kunststoftechnologie. Stenden is zich ervan bewust dat deze slechts initieel zijn voortgekomen uit een tijdelijk tekort aan opleidingsplaatsen in Duitsland.

De bedrijfsvakschool RTC Hardenberg en de Berufsfachschule Nordhorn werken samen aan een project dat moet leiden tot een dubbel certificaat voor leerlingen, waardoor ze zowel in Duitsland als Nederland aan de slag kunnen.

2.3 Profiel, imago, cultuur

Bouwstenen voor economische groei en structuurversterking:

- De regio beschikt over een aantrekkelijk woon- en leefklimaat met rust, ruimte en veiligheid en een prima voorzieningenniveau.
- Concentraties van bedrijven rond specifieke thema's en de aanwezigheid van een grote groep hidden champions bieden scherpe profileringskansen.
- De ligging lijkt perifeer, maar heeft een gunstig perspectief door de toenemende samenwerking tussen de landsdelen Noord en Oost.

Wat zijn daarbij de opgaven en uitdagingen:

- Het imago van de regio is flets of negatief: "niet waar het gebeurt".
- De regio is onvoldoende geprofileerd en mist flair.
- Bedrijven en instellingen zijn trots op de regio, maar dat wordt niet uitgestraald.
- Omgeving en cultuur prikkelen ondernemerschap niet.

2.3.1 Woon- en leefklimaat

De rust en ruimte worden genoemd als kwaliteiten van de regio. Er zijn geen files en het is er relatief veilig en schoon. Het voorzieningenniveau is goed. Ziekenhuizen en theaters incluis, in alle vier de gemeenten. Er is geen Randstedelijke hectiek, maar kalme overweging.

2.3.2 Arbeidsmentaliteit

Alle gesprekspartners roemen de arbeidsmentaliteit. Relativering is er ook. Juist van twee Randstedelijke ondernemers die een bekend bedrijf in de regio hebben overgenomen; "in Purmerend werken ze ook hard". Toch is het imago van de VvW werknemer gewoon goed.

2.3.3 Imago en profiel van de regio

Een regioprofiel ontbreekt. Het imago van de regio is onbekend, het profiel flets. Tijdens gesprekken blijkt dat partijen in de regio trots zijn op wat bereikt is en ook trots zijn op de regio zelf. Maar dat wordt niet uitgestraald. De al gememoreerde bescheidenheid vraagt een cultuuromslag.

"We kunnen niet eeuwig bescheiden blijven."
Slogan Hewlett Packard

Voor meer flair en ambitie zal men een drempel over moeten. Ook zal het als kwaliteit moeten meegroeien met de jonge generatie studenten, werknemers en ondernemers. Dat vraagt tijd. Daarin wordt al geïnvesteerd, onder andere in de Ondernemersfabriek Drenthe[3].

Nederlandse uitvinder Bluetooth in Hall of Fame

Jaap Haartsen, uitvinder van Bluetooth, wordt opgenomen in National Inventors Hall of Fame in de Verenigde Staten. De Nederlandse elektrotechnicus, die geen cent aan zijn vinding verdiende, komt daardoor terecht in het rijtje grote uitvinders als Thomas Edison, de gebroeders Wright en Henry Ford.

Haartsens draadloze verbinding wordt nu wereldwijd toegepast in drie miljard apparaten. Omdat zijn uitvinding volgens de Amerikanen zo'n reusachtige invloed heeft gehad op de samenleving, valt deze eer hem toe. De 52-jarige inwoner van het Overijsselse Hardenberg deed de uitvinding van de Bluetooth-technologie in 1994 in Zweden, in dienst van het elektronicaconcern Ericsson. Haartsen treedt tot de Hall of Fame toe tijdens een officiële gelegenheid op 12 mei in Washington. Hij werkt nu in Emmen voor het Amerikaanse bedrijf Plantronics.

Bron: interview met Jaap Haartsen in Volkskrant april 2015

Gemeenten etaleren hun kwaliteiten, evenementen en voorzieningen, maar zij doen dat afzonderlijk van elkaar. Toch zijn er met bouwstenen als de TIV Hardenberg (de 'Hardenberger Messe'), het fraaie Vechtdal, Wildlands, de Newemmergy beurs en de Gouden Pijl aanknopingspunten genoeg om een gemeenschappelijk profiel te bouwen. Dat nog los van de iconen bluetooth (als herkenningspunt voor hightech), thermoplasten voor grote vliegtuigdelen en de biocomposiet brug in Wildlands als vlaggenschip voor de circulaire economie.

2.3.4 Marketing en acquisitie

De regio VvW heeft haar regiomarketing nog niet goed op orde. Daarvoor is eerst een helder profiel nodig. De commissie is niet persé op zoek naar de 'wow factor', maar zoekt een meer prikkelende presentatie dan heide en schapen. Positieve referentiekaders zijn belangrijk, geografisch en via personen. Regiomarketing is nodig om het imago te versterken als randvoorwaarde voor het aantrekken van nieuwe bedrijven en kenniswerkers (acquisitie).

De regionale acquisitie voor VvW levert momenteel nog niet veel nieuwe bedrijven op. En de samenwerking binnen de regio is niet optimaal. De regio wil de krachten bundelen en gezamenlijk meer rendement halen uit de acquisitie-inspanningen die de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en de Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland (Oost NV) plegen samen met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). De NOM en Oost NV voeden de NFIA met de vestigingskwaliteiten voor topsectoractiviteiten, die de NFIA vervolgens onder de aandacht van buitenlandse prospects brengt. Onderscheidend op het netvlies van de NFIA buitenkantoren staan is nodig.

2.4 Wonen, omgeving, infrastructuur

Bouwstenen voor economische groei en structuurversterking:

- De regio beschikt over een aantrekkelijk woon- en leefklimaat met rust, ruimte en veiligheid en een prima voorzieningenniveau.

[3] De Ondernemersfabriek biedt startende Drentse ondernemers coaching door een team van betrokken organisaties en ervaren ondernemers. Daarnaast worden er workshops en masterclasses aangeboden. Ook is er de mogelijkheid om ervaringen met elkaar uit te wisselen en van elkaar te leren.

- Een goede oost-west verbinding via de weg (A37) en een nabij gelegen goede Noord-Zuid verbinding in Duitsland (A31).
- Er zijn goede treinverbindingen tussen Groningen-Hoogeveen-Zwolle en tussen Emmen-Zwolle.
- Een basis digitale infrastructuur is aanwezig.
- Er wordt in de regio gewerkt aan centrumvernieuwingen en daarmee aan de attractiviteit van de regio.

Wat zijn daarbij de opgaven en uitdagingen:

- De aantrekkelijkheid van de regio VvW als woon-werk gebied is weinig bekend.
- De huidige infrastructuur is onvoldoende om te pendelen (wonen-werken-school).
- De digitale infrastructuur is nog niet op het vereiste niveau, vergelijkbaar met de Randstad. Met steeds grotere databestanden en samenwerkingen op afstand, is de capaciteit onvoldoende.
- Er ontbreekt een schakel in de weginfrastructuur: een verbinding Groningen-Twente als belangrijke verbinding.
- Business Association Dryport geeft aan dat spoorverbinding en watertoegang onvoldoende zijn om de volgende stap in de logistieke ontwikkeling te maken.

2.4.1 Woon- en leefklimaat

Aan dit onderwerp zijn al woorden gewijd onder het speerpunt *Profiel, imago, cultuur*.

2.4.2 Grensligging

De regio VvW is een grensregio. Vooral ten oosten van de N34 is de nabijheid van Duitsland duidelijk merkbaar. De relaties met de Duitse buren zijn zowel vanuit inwoners (winkelen, recreëren) en ondernemers (import en export) als bestuurlijk hecht. De woon-werkrelaties zijn echter nog beperkt. Duitsland is economisch succesvol. De werkloosheid bedraagt enkele procentpunten. Met ondernemers is ook besproken of de regio VvW in voldoende mate kan profiteren van de grensligging. Zaken worden er zeker gedaan. Het directe economische achterland van de regio VvW aan Duitse zijde is echter dun. Aan het toegankelijk maken van de Duitse arbeidsmarkt voor de Nederlandse beroepsbevolking wordt concreet gewerkt via het Interreg project UNLOCK. Daarnaast zijn er diverse projecten die beogen het economisch verkeer en de kennisuitwisseling in de grensregio te bevorderen. Denk aan de Interreg 5a projecten iPro-Noord, Euregio Güterkoridor en BioÖkonomie im Non-Food-Sektor. Dergelijke projecten zijn uitermate kansrijk voor bedrijven in de Regio VvW en deze bedrijven dienen naar dergelijke projectomgevingen te worden toegeleid. De activiteiten van het actieteam grensoverschrijdende economie en arbeid onder leiding van voormalig Tweede Kamerlid Matthijs Huizing zijn bekend. De regio VvW is er bestuurlijk aan verbonden. Dit team heeft opdracht om de informatievoorziening over werken en ondernemen in een buurland te verbeteren. Dit raakt ook aan zaken als het erkennen van diploma's, de bereikbaarheid van het buurland en het aanpakken van administratieve lasten. Einddoelen zijn:

- Grensregio's functioneren als één economische regio.
- Ondernemers ontzorgen door adequate en specifieke informatievoorziening en wegnemen van drempels/red tape.
- Bewustzijn vergroten voor kansen over de grens.

Voorbeelden van oplossingen zijn ontwikkeling van een ondernemersmodule (digitaal loket), stimuleren ontstaan PPS onderwijs-bedrijfsleven ten behoeve van stages.

2.4.3 Infrastructuur

Infrastructuur stuurt de economie. Om te beginnen is vaak gewezen op het belang van digitale ontsluiting. In de basis is die aanwezig, maar er zijn door verschillende partijen vraagtekens gezet bij capaciteit en toekomstbestendigheid ervan, vooral op dunner bevolkte locaties en oudere bedrijventerreinen. De HTSM ambities van VvW en de verbinding met de smart industry ontwikkeling zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van ICT, zowel wat betreft de infrastructuur als de kennis.

De ontsluiting via de weg is overwegend goed. De A37, de connectie met de A31 in Duitsland en de ombouw van de Duitse E233 (naar Cloppenbrug, Bremen) tot snelweg zijn belangrijk voor de regio. Noord-Zuid naar Enschede is via de A31 wel 'buitenom'. De N381, N34, de N36 en de N48 hebben een upgrade gehad, maar blijven tweebaans. De toegestane snelheid is verhoogd, maar dat biedt onder andere geen wezenlijk bereikbaarheidsvoordeel. Pendel, ook van en naar Groningen en Zwolle is op piektijden tijdrovend. Dit is niet bevorderlijk voor het woon-werk en kennisverkeer. Goederenspoor en binnenvaart hebben de specifieke kritische aandacht vanuit Dryport Emmen-Coevorden. Tijdens gesprekken met het Coevordense bedrijfsleven kwam onder meer aan de orde dat de huidige vaarweg niet voldoet aan de voor de binnenvaart gangbare maatvoering. Dit heeft een negatieve invloed op de huidige concurrentiepositie (hogere transportkosten) en maakt het moeilijk om een belangrijke rol te spelen in de Oost-West corridor zoals gedefinieerd door de EU.

2.5 Samenwerking

Bouwstenen voor economische groei en structuurversterking:

- Bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen hebben al veelvuldig contact met elkaar, binnen en buiten de regio.
- Potentieel voor ketensamenwerking en clustervorming is aanwezig.
- De regio kan aansluiten op (kennis) regio's (Groningen, Twente, Zwolle) en zich tegelijkertijd onderscheiden.
- De recente sluitingsgolf van bedrijven en het verlies van werkgelegenheid is voor de regio een wake up call geweest, waardoor er nu wel een breed gevoel van urgentie is ontstaan, bij alle stakeholders. Er is een intense bereidheid tot verandering en samenwerking om deze verandering te bewerkstelligen.

Wat zijn daarbij de opgaven en uitdagingen:

- Er is tot nu toe weinig samenhang in regionale samenwerking, de collectiviteit ontbreekt. Het ontbreekt niet aan initiatieven, maar doorzetten en finishen is onvoldoende.
- Effectieve en doelgerichte structuren om de samenwerking te initiëren en te faciliteren ontbreken. Er zijn bovendien te weinig (onafhankelijke) oliemannetjes, aanjagers en regisseurs.
- Er is geen gezamenlijke strategische agenda (met een breed eigenaarschap vanuit de drie O's).
- Focus, volharding en koersvastheid is nodig maar niet vanzelfsprekend. De regio staat aan het begin van een verandering en zal in dat veranderproces over een lange adem moeten beschikken. Het opstellen van plannen om dat te doen is het startschot voor dat proces.

2.5.1 Samenwerken in de regio VvW

VvW is een functionele economische regio. Bedrijven werken samen en doen zaken met elkaar binnen en buiten de regio. Bedrijven zoeken hun samenwerkingspartners pragmatisch. Is er een gemeenschappelijk vraagstuk, zoals het opleiden van voldoende vakkrachten, een open dag techniek of gezamenlijk beursbezoek, dan vinden ze elkaar. De lokale schaal is daarbij nu dominant. Regionaal verder kijken vanuit het perspectief op gestructureerde samenwerking in clusters en ketens (ook buiten de regio VvW) gebeurt ogenschijnlijk niet (spontaan). Daar staat tegenover dat veel van de gesproken bedrijven exporteren, dus wel degelijk verder kijken in de wereld.

2.5.2 Regionale strategische agenda

Inwoners pendelen voor hun werk, binnen de regio van Hoogeveen naar Emmen, maar evengoed ook naar Groningen, Zwolle en verder. Leerlingen en studenten idem. Het economisch en sociale verkeer trekt zich niets van bestuurlijke grenzen aan. Bestuurlijk is de regio zich aan het vormen vanuit de vier gemeenten. Dit is ook zichtbaar aan stappen als het instellen van een bestuurlijk overleg en het oprichten van een ambtelijk kernteam. De regio gedraagt zich echter nog niet als regio. Dat is een voorwaarde om de economische stromen die er al zijn te kunnen faciliteren en zo bij te sturen dat er meer en hechtere samenwerking ontstaat tussen ondernemers, onderwijs en overheden t.b.v. economische structuurversterking. Gezamenlijke, strategische agendavorming is daarvan ook afhankelijk. Tot op heden ontbrak de gezamenlijke agenda waarmee de regio kan zoeken naar aanknopingspunten voor verbinding met de agenda's in de andere regio's.

Voor de economische toekomst van de regio is het essentieel dat stakeholders hun krachten structureel bundelen en samen initiatieven ontwikkelen en realiseren. De valkuil voor de regio is dat de samenwerking wel wordt gezocht en dat initiatieven van de grond komen, maar dat deze initiatieven niet worden doorgezet, dat het commitment van te korte duur is en dat de koers die wordt ingezet, te vroeg wordt losgelaten. Deze doorontwikkeling van de regio duurt zeker tien tot vijftien jaar, maar waarschijnlijk langer, omdat moet worden ingegrepen op het regionale DNA.

2.5.3 Samenwerken met andere regio's

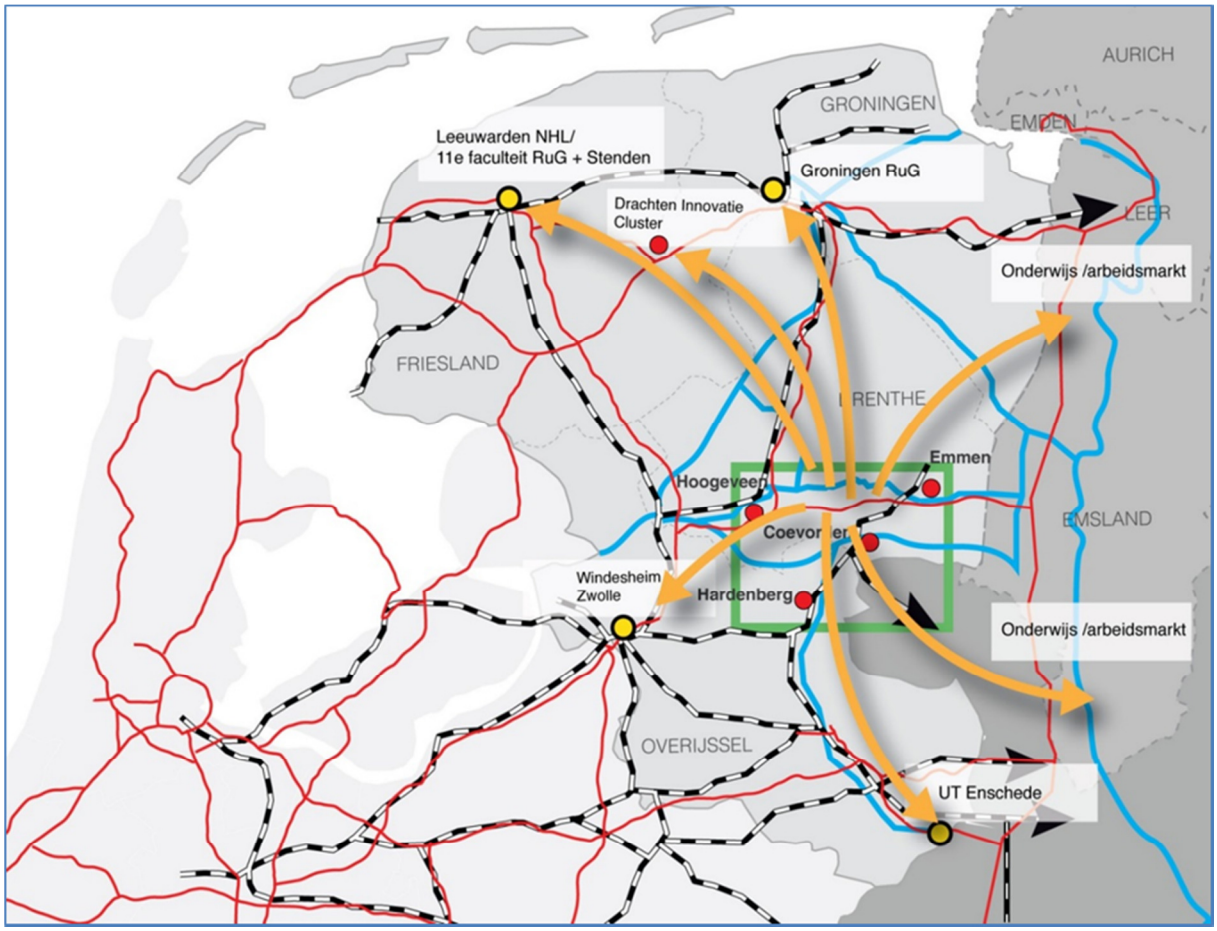
De regio VvW ligt in de landsdelen Noord en Oost. Die werken ook continu aan een krachtige economische structuur met veerkracht en dynamiek. De Regio VvW doet dat ook, maar kijkt daarbij relatief veel naar binnen.

Gedeputeerden Economische Zaken in Groningen en Friesland zijn door de commissie geïnformeerd over haar visie. Beeld uit dat gesprek is dat (sturing op) economische samenwerking in het Noorden rondom economie tot stand is gebracht en loopt via de bestuurscommissie economische zaken van Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN). Meer smaken zijn er (nu) niet. De Noordelijke Innovatie Agenda (NIA) is de leidraad, straks bewaakt en aangejaagd door de Noordelijke Innovation Board (NIB). De regio VvW kan aanhaken op de NIA.

Op het niveau van grotere projecten, zoals onderzoeks- en ontwikkelinfrastructuur en clusters, wordt nadrukkelijk verwezen naar hetgeen er al is of komt in Groningen, Drachten (Innovatie Cluster Drachten, ICD) en Leeuwarden (11^{e} faculteit RUG met onder andere een master HTSM). Het zoeken van de verbinding en maken van gebruiks- en samenwerkingsafspraken wordt stellig aanbevolen. Dit omwille van

het realiseren kritische massa, het ontwikkelen van meer cruciale disciplines, versnellen en voorkoming van overlap.
Landsdeel Oost is bij Groningen en Friesland nog beperkt in beeld bij de bepleite zoektocht naar verbindingen. Op provinciaal niveau wordt wel een economische verbinding nagestreefd tussen Drenthe en Overijssel. De commissie heeft ook verkennend gesproken met de gedeputeerde Economische Zaken van de provincie Overijssel.

NOM en Oost NV zijn belangrijke partijen om de gekozen ontwikkelingsrichtingen ten behoeve van bedrijven te bundelen in een gecoördineerde aanpak.



3 Conclusies en aanbevelingen

De observaties hebben geleid tot een aantal conclusies en daaraan gerelateerde aanbevelingen. De conclusies en aanbevelingen staan hieronder per speerpunt weergegeven. Acties gekoppeld aan de aanbevelingen volgen in hoofdstuk 5.

3.1 Ondernemen

- Conclusie: De afgelopen decennia is er sprake geweest van een sluipenderwijs afkalvend industrieel fundament. Daardoor is er steeds net onvoldoende gevoel van urgentie geweest om echt hard in actie te komen. Met de recente ontwikkelingen is die urgentie wel ontstaan.

- Conclusie: De regio heeft nog steeds enkele grote en beeldbepalende bedrijven die de ruggengraat vormen van industrie en economie. Er is nog steeds sprake van een fundament.

- Conclusie: Er zijn in de regio VvW legio mooie innovatieve bedrijven: dit zijn bedrijven die groeien of met groeipotenties, maar ze zijn niet bekend en zichtbaar: het zijn hidden champions.

Er is een beperkt aantal omvangrijke en dragende bedrijven in de regio VvW. De regio kenmerkt zich vooral door een gefragmenteerd, kleinschalig, maar specialistisch MKB dat innovatief en internationaal georiënteerd is. Een aantal bedrijven maakt goed gebruik van huidige regelingen en programma's die kennisopbouw, innovatie en groei stimuleren, maar veel bedrijven hebben onvoldoende expertise en capaciteit om gebruik te maken van de huidige instrumenten. Er is daarnaast bij veel ondernemers sprake van een bescheiden (of voorzichtige) ambitie en er is geen structuur van waaruit kennis wordt gedeeld en wordt geïnnoveerd. Het regionale bedrijfsleven heeft extra hulp nodig om in de regio tot betekenisvolle samenwerking te komen en gebruik te maken van het beschikbare instrumentarium.

- Aanbeveling: De regio VvW moet (opnieuw of in sommige gevallen voor het eerst) investeren in een upgrading van haar industriële ruggengraat en zorgen voor verankering en vernieuwing: verankering door clustervorming, vernieuwing via innovatieprojecten.

- Aanbeveling: De regio VvW moet maximaal inzetten op het sterk maken van haar hidden champions: groeiers opwerken tot een nieuwe tweede ruggengraat die op de industrie 4.0 leest is geschoeid. Daar moet het instrumentarium en de ondersteuningsinfrastructuur op zijn aangepast.

De in de regio gevestigde grote bedrijven dienen in de regio te worden verankerd. Zij moeten worden gekoesterd omdat zij door hun massa nog steeds een grote economische impact hebben. Het clusteren van deze bedrijven op kennis en innovatie en het verbinden met het MKB en met de onderwijs- en kennisinstellingen helpt deze bedrijven te vernieuwen, de kennispositie te versterken en aan het juiste personeel te komen. Het zorgt voor kruisbestuiving, synergie, dynamiek, business cases en een gemeenschappelijke agenda. Bedrijven moeten elkaar beter leren kennen alvorens kennis wordt uitgewisseld, samenwerkingen ontstaan, en een innovatieagenda tot stand komt. In een gefragmenteerde omgeving kan de overheid dit faciliteren. Focus hierbij vooral op het groei- en innovatiepotentieel bij

gevestigde bedrijven. Een versterkte interactie tussen het bedrijfsleven en het onderwijs door onderzoeks- en testfaciliteiten (fieldlabs) jaagt innovatie en groei aan.

De kansen op groei liggen met name bij de competentie gedreven, specialistische bedrijven, die goed in kunnen spelen op trends en ontwikkelingen. Dit zijn de hidden champions van de regio. Een proactieve overheid met een gericht financieel instrumentarium zorgt voor de noodzakelijke stap in groei van de regionale economie. Zodanig dat de economische structuur duurzaam wordt verstevigd.

3.2 Onderwijs

- Conclusie: De regio VvW ademt industrie uit en beschikt over een groot potentieel aan vakkrachten. De regio kan excelleren in hoogwaardig vakmanschap en toegepaste kennis, maar doet dat nu nog niet. De beroepsbevolking is laag en niet state of the art opgeleid. Zij beschikken niet over de juiste kennis, competenties en skills, maar de basis ligt er in elk geval.

Vanuit de industriële basis voorzien de curricula van Stenden (HBO), Alfa-college (MBO) en Drenthe College (MBO) in de nodige techniekopleidingen. Op MBO niveau is dat breed; van autotechniek tot bouw. Op HBO niveau richt zich dat specifiek op werktuigbouwkunde, ICT en life science. Focus op thema's heeft bijvoorbeeld geleid tot een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (Duurzame Chemische Technologie en Energie), een Center of Expertise Smart Polymeric Materials (genaamd Greenpac), lectoraten op HBO en MBO-niveau en samenwerkingen daartussen.

Bouwstenen en focus zijn er, maar het niveau van de doorlopende leerlijn techniek (VO-MBO-HBO) onderscheidt zich niet. Voldoende excellent geschoolde mensen afleveren speelt in op de naar verwachting toenemende vraag naar technische vakkrachten. Zowel in de regio, als daarbuiten.

- Aanbeveling: Verbeter de doorlopende leerlijn Techniek (VO-MBO-HBO).

Een integrale aanpak met doorlopende leerlijnen en kort-cyclische modules leidt tot een verhoging van het niveau en van de toegankelijkheid van de technische onderwijs-as (VO-MBO-HBO). Met een continu evoluerend aanbod aan opleidingen kan de regio excelleren in hoogwaardig vakmanschap en toegepaste kennis. De kern is mechatronica; integratie van de disciplines materialen en toepassingen, besturing (ICT), werktuigbouwkunde, elektronica. Ondersteunend zijn competenties als industrieel ontwerpen en verandermanagement. Sterker aansluiten vanuit specifieke leerlijnen op de RUG en UT bevordert excellentie. Lectoraten, research & developmentfaciliteiten, ondernemersgedreven fieldlabs bouwen op elkaar door en versterken de interactie tussen het bedrijfsleven en het onderwijs.

- Aanbeveling: Creëer voorwaarden voor bevordering aanbod kort-cyclische opleidingstrajecten en benutting ervan.

De regio heeft de potentie om een reservoir van technische vaklieden te worden. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de regio en kan uiteindelijk een factor zijn die meegewogen wordt in vestigingskeuzes van bedrijven. Gunstige financiële condities, grond en een goede bereikbaarheid zijn

randvoorwaarden, maar de beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel en een goede kennisinfrastructuur wordt steeds belangrijker voor hoogwaardige industriële bedrijven.

3.3 Profiel, Imago, Cultuur

- Conclusie: Het profiel van de regio VvW is flets en het imago neutraal (geen beeld van de regio) of negatief (in de beeldvorming geen regio van winnaars).

- Conclusie: De cultuur van bescheidenheid staat regiomarketing, ambities en groei in de weg.

Uit de bedrijfsbezoeken van de commissie is gebleken dat er in de regio veel hoogwaardige bedrijven zijn met specifieke competenties en vakkennis. Maar dat gegeven is onvoldoende bekend, net als dat er innovaties uit de regio komen die wereldwijd worden toegepast. Ook dat straalt niet op de regio af. Voor een groot deel van de buitenwereld is niet duidelijk wat de regio VvW te bieden heeft of het beeld dat ze van de regio heeft is negatief. Als de regio VvW in het nieuws is dan gaat dat over bedrijfssluitingen laag opgeleiden of hoge werkloosheid. Een tegengeluid vanuit de regio ontbreekt. Inwoners en bedrijven in de regio zijn namelijk bescheiden. Ze zijn wel degelijk trots op hun regio of hun eigen bedrijf, maar dat wordt niet uitgestraald. Het ontbreekt daardoor aan flair.

- Aanbeveling: De regio moet investeren in een profiel en het krachtig uitdragen daarvan (marketing) en de regio moet op basis van dit profiel inzetten op het aantrekken van investeerders die daarbij passen (gerichte en proactieve acquisitie).

Een duidelijk profiel, dat eenduidig en systematisch wordt uitgedragen draagt bij aan een goed imago en aan de aantrekkelijkheid van een gebied. Het werkt niet alleen naar buiten, maar ook naar binnen toe: inwoners en bedrijven worden geconfronteerd met successen, dat maakt trots en wordt uitgestraald. Voorbeelden van regio's met dynamiek en flair (bv Seattle-Vancouver) dienen ter inspiratie.

3.4 Wonen, Omgeving, Infrastructuur

- Conclusie: De ligging van de regio VvW was in het verleden perifeer, maar nu Noord- en Oost-Nederland zich beide ontwikkelen tot 'smart industry' georiënteerde landsdelen, met landsdeelgrensoverschrijdende samenwerkende bedrijven en kennisinstellingen, wordt de ligging van de regio VvW een hoeksteen. De huidige infrastructuur is nog niet ondersteunend aan deze nieuwe en centralere ligging.

De regio VvW heeft als leefomgeving met rust, natuur, veiligheid, goede voorzieningen veel te bieden. Wel verdient de infrastructuur aandacht. De bereikbaarheid van een regio als VvW bepaalt voor een belangrijk deel de aantrekkelijkheid als woon-/werk gebied; goede infrastructuur brengt relevante plaatsen, regio's dichtbij.
Dat economische ontwikkeling kan worden uitgelokt door infrastructurele ingrepen is in Nederland overwegend niet meer aan de orde, gelet op de fijnmazigheid van de infrastructuur. Maar voor de regio

VvW geldt dat een belangrijke schakel ontbreekt, namelijk een goede doorgaande verbinding van Groningen, via Emmen, Coevorden, Hardenberg naar Enschede. De huidige reistijd, zeker gevoelsmatig, staat economische verbindingen en samenwerkingen in de weg. De Duitse A31 heeft gezorgd voor een verbetering, maar draagt onvoldoende bij aan het dichterbij elkaar brengen van economische structuren in Noord en Oost Nederland. Daarnaast dragen huidige spoorverbindingen, frequenties en aansluitingen niet bij aan een goede mobiliteit. Er is een goede, snelle en frequente OV verbinding nodig richting Zwolle en verder richting de luchthaven Schiphol.

- Aanbeveling: Er moet geïnvesteerd worden in de ontbrekende infrastructuur, zowel in fysieke als digitale infrastructuur.

Een verbeterde infrastructuur vergroot de mobiliteit en daarmee de aantrekkelijkheid van de regio. Het is cruciaal voor langdurig succes. Inzet op een verbeterde infrastructuur vergt een gemeenschappelijke eenduidige agenda, die langjarig wordt bepleit door de regio.

3.5 Samenwerking

- Conclusie: Er was in het verleden weinig samenhang en samenwerking in de regio. De meeste partijen waren met en voor zichzelf bezig, de collectiviteit ontbrak. Er is daardoor geen integrale regionale visie en agenda met triple helix eigenaarschap aanwezig.

- Conclusie: De recente sluitingsgolf is voor de regio een wake up call geweest, waardoor er nu een breed gevoel van urgentie is ontstaan, bij alle stakeholders. Er is een intense bereidheid tot verandering en samenwerking.

- Conclusie: De regio VvW kijkt relatief veel naar 'binnen'.

Zoals eerder aangegeven zijn er ontwikkelingen in de regio zichtbaar die clustering op inhoudelijke thema's tot stand hebben gebracht of bevorderen, zoals het WCCS-programma. Dat laat onverlet dat er in algemene zin geen netwerk of cluster van bedrijven en geen sterke interactie tussen bedrijfsleven en onderwijs is op kennis en innovatie gericht. Daarnaast is er geen systematische afstemming tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Wel hebben afzonderlijke bedrijven afstemming met het onderwijs. In het onderwijs geldt dat scholen op onderdelen met elkaar samenwerken, maar de samenwerking om te komen tot verbeteringen in de doorlopende leerlijn techniek kan/moet intensiever. Als laatste geldt dat gemeenten elkaar wel hebben gevonden in een samenwerking, maar dat er een slag naar concreetheid moet volgen; wat doen de gemeenten op welk niveau gemeenschappelijk, wat op welk niveau individueel (maar in lijn met een gemeenschappelijke agenda). Er zijn goede initiatieven genomen, maar samenhang en focus vanuit een duidelijke agenda ontbreekt.

- Aanbeveling: Investeer in duurzame samenwerking om de regio blijvend op koers te houden. Stel een duidelijk programma op langs de vijf speerpunten en voer deze uit.

Een veelheid aan initiatieven zonder focus, die niet finishen, werkt ontmoedigend. Het werken vanuit een

gemeenschappelijke visie, focus en een programma geeft samenhang en richting. Successen vanuit deze samenwerking brengen de triple helix trein steeds meer op gang, waardoor niet finishen geen denkbare optie meer is.

- Aanbeveling: De regio VvW moet aansluiting zoeken (krachten bundelen) in Noord- en Oost-Nederland.

Aanhaken bij bestaande structuren en concrete initiatieven elders ten aanzien van opleiding, kennisopbouw en fieldlabs, brengt kennis naar binnen (vanuit samenwerkingen met en tussen de RUG, UT, Stenden/NHL, Windesheim). Het levert competente, onderscheidende HTSM werknemers op voor de arbeidsmarkt in Noord- en Oost-Nederland. Aansluiten op bestaande structuren en initiatieven versnelt de uitrol van het VvW programma.

Bij andere partijen in Noord- Oost Nederland is evenzo goed oog nodig dat een krachtige regio VvW hen versterkt en wisselwerking met een evenredig aandeel in centers of excellence aldaar, een belangrijke basis is om in Noord- en Oost-Nederland extra kansrijk de bakens te verzetten tot een geregisseerde "Power regio".

3.6 Kantelpunt!

- Conclusie: De regio VvW bevindt zich op een kantelpunt. Er is nu nog voldoende kritische massa wat betreft bedrijvigheid en beschikbaarheid van kennis. Als de trend van afnemende bedrijvigheid zich doorzet, bestaat het risico dat de industriële regio, die in de jaren 50 succesvol is neergezet, 'door het ijs zakt'.

Of de regio in economisch opzicht verder afglijdt, of dat de regio VvW zich opnieuw opricht en de weg omhoog inslaat door de kansen die er zijn te benutten is geen uitgemaakte zaak. De regio staat op een tweesprong, het kan nog beide kanten op. Het is echter wel een dubbeltje op zijn kant. Wanneer de regio niet in staat is zich te verenigen en als collectief de schouders te zetten onder de opgaven die er zijn in termen van kansen verzilveren en uitdagingen het hoofd bieden, dan neemt het de weg naar beneden. Wanneer vanuit een gecoördineerde aanpak gericht wordt voortgebouwd op de nu nog aanwezige industriële basis, dan kan de neerwaartse beweging worden omgebogen naar toekomstbestendige groei met behoud en groei van werkgelegenheid. Dat is goed voor de bedrijven en inwoners in de regio, maar ook voor Noord- en Oost-Nederland als geheel. Want als het goed gaat met de Regio VvW, dan hebben ook bedrijven en burgers in een groter gebied daar baat bij.

Niets is nog onvermijdelijk, is er nog steeds voldoende kritische massa aan bedrijven en kennis, daar zijn partijen binnen en buiten de regio van overtuigd. Er ligt een keuze voor en het moment voor de regio is nu om te kiezen. Het is cruciaal dat het bedrijfsleven door middel van heldere ontwikkelagenda's richting geeft aan een regionaal programma met speerpunten en onderliggende acties.

Figuur 2



In figuur 2 schetst de rode stippellijn een scenario waarbij bestaande industrie en hoogwaardige ontwikkelingen zich elders consolideren: een autonoom proces. De opgaande groene lijn schetst het alternatieve pad wanneer de regio in staat is de krachten te bundelen en te kiezen voor economische groei.

Er is behoefte aan een nieuwe dynamiek die tot stand komt in netwerken van innovatieve bedrijven, aan een state of the art kennis- en opleidingsinfrastructuur en aan actieve en strategisch opererende overheden. Naast het binden van de nog aanwezige grote bedrijven, is een versnelling bij het gevestigd MKB van cruciaal belang om de toekomst van de regio VvW als productieregio te garanderen. Succesvolle industriële veranderingen bieden de mogelijkheid om mondiaal op te schuiven in de waardeketen met eindproducten, subsystemen en/of componenten dan wel diensten. Deze nieuwe bronnen van economische waarde kunnen worden verkend en gerealiseerd.

4 Visie en strategie

Op basis van de observaties, de daaruit getrokken conclusies en aanbevelingen zijn een visie en een strategie voor de regio VvW gedefinieerd.

Het economisch perspectief voor de regio VvW zal ook in de toekomst afhankelijk zijn van de kracht en vitaliteit van het industriële fundament. Het versterken van het fundament is noodzakelijk als basis voor een toekomstbestendige economie in het gebied.
In onze visie is de regio VvW in 2030 een van de industriële hotspots, aangehaakt op en ingebed in een economisch krachtig Noord- en Oost-Nederland. De Vierkant voor Werk regio staat in 2030 bekend als:

a. een **uitstekende vestigingsregio** voor specialistische en hoogwaardige maakindustrie en daaraan verbonden servicebedrijven. Vooral in HTSM toepassingen in mechatronica, olie & gas en chemie/BBE;

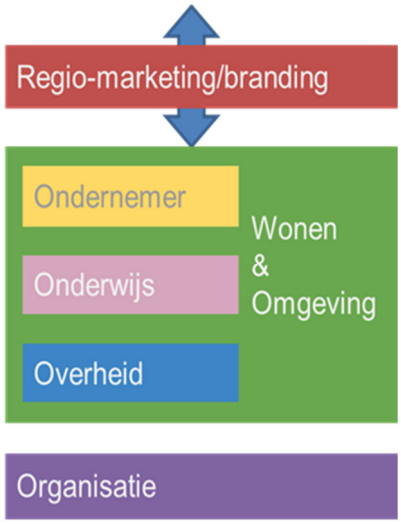
b. een **regio met een internationale uitstraling op het gebied van innovatieve maakindustrie,** door een integrale en systematische aanpak van ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden;

c. een regio van **hoogwaardig toegepaste kennis en vakmanschap** met continue voeding van de beste technische HBO+, MBO+ en VMBO+ opleidingen. De regio VvW is daarmee een toeleverancier voor meesterschap in Noord Oost Nederland en daarbuiten;

d. een **aansprekende vestigingsregio met woonkwaliteit** in een mooi landschap en een aangename leefomgeving. Dit onderdeel bevindt zich grotendeels buiten de scope van het adviesrapport, maar is wel een cruciale randvoorwaarde voor het aantrekken en vasthouden van (kennisintensieve) bedrijven en talent.

De visie is bereikt door een krachtige samenwerking tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden rond 5 strategische speerpunten waaruit ambitie spreekt:

1. Ondernemen met ambitie.
2. Opleiding en kennis stuwen HTSM excellentie.
3. Wonen, omgeving, infrastructuur uitstekend.
4. Profiel, imago, cultuur "AAA".
5. Professionele samenwerkingsstructuur.



Het realiseren van deze visie vraagt om een substantiële investering en een lange adem van alle betrokken partijen. Het is geen 'homerun strategie', maar vraagt een incrementele oftewel stap voor stap aanpak. Niet alle activiteiten leiden onmiddellijk tot doelrealisatie, maar de samenhang en systematische aanpak maakt kansrijk dat op de langere termijn de ambitie wordt gerealiseerd. Op basis van een heldere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Overheden faciliteren en investeren waar dat kan en voeren regie waar dat moet. Kennis-en onderwijsinstellingen stellen zich ten dienste aan de regionale economie. Ambitieuze ondernemers innoveren en betreden internationale markten.

5 Programma VvW en vervolgacties

5.1 De contouren van het programma

In de gesprekken en de bijeenkomsten is een breed scala aan onderwerpen aan de orde gekomen die de stakeholders relevant vinden en waar de regio haar tanden in zou moeten zetten. Deze onderwerpen waren deels al voorzien van een businessplan of zelfs al in ontwikkeling of uitvoering. Andere bevonden zich nog in de ideefase. De commissie heeft alle opbrengsten uit de gesprekken en bijeenkomsten ingedikt tot een aantal constateringen, conclusies en aanbevelingen. Uit de totaalopbrengst zijn vijf strategische speerpunten gedestilleerd met binnen elk speerpunt acties die de commissie nodig acht voor het realiseren van duurzame economische groei. Deze acties staan, maar vragen deels nog verfijning (uitwerking en begroting). Het pakket van acties zoals gepresenteerd in dit programma kan worden beschouwd als een eerste invulling van het economisch programma voor de regio VvW.

De commissie ziet dit als de opmaat naar een dynamisch VvW programma waaraan, naarmate de samenwerking vordert en hechter wordt, nieuwe acties worden toegevoegd. En hoewel het programma nog niet is geformaliseerd, is de uitvoering ook al begonnen. Groepen van ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen ontwikkelen plannen en voeren deze uit. De trein rijdt dus al.

5.2 De speerpunten met hun acties

5.2.1 Acties speerpunt Ondernemen met ambitie

Acties binnen dit speerpunt zorgen er voor dat de aansprekende en innovatieve bedrijven in de sectoren olie & gas, chemie/BBE, HTSM, logistiek meer en ook cross sectoraal gaan samenwerken aan kennisontwikkeling, innovatie en marktkansen. De daarop gerichte ondersteuningsactiviteiten moeten gebundeld plaatsvinden, zodat er sprake is van een optimaal samenspel tussen intermediaire organisaties in de keten van business development; van idee tot marktintroductie. Het aanspreken van bestaand instrumentarium (financiering en subsidie) voor innovatie en groei moet actief worden aangejaagd om meer stimulans voor bedrijven te bieden. Nieuw instrumentarium (beoogd zijn onder meer aantrekkelijke risicodragende financiering, investeringspremie) moet strategisch worden ingezet, zodat het verankering en clustering effectief bevordert en de hidden champions worden ondersteund bij hun groei.

De commissie stelt de volgende acties voor:

Actie 1.1

Clusteren van bedrijven rond kennis, innovatie en markten

In de clusters transformeren succesvolle bedrijven -MKB én grootbedrijf- hun generieke productie naar hoogwaardige business-to-business en/of moderne consumenten producten (specialisatie) vanuit nieuwe partnerships binnen en buiten de regio. Daarbij wordt met inzet van netwerkpartners proactief ingespeeld op de kansen die trends en ontwikkelingen bieden.

De VvW uitvoeringorganisatie (zie de toelichting in hoofdstuk 6) en de leading coalitions[4] clusteren bedrijven rond kennis, innovatie en markt. Dit gebeurt vanuit een grotere, regionale awareness en zicht op het potentieel van de verbindingen / cross overs. Bijvoorbeeld de verbinding tussen Kip Hoogeveen en het Healthy Ageing Network Northern Netherlands rondom de door Kip ontwikkelde 'care unit'.

Bij de zich aansluitende bedrijven worden met de VvW uitvoeringsorganisatie kansen verkend en omgezet in groeiversnellingsplannen (link met actie 1.3). Voor en door de clusters worden roadmaps ontwikkeld, waarbij tevens wordt verkend welke concrete aanknopingspunten er zijn voor samenwerking met clusters in Twente (bijvoorbeeld HTSM, advanced manufacturing en composieten, de regio Groningen-Assen (bijvoorbeeld ICT, energiesystemen, sensorsysteemtechnologie en HTSM toepassingen in de cure en care), de regio Zwolle (nieuwe biobased materialen, logistiek en HTSM toepassingen in de cure en care) en Flevoland (bijvoorbeeld composieten), aansluitend bij de daar geldende economische agenda's. De beschikbare innovatiekracht wordt daardoor beter gebundeld en effectiever ingezet.

Actie 1.2

Richt een digitaal VvW platform in langs de lijnen van het economisch programma

Dit digitale platform wordt het virtuele speelveld van de beoogde samenwerking rond kennis, innovatie en markt. Het platform biedt informatie over betrokken organisaties en personen (wie doet wat), stimuleert uitwisseling van ideeën en informatie over acties en projecten, het posten van vraagstukken etc.

Actie 1.3

Maak dedicated ondersteuningscapaciteit vrij voor de hidden champions

Maak deskundige capaciteit vrij voor het selecteren en aanjagen van hidden champions waar groeiversnelling of specialisatie kansrijk is om stapsgewijs een nieuwe, industriële 'ruggengraat' te creëren. Steun het opstellen van groeiversnellingsplannen en waar van toegevoegde waarde bundeling daarvan in het linken aan clusters (elders). Faciliteer met alle mogelijke instrumenten gecoördineerd de groei van klein naar middelgroot en van middelgroot naar groot bedrijf en/of een verdere specialisatie en positieverbetering in de waardeketen. Analyseer de positie en het perspectief van primair volume gedreven vestigingen van multinationals in de regio VvW. Verken de mogelijkheden om daar waar relevant te komen tot onderscheidende specialisatie binnen de concernstructuren, zoals een 'center of excellence'. Verankering kan daarmee worden bevorderd.

Actie 1.4

Stel een (strategisch) stimuleringsbudget bedrijfsontwikkeling in (SBVvW)

Richt een werkwijze (fast track) en afwegingskader in met deskundige partijen om middelen uit het SBVvW strategisch in te zetten op groeiversnelling, innovatie, clusterversterking en verankering van bedrijven. De inzet van deze middelen is strategisch (want aanvullend aan de mogelijkheden van reguliere instrumenten) en zal specifiek worden gewogen. Maak de sterktes daarmee sterker; focus op HTSM, chemie/BBE, energie(olie & gas) en agro-logistiek.

Doel van het budget is bedrijven te stimuleren om in de regio VvW te investeren in vestiging, groei en innovatie. Economische structuurversterking en nieuwe, duurzame arbeidsplaatsen moeten ontstaan. Daarnaast zullen de effecten ervan terug te zien moeten zijn in structuurversterkende facetten, te weten

[4] Een leading coalition is een groep koplopers uit het bedrijfsleven die het voortouw willen nemen in het op gang brengen van samenwerking. Deze zijn geïdentificeerd.

technische innovaties, stappen in de biobased transities, kennisontwikkelingen en marktvernieuwingen. Het budget wordt ingezet via bestaande, daarvoor ingerichte organisaties, zoals SNN (evt. RVO) en de NOM, via een opdracht. Het budget kan strategisch worden ingezet en als hefboom voor andere, bestaande regelingen en fondsen worden benut. Inzet is beoogd in de vorm van:

- Premieregeling op investeringen bij uitbreiding en nieuwvestiging (van buiten Noord-Nederland om daarmee acquisitie kracht bij te kunnen zetten).
- Loonsubsidie.
- Rentekorting op lening (bijvoorbeeld het aftoppen van hoge rente met vouchers of door garantstelling).
- (laagrentende) lening met royalty en/of kenmerken regeling Civiele Vliegtuig Ontwikkeling (CVO).
- Een fonds voor de aanschaf van apparaten (facility sharing).

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd met ondernemers en het verenigde bedrijfsleven en uit eerdere inventarisaties blijkt dat er in de regio VvW veel bedrijven zijn met investeringsplannen, maar dat deze plannen niet tot uitvoering komen om genoemde redenen. Op basis van deze investeringsplannen mag worden verwacht dat een Stimuleringsbudget Vierkant voor Werk, met een werkkapitaal van € 30 miljoen, voor de periode 2017 – 2021 zal leiden tot een extra investering in de prioritaire sectoren van ca. € 280 miljoen en jaarlijks ca. 900 fte aan werk. Gelijke cijfers mogen in de spin off ervan worden verwacht.

Tabel 5: Beeld investeringspotentieel Vierkant voor Werk

Categorie	Effect
Potentieel investering/vernieuwing	> 55 bedrijven
Verwacht investeringsvolume	> €280 mln.
Nieuwe werkgelegenheid	Ca. 900 fte

Bron: ERAC

Actie 1.5

Richt capaciteit in voor een makel- en schakelfunctie tussen bedrijven onderling, bedrijven en kennisinstellingen en bedrijven

Veel innovatieve en stuwende bedrijven kennen elkaar niet of onvoldoende, omdat ze voornamelijk nationaal of internationaal zijn georiënteerd. De regio en alles wat deze te bieden heeft, heeft voor deze bedrijven geen prioriteit. Ze zijn zich niet bewust van de samenwerkingskansen die de regio hen biedt en de aanwezige kennisinfrastructuur (inclusief fieldlabs). In de regio VvW moeten vanuit proactief makelen en schakelen bedrijven in de regio actief aan elkaar worden verbonden met het oog op relaties met toegevoegde waarde in de ruimste zin. Een voorbeeld is een potentiële toeleverings- en uitbestedingsrelatie rond gedeelde innovatie ambitie of een product in ontwikkeling dat naadloos bij de testomgeving van een fieldlab past. Proactief accountmanagement moet dergelijke kansen op basis van diepgaande kennis van de regio en haar bedrijven identificeren en aanjagen. Bestaande partijen als Kennispoort Drenthe, Technologie Centrum Noord Nederland, NOM en KvK moeten hierbij actief zijn in de regio en hun rol pakken.

Actie 1.6

Ontwikkel businesscases voor marktgedreven fieldlabs

Fieldlabs zijn praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht oplossingen uit

ontwikkelen, testen en implementeren. Dit biedt een oplossing voor bedrijven die een onderzoeksvraag (bv. testproductie van een bepaald type materiaal) vanwege het gebrek aan eigen faciliteiten en/of kennis zelf niet kunnen beantwoorden. Specifiek in de regio VvW bestaan er drempels om dergelijke fieldlabs te realiseren. Er is slechts een beperkt aantal stuwende (met een R&D component) bedrijven of instellingen met middelen en menskracht die met steun vanuit bestaande programma's en regelingen plannen voor fieldlabs ontwikkelen en kunnen realiseren. De aanwezige innovatieve en gespecialiseerde MKB-bedrijven hebben niet de capaciteit en de middelen om initiatieven hiertoe zelfstandig op te pakken en door te zetten. En juist deze MKB-bedrijven profiteren sterk van test- en praktijkomgevingen.

Voor de regio VvW heeft de commissie een aantal potentiele fieldlabs en pre-fieldlabs geïdentificeerd, verschillend van vorm en 'rijpheid'. Vanuit het programma VvW dient, bij een gebleken behoefte vanuit het bedrijfsleven, de onrendabele top in de businesscases van fieldlabs te worden afgedekt.

5.2.2 Acties speerpunt Opleiding en kennis stuwen HTSM excellentie

Met een adaptief aanbod van opleidingen en practica kan de regio excelleren in hoogwaardig vakmanschap en toegepaste kennis. De kern is mechatronica (HTSM), materialen en toepassingen, besturing (ICT) en implementatie & integratiekunde. Ondersteunend zijn competenties ten aanzien van industrial design en verandermanagement. Voldoende gekwalificeerde vakkrachten en technische specialisten afleveren speelt in op de naar verwachting toenemende vraag naar technische vakkrachten. Zowel in de regio, als daarbuiten. De regio heeft de potentie om een reservoir van technische vaklieden te worden. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de regio en kan uiteindelijk een factor zijn die meegewogen wordt in vestigingskeuzes van bedrijven.

De commissie stelt de volgende acties voor:

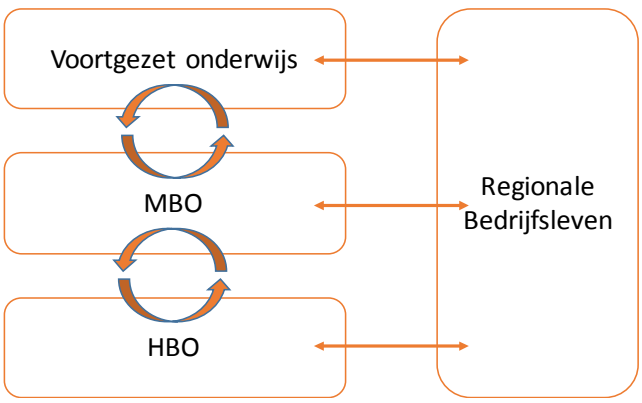
Actie 2.1

Verbetering van de doorlopende leerlijn techniek

Doorlopende leerlijn, horizontaal en verticaal

De doorlopende leerlijn moet zowel horizontaal als verticaal worden opgezet. Verticaal gaat het om het verbinden van de scholen in VO, MBO en HBO op het gebied van techniek. Ook zal aansluiting moeten worden gezocht bij de twee technische universiteiten RUG en UT.

Doorlopende leerlijn techniek



Visualisatie doorlopende leerlijn

Horizontaal is er de noodzaak het onderwijs sterker te vervlechten met het (voornamelijk MKB) bedrijfsleven zodat de verworven kennis, competenties en skills ook direct aansluiten op de wensen en behoeften van het bedrijfsleven. Onderzoeks- en testfaciliteiten (fieldlabs) versterken de interactie tussen het bedrijfsleven en het onderwijs en bevorderen groei en innovatie. Uit deze faciliteiten kunnen vervolgens

markt gedreven fieldlabs ontstaan. Bedrijven ondersteunen de aanpak voor een verbetering van de doorlopende leerlijn met voldoende en interessante leerwerk plekken en stageplaatsen.

Nauwere afstemming met het bedrijfsleven
De regio ziet zich gesteld voor een transformatie van dominantie van enkele grotere bedrijven naar meer samenwerkende slimme MKB-bedrijven. Om te voorkomen dat de sterke positie op het gebied van techniek in de regio afneemt, moeten de onderwijsinstellingen een verandering in gang zetten die zich meer richt op het MKB en aansluit op de toenemende behoefte aan middelbaar en hoger opgeleid personeel in een regio met momenteel relatief weinig hoger opgeleiden. Dit vergt meer capaciteit.

Bevorderen in- en doorstroom in de techniekopleidingen
De aanpak voor de doorlopende leerlijn techniek vanuit het onderwijs moet zo jong mogelijk beginnen. De instroom op techniekopleidingen en de doorstroom moet worden bevorderd. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van bestaande initiatieven/structuren als Techniekpact en Toptechniek in Bedrijf. Bevordering van instroom kan ook door een initiatief als een op te richten Interactief Drents Science park voor kinderen of door basisscholen inhoud te laten geven via een visueel programmeerprogramma (bv Scratch). Programmeren en netwerken bouwen (NIT, Networking and Information Technology) is daarbij een relevant thema, aangezien programmeren het nieuwe schrijven is.

Actie 2.2
Realiseer een aanpak voor kort-cyclisch onderwijs
Het bedrijfsleven is vaak niet in staat haar human capital behoefte duidelijk te articuleren en het onderwijs kan in haar huidige vorm het tempo dat vanuit de markt wordt gedicteerd, niet volgen. Het modulair en kort-cyclisch opleiden rond innovatiethema's en korte termijn arbeidsvraag van het bedrijfsleven vraagt om voortdurende vraagarticulatie.

Zorg voor een aanpak voor inbedding van meer kort-cyclisch opleiden in de reguliere leerlijn.
Daarvoor is experimenteerruimte en budget nodig.

Zorg voor een aanpak ter verbreding van de werking van de bedrijfsvakscholen.
Naast inbedding in de reguliere doorlopende leerlijn zijn er de bedrijfsvakscholen. Deze richten zich op het opleiden van leerlingen die worden gedetacheerd bij bedrijven. Ze hebben weinig mogelijkheid om ook bij- en omscholing van werknemers en werkzoekenden te verzorgen, omdat de infrastructuur, opleidingen, kwalificaties en financiële dekking daarvoor ontbreken.

Zorg voor een voldoende stimulerende regeling voor de regio VvW op basis waarvan het regionale bedrijfsleven eerder besluit te investeren in het opleiden van personen.
Van het sectorplan Vierkant voor Werk wordt onvoldoende gebruik gemaakt. Het regionale bedrijfsleven blijkt als gevolg van de crisis maar beperkte financiële ruimte te hebben om te kunnen investeren in kort cyclisch opleiden. De regeling in haar huidige vorm kan de stap naar een besluit om te investeren in opleiden onvoldoende overbruggen. Een aantal projecten slaagde pas nadat de regionale / lokale overheid als hefboom naar het sectorplan ook een bijdrage leverde. Dat betekent dat de bestaande regeling moet worden uitgebreid met meer ruimte voor cofinanciering, aandacht voor baanzekerheid, de voorinvestering en de doelgroep waarvoor de regeling geldt.

Actie 2.3

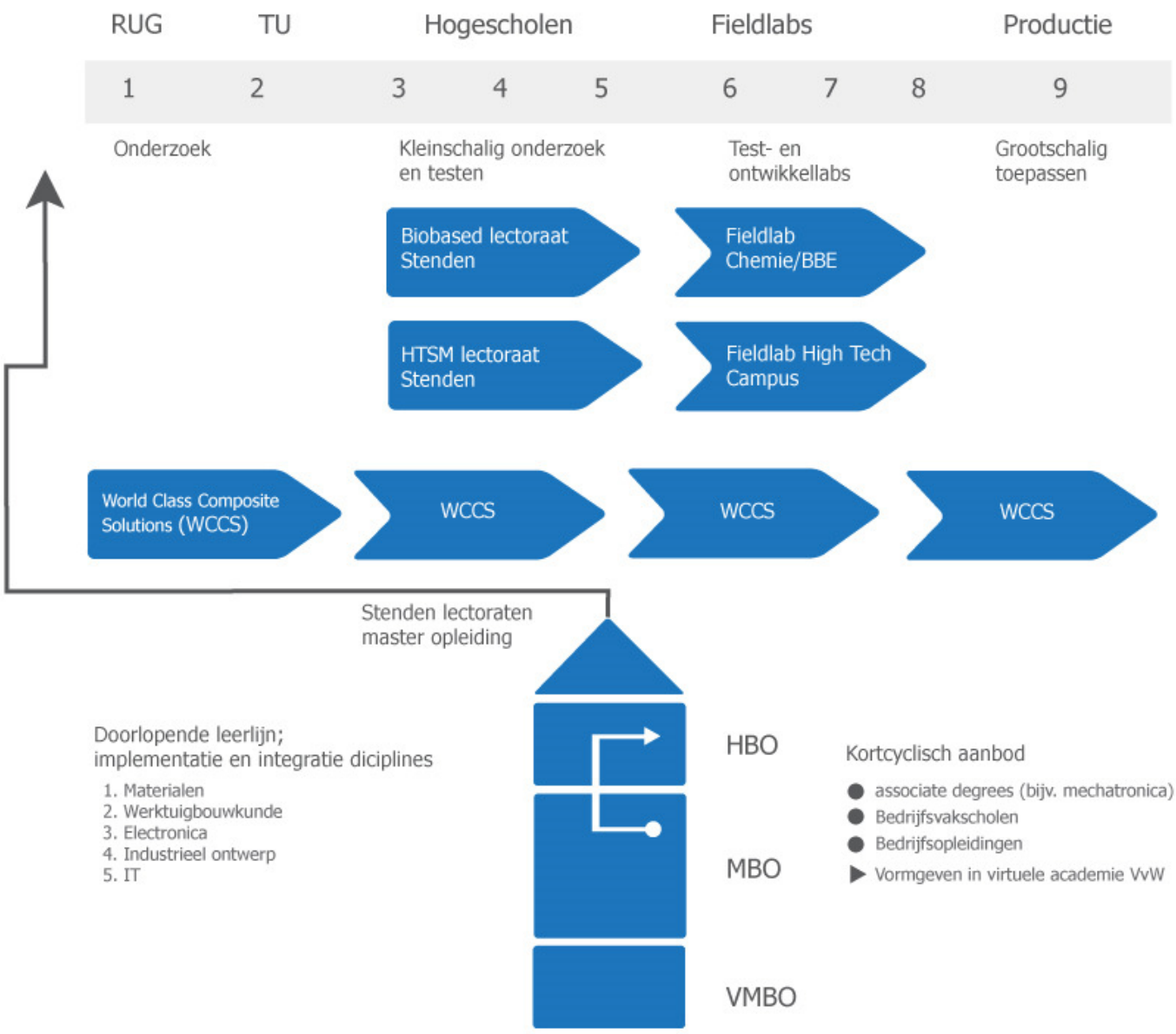
Convenanten aangaan met kennisregio's Zwolle, Groningen, Enschede, Drachten, Duitsland

De onderwijsorganisaties zoeken actief aansluiting en samenwerking bij andere (grensoverschrijdende) kennisregio's. In samenwerking met de RUG en de UT kan de regio VvW haar zwaartepunt in toegepaste industrialisatie en ontwikkeling behouden en versterken.

De commissie adviseert daarom een sterkere samenwerking met de UT en de Bètafaculteiten van de RUG aan te gaan vanuit regionale inhoudelijke specialisaties. Die samenwerking leidt tot voldoende capaciteit en body voor de specifieke opleidingen in de regio. Deze samenwerking met de RUG, de UT en ook Windesheim en NHL (11^{e} faculteit RUG) dient te worden bekrachtigd door middel van convenanten. Onder deze actie valt ook de verdere uitbouw van samenwerkingen met Duitse onderwijsinstellingen, in Emsland en de Grafschaft Bentheim.

Illustratie speelveld onderwijs, kennis, innovatie

Onderstaand schema maakt duidelijk hoe het een leidt tot het ander en hoe onderwijs via onderzoek vervlochten raakt met het bedrijfsleven. Vanuit focus op thema's in de doorlopende leerlijn Techniek, bouwen onderzoeks-, test- en ontwikkelfaciliteiten logisch op elkaar door. Geplaatst in de ontwikkelschaal van 1 (fundamenteel onderzoek) naar 9 (productie.) Als voorbeelden staan bestaande, in ontwikkeling zijnde lectoraten, labs vermeld. WCCS is een programma waarin alle fasen zitten; van onderzoek, naar kleinschalig testen, naar pilotplants.



5.2.3 Acties speerpunt Profiel, imago en cultuur zijn 'AAA'

Veel mensen kunnen zich geen beeld van de regio VvW vormen of het heeft het imago "niet waar het gebeurt". De regio haalt het landelijke nieuws met bedrijfssluitingen, krimp en lage noteringen in kwaliteitslijstjes gebaseerd op statistieken, niet met kwaliteiten. De inwoners en ondernemers zijn trots op hun regio, maar men straalt het niet uit. De regio VvW moet smoel krijgen en dat moet actief en eenduidig worden uitgedragen.

De commissie stelt de volgende acties voor:

Actie 3.1

Opstellen van een profiel en uitwerken van een marketingplan

Er moet een duidelijk, aansprekend en overtuigend profiel voor de regio worden opgesteld. Dit verhaal moet eenduidig en systematisch uitgedragen worden. De regio heeft een groot aanbod van goed opgeleide mensen, met kennis en ervaring in industriële ontwikkeling, en een goede mix van productie en dienstverlening; "waar anderen erover praten, doen wij het". En perifeer voor Holland, maar midden in de wereld. Ook hier kan worden geleerd van de case Seattle-Vancouver. De regio zal een plan moeten ontwikkelen hoe deze boodschap systematisch en met kracht uitgedragen kan worden.

Actie 3.2

Opstellen van een regionale acquisitiestrategie

De regio dient een regionale acquisitiestrategie op te stellen waarin staat hoe de overheden in de regio de krachten bundelen en de inspanningen om bedrijven naar de regio te halen en in de regio te verankeren vormgeven. Deze strategie bevat de volgende lijnen:

- Acquisitie van nieuwe bedrijven vanuit de deelproposities van de regio VvW die voortkomen uit en aansluiten bij de clusters.
- Acquisitie via reeds gevestigde bedrijven (Investor relations, via NFIA).
- Generieke acquisitie (via de NOM en Oost NV, met NFIA).
- Verankering en uitbreiding bestaande bedrijven (bijvoorbeeld het faciliteren van bedrijven bij uitbreiding).
- Invulling van het begrip goed gastheerschap en verbetering van de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening.

Het gaat om het afstemmen van bestaande inspanningen van gemeenten zodat zij elkaar niet beconcurreren, maar samenwerken om bedrijven op de juiste plek te laten landen. En daarnaast gaat het om het richten van de activiteiten van de NOM en Oost NV.

5.2.4 Acties speerpunt Wonen, omgeving, infrastructuur uitstekend

De regio VvW beschikt over een uitstekend woon- en leefklimaat. Dit is een randvoorwaarde voor het aantrekken van ondernemers en kenniswerkers. Het woon- en leefklimaat behoeft blijvende aandacht en afstemming op de economische ambities van de regio, maar het valt buiten de scope van dit programma.

De commissie wil vanuit het programma wel aandacht vragen voor de infrastructuur. Deze is direct ondersteunend en geeft richting aan het economisch verkeer. Er ontbreekt momenteel nog een belangrijke schakel in de weginfrastructuur, namelijk een noord-zuidverbinding van Groningen naar Enschede. Deze aansluiting is van wezenlijk belang voor het verstevigen van de economische banden met

Groningen en Twente. Het zou meer en nieuwe economische dynamiek uitlokken. Daarnaast behoeven de vaarwegen aandacht, aangezien ze niet voldoen aan de voor de binnenvaart gangbare maatvoering. Ten slotte is een goede, snelle en frequente OV verbinding nodig richting Zwolle en verder richting de luchthaven Schiphol en behoeft de spoorverbinding richting het Duitse achterland aandacht. De regio VvW heeft recht op een goede ontsluiting (fysiek en digitaal). Dat is van levensbelang voor een lange termijn succes.

De commissie stelt de volgende acties voor:

Actie 4.1

Stel een regionale infrastructuur agenda op en bepleit deze consequent en langjarig

De regio Vierkant voor Werk heeft recht op goede ontsluiting (fysiek en digitaal). Dat is cruciaal voor een lange termijn succes. Wil de regio aansluiting vinden bij en betekenis hebben voor een grotere regio (Groningen-Zwolle-Enschede) en haar ligging daarin kapitaliseren, dan moet de bereikbaarheid echt goed zijn. En dat is nu nog niet het geval. De regio stelt samen met de provincie(s) een eenduidige infrastructuuragenda op en treedt rechtstreeks in overleg met het ministerie van I&M. Zet daarbij in ieder geval in op het verbeteren van de noord-zuid verbinding, op een goede treinverbinding met Zwolle en verder richting Schiphol en op een goede treinverbinding met het Duitse achterland.

Actie 4.2

Zorg voor een regionale visie op centrumontwikkeling en laat je inspireren

De inrichting van de steden en het openbaar gebied in de regio Vierkant voor Werk zal flair en uitstraling moeten hebben, bijvoorbeeld met een 'Central Park' Emmen. De regio VvW zou zich in haar stedelijke ontwikkeling moeten laten inspireren door regio's die daarin bewezen succesvol zijn geweest. Een voorbeeld is Seattle-Vancouver. Die regio is in staat gebleken een uitstraling rond speerpunten te creëren die lijken op de speerpunten van de regio VvW. Seattle-Vancouver heeft zichzelf neergezet als een gunstig gelegen grensregio, goed bereikbaar, met een florerende economie en een aantrekkelijk en levendig cultureel aanbod: een regio met flair. De regio VvW is uiteraard qua omvang van een volstrekt andere orde, maar dat neemt niet weg dat de regio kan leren van het doorlopen ontwikkelpad.

Actie 4.3

Zorg voor een overkoepelend cultureel, toeristisch en sportief VvW programma

Een culturele, sportieve en toeristische programmering zal het imago van een prettig woon- en leefklimaat in de regio ondersteunen.

5.2.5 Acties speerpunt Professionele samenwerkingsstructuur

VvW is als een functionele economische regio waarbij bedrijven samenwerken en waarbinnen inwoners voor hun werk dagelijks heen en weer pendelen. Het economisch verkeer trekt zich niets van grenzen aan. Bestuurlijk moet de regio zich nog wel deels vormen. De regio VvW moet zich meer als regio gaan gedragen en economische stromen die er al zijn faciliteren en zo bijsturen dat er meer en hechtere samenwerking ontstaat. Economische ontwikkeling in de regio moet worden gefaciliteerd vanuit een professionele en effectieve samenwerkingsstructuur. Die structuur moet nog goeddeels worden opgebouwd. En vanuit deze structuur kunnen clusters ontstaan en kan zelfbewust de samenwerking worden aangegaan met Groningen-Assen, de regio's Zwolle, Twente, Drachten, Leeuwarden. Een samenwerkingsstructuur is nodig om de samenwerking aan te kunnen gaan met structuren in deze

andere regio's. En tot op heden ontbrak de gezamenlijke agenda waarmee de regio kan zoeken naar aanknopingspunten voor verbinding met de agenda's in de andere regio's.

De commissie stelt de volgende acties voor:

Actie 5.1

Creëer een heldere structuur en heldere governance

De regio heeft een heldere organisatorische structuur nodig waarin de krachten worden gebundeld. Rollen, taken en verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn belegd. Er zal een Program Board VvW (werktitel) worden ingesteld en een programmabureau voor (aansturing) van de uitvoering van het programma (zie hoofdstuk 6).

Actie 5.2

Doorontwikkeling van de ontwikkelagenda's en het programma VvW

Bedrijven en onderwijsinstellingen zijn gevraagd om een concrete richting en bijdrage aan het programma te leveren. Relevante thema's en richting zijn benoemd en zijn als voeding gebruikt voor de ontwikkeling van dit programma. De relevante thema's moeten worden doorontwikkeld met leading coalitions tot managementagenda's. Daarbij gaat het om concrete plannen en een duidelijk committent voor de lange termijn.

De ontwikkelagenda's moeten zich nog in 2016 doorontwikkelen tot één van de vliegwielen van het programma VvW. Er moet meer concreet uitgewerkt worden:

1. Wat de 'deliverables' zijn.
2. Welke investeringen daarvoor nodig zijn.
3. Hoeveel de betrokken partijen zelf bijdragen in de financiering.
4. Hoe de samenwerking tussen de stakeholders vorm wordt gegeven.
5. Wat de strategische bijdrage aan de realisatie van de speerpunten is.
6. Hoe slim gebruik kan en wordt gemaakt van reeds lopende initiatieven.

Deze werkwijze is cruciaal om tot een duurzaam resultaat te komen. Dat lukt niet met een centraal gestuurde blauwdruk van boven. Tegelijkertijd moet het risico van versnippering worden tegengegaan. Daar zal de VvW Program Board op toe moeten zien. Deze Program Board zal de initiatieven steeds met elkaar verbinden, zodat strategische samenwerking ontstaat en versnelling mogelijk is.

5.3 Directe vervolgstappen

Hieronder volgen de in de ogen van de commissie noodzakelijke vervolgstappen tot 2017 die commitment van de partners vereisen:

1. VvW gemeenten, de provincie Drenthe en het ministerie van EZ werken op korte termijn het partnerschap ten behoeve van ondersteuning van het programma voor de komende vijf jaar uit en formaliseren dit partnerschap.
2. VvW gemeenten, de provincie Drenthe en het ministerie van EZ zetten zich in om op korte termijn ieder 5 miljoen vrij te spelen voor het (Strategische) Stimuleringsbudget Bedrijfsontwikkeling VvW.

3. VvW gemeenten, de provincie Drenthe en het ministerie van EZ zetten zich in om op korte termijn in gesprek te raken met de ministeries van OCW / SZW om middelen vrij te maken voor opleidingen, fieldlabs en kansverbetering op de arbeidsmarkt.
4. VvW gemeenten en provincie Drenthe zoeken verdere samenwerking met de provincie Overijssel.
5. VvW gemeenten nemen de nodige maatregelen om de verschillende speerpunten in hun budgetten voor 2017 en verder te verankeren.
6. VvW gemeenten richten op korte termijn een programmabureau in.
7. Het programmabureau zoekt samenwerking met de bestaande uitvoeringsorganisaties (o.a. NOM, SNN, RVO, KvK, Kennispoort, Oost NV) om de dienstverlening met betrekking tot innovatie en groei te stroomlijnen en intensiveren ten behoeve van ondernemingen.
8. De VvW Program Board zal in het derde kwartaal worden geïnstalleerd met daaronder leading coalitions uit de bedrijvenclusters en onderwijsinstellingen met het oog op uitvoering en eigenaarschap van de ontwikkelagenda's.
9. De VvW Program Board initieert met de leading coalitions, het concreet bundelen van krachten met reeds bestaande initiatieven in Noord- en Oost-Nederland om de uitrol van haar agenda te versnellen en wederzijds de samenhang met en draagvlak ten aanzien van lokale initiatieven te vergroten.
10. De regio VvW sluit een convenant met RUG, UT, NHL-Stenden en Windesheim ten behoeve van integrale technische opleidingen en kennisopbouw.

6 Uitvoering en organisatie

Om partijen binnen de regio VvW horizontaal te verenigen wordt een platform van sleutelspelers uit de drie O's ingericht: de VvW Program Board. In de Board wordt het leiderschap binnen de regio verenigd. Hier ligt de regiefunctie wat betreft het realiseren van de algemene doelen uit het programma.

De Program Board is verantwoordelijk voor de economische visie en strategie van de regio en draagt zorgt voor de externe positionering. De Program Board bewaakt het programma en het draagvlak bij alle participanten. In de Program Board worden de ontwikkelagenda's van de partners ingebracht en op elkaar afgestemd, met als overkoepelend doel economische structuurversterking van de regio.

In de Program Board heeft een aantal bestuurders zitting, evenredig verdeeld over de verschillende O's. De Program Board is uitgebalanceerd en daadkrachtig en bestaat uit circa negen personen. Ondernemers, overheid en onderwijs/onderzoek vaardigen elk drie vertegenwoordigers af. Deze drie delegaties belichamen samen de tripartiete samenwerking. Het ministerie van Economische Zaken (in de vorm van een liaison officer) zal worden gevraagd als adviseur. Leden van de Program Board hebben een sterke binding met onderwerpen uit het programma die verder reikt dan een algemene betrokkenheid. Het gaat om een weloverwogen vervlechting van het algemeen belang en het belang van de eigen geleding als randvoorwaarde voor maximaal commitment. Leden hebben niet bij toeval zitting, maar worden gevraagd uit hoofde van hun (regionale) positie, hun functie en omdat zij een belang zien voor de eigen organisatie en het domein waarin deze organisatie opereert.

De Program Board zal een aantal rollen en taken vervullen:

- De visie en strategie voor de regio vaststellen, waarmee de uitvoeringsorganisatie en stakeholders in de regio aan de slag gaan;
- De gestelde doelen bewaken evenals het proces dat tot de beoogde resultaten moet leiden;
- De samenhang tussen en de voortgang op de acties bewaken;
- Focus aanbrengen en daarmee richting aangeven in de uitvoeringsinspanningen;
- Kansen voor nieuwe concepten, projecten en businesscases signaleren;
- Bijsturen op basis van monitoring en evaluatie;
- Eendrachtige externe vertegenwoordiging organiseren; deuren openen en bewaken dat de regio spreekt met één stem en bevorderen dat communicatie, branding en lobby daarop zijn afgestemd.

De Program Board vormt de buitenboordmotor van het VvW programma. Vanuit de Program Board vindt een goede afstemming plaats met de algehele context van de VvW programma. Leden van de Program Board hebben als gedelegeerden de verantwoordelijkheid te zorgen voor een goede voorspraak en terugkoppeling met hun achterban, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, zodat partijen breed en stevig op de strategie zijn aangehaakt. Zo zorgen de leden namens de overheid voor een goede afstemming met het reguliere (economische) beleid van de vier gemeenten en de provincie Drenthe en Overijssel.

Belangrijke randvoorwaarde voor economische ontwikkeling in de regio is dat de samenwerking en organisatiegraad binnen en tussen de economische clusters in de regio verbetert. Daar zullen de eerste

acties ook op gericht zijn. Leading coalitions per cluster zullen het voortouw nemen voor specifieke ontwikkelagenda's. Met deze coalities heeft de Program Board nauwe relaties.

Om het VvW programma te kunnen uitvoeren is het wenselijk te beschikken over een compacte uitvoeringsorganisatie. Het zou hier moeten gaan om een kleine slagvaardige organisatie met eigen capaciteit, maar die bovenal de krachten van de bestaande intermediaire partijen en uitvoeringsorganisaties binnen het economisch domein bundelt en deze gericht inzet op het realiseren van de doelen.

De uitvoeringsorganisatie moet opereren op afstand van de overheid. De verantwoordingslijn loopt via de Program Board. Er wordt bewust gekozen voor een compacte slagvaardige organisatie om het karakter van een netwerk te onderstrepen. Om toch te kunnen beschikken over voldoende uitvoeringskracht is het zaak de kwaliteiten en capaciteit van de bestaande intermediaire partijen en uitvoeringsorganisaties optimaal te benutten. Daarbij gaat het in elk geval om Kennispoort Drenthe, de NOM, KvK, RVO, SNN, Oost NV, etc. Vanuit deze organisaties zouden inhoudelijke specialisten (bijvoorbeeld op het gebied van bevordering ondernemerschap, financiering, innovatiebevordering, clusterontwikkeling of exportbevordering) in de regio actief moeten meewerken aan het realiseren van gezamenlijke projecten. Met elk van de organisaties dienen afspraken te worden gemaakt over capaciteit, diensten, looptijd, financiering en te bereiken resultaten. De uitvoeringsorganisatie bestaat in eerste instantie uit een directeur of een programmamanager. Naast de directeur/programmamanager beschikt de organisatie over een eigen officemanager. Met deze samenstelling beschikt een uitvoeringsorganisatie over een vaste kern en een schil van gedetacheerden die vanuit de uitvoeringsorganisatie kunnen worden ingezet. Ook de makel- en schakelfunctie wordt bij de uitvoeringsorganisatie ondergebracht, waardoor synergie kan ontstaan.

De uitvoeringsorganisatie moet de actie agenda feitelijk tot uitvoering brengen en vervult daartoe de volgende rollen en taken:

- Secretariaatsvoering en advisering van de Program Board;
- Programmamanagement: vitaal houden van de actie agenda, zowel wat betreft inhoud als proces;
- Het coördineren van de programma- en projectontwikkeling; het afstemmen van de inspanningen van partijen bij de uitvoering;
- Zorg dragen voor voldoende ontwikkel- en implementatiekracht;
- Positionering en communicatie; het creëren van draagvlak bij alle geledingen voor de gezamenlijke koers;
- Netwerkonderhoud;
- Aanjagen van projectinitiatieven;
- Ondersteuning bieden bij de organisatie en ontwikkeling van kansrijke businesscases;
- Verwerven van (publieke) financiële middelen (zoals subsidies en risicokapitaal uit fondsen).

Als aanjager van ontwikkelingen die de economische structuur versterken, is het programmamanagement het vliegwiel voor de uitvoering van het actieplan en de economische samenwerking in de regio. Het verbinden van partijen en initiatieven is een kerntaak. De uitvoering van projecten dient plaats te vinden door en gedragen te worden door stakeholders zelf. De programmaorganisatie zal zelf geen projecten trekken. De organisatie moet verleiden en krachten in de regio VvW bundelen, opdat projecten gaan

ontstaan vanuit de regionale community zelf. Projecten zijn bij voorkeur zelfdragend en worden onder verantwoording van de drie O's en door de partners uitgevoerd.

7 Indicatie inzet en middelen

De Commissie raamt de kosten voor de uitvoering van de door haar geadviseerde acties op € 65 miljoen. Dit zijn publieke middelen ter duurzame versterking van de regionale economie die wat de commissie betreft door de vier gemeenten, de provincie(s) en het Rijk dienen te worden opgebracht. De cofinanciering is afkomstig van het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen.

Het bedrag van € 65 miljoen voor de uitvoering van de acties is als volgt opgebouwd.

Programmaonderdeel	**Geschatte kosten in mln. €**	**In mln. €**	**Toelichting**
Speerpunt 1			
1.1	4		Ondersteuning van vier clusters met een bijdrage van 1mln per cluster voor de looptijd van het programma.
1.2	-		Digitaal VvW platform.
1.3	2		Ondersteuning hidden champions: capaciteit, planontwikkeling, inhuur business development.
1.4	30		Inzet commissie uitgaande van besteding geheel programma.
1.5	2		Aanstellen van twee innovatieadviseurs voor een periode van vijf jaar. (Budget geeft ruimte voor nog twee specialisten).
1.6	5		De overige cofinanciering moet van elders komen, zoals vanuit EFRO proeftuinenregeling.
Subtotaal		**43**	
Speerpunt 2			
2.1	7		O.b.v. input onderwijsinstelling.
2.2	3		Het gaat vooral om het maken van nieuwe arrangementen. Regulier werk van onderwijsinstellingen wordt niet uit het programma betaald. Bij toepassing onderzoek naar ombuigen sectorplanmiddelen.
2.3	-		Geen budget voor opgenomen.
Subtotaal		**10**	
Speerpunt 3			
3.1	3		Planontwikkeling en regiomarketing.
3.2	2		Extra acquisitie inspanningen voor een periode van vijf jaar en de ontwikkeling van een strategie plus uitwerking van elementen.
Subtotaal		**5**	
Speerpunt 4			
4.1	-		Geen budget voor opgenomen.
4.2	1		Visieontwikkelingen om kleinere projecten uit te betalen die moeten bijdragen aan de attractiviteit van de centra.
4.3	2		Programmering en afstemming gedurende vijf jaar.
Subtotaal		**3**	
Speerpunt 5			
5.1	1,5		Agendaontwikkeling en een bijdrage van 250k per jaar handgeld voor activiteiten.
5.2	-		Wordt bekostigd door de leading coalitions.
Subtotaal		**1,5**	
Uitvoering & Organisatie	2,5		500k per jaar voor bemensing van het bureau. Uitvoeringcapaciteit voor specifieke speerpunten is ondergebracht bij die speerpunten.
Subtotaal		**2,5**	
Totaal		**65**	

Bijlage 1 Samenvattend actieoverzicht

Acties
Speerpunt Ondernemen met ambitie
1.1: Clusteren van bedrijven rond kennis, innovatie en markten.
1.2: Richt een digitaal VvW platform in.
1.3: Maak dedicated ondersteuningscapaciteit vrij voor hidden champions.
1.4: Stel een stimuleringsbudget bedrijfsontwikkeling in.
1.5: Richt capaciteit in voor een makel- en schakelfunctie.
1.6: Ontwikkel businesscases voor marktgedreven fieldlabs.
Speerpunt Opleiding en kennis
2.1: Verbetering doorlopende leerlijn techniek.
2.2: Aanpak voor kort-cyclisch onderwijs.
2.3: Convenanten aangaan met andere kennisregio's.
Speerpunt Profiel, Imago, Cultuur 'AAA'
3.1: Opstellen regionaal profiel, uitwerken marketingplan.
3.2: Opstellen regionale acquisitiestrategie.
Speerpunt Wonen, Omgeving, Infrastructuur
4.1: Opstellen regionale agenda infrastructuur.
4.2: Regionale visie op centrumontwikkeling.
4.3: Zorg voor overkoepelend cultureel, toeristisch en sportief VvW programma.
Speerpunt Professionele samenwerking
5.1: Creëer een heldere netwerkstructuur en heldere governance.
5.2: Doorontwikkeling van de ontwikkelagenda's en het programma VvW.

Bijlage 2 Verantwoording en gesprekspartners

De commissie heeft bij het opstellen van haar rapport dankbaar gebruik gemaakt van de vele documenten die beschikbaar zijn over de economie van de regio VvW en specifieke aspecten daarvan. Er is onder meer gebruik gemaakt van:

- Actieplan Vierkant voor Werk;
- Collegeprogramma's gemeenten Vierkant voor Werk, 2014-2018;
- Collegeprogramma's provincies Drenthe en Overijssel, 2015-2019;
- Economische beleidsnotities gemeenten en provincies;
- Notitie Vierkant voor Werk (bureau Lysias);
- Notitie Vierkant voor Innovatie (bureau Lysias);
- Rapport "Van chemiecluster naar Drents innovatie ecosysteem" (bureau K+V);
- Noordelijke innovatieagenda 2015-2019;

Daarnaast zijn meer dan 70 oriënterende en verdiepende gesprekken gevoerd en is door de commissie een reeks bijeenkomsten belegd met:

- Circa 35 bedrijven (actief in HTSM, chemie/BBE, olie & gas en logistiek);
- Stenden Hogeschool, Alfa-college, Drenthe College;
- Gemeenten Coevorden, Emmen, Hoogeveen en Hardenberg;
- Provincies Drenthe, Friesland, Groningen en Overijssel;
- RUG en UT;
- VNO-NCW Noord, NOM en diverse ondernemersverenigingen.

Verder heeft de commissie informatie benut uit:

- Eerste aanzetten voor ontwikkelagenda's vanuit de sectoren HTSM, olie & gas, chemie/BBE en logistiek (tijdens bijeenkomsten hebben bedrijven de voor hun meest relevante thema's en acties benoemd);
- Notities van bureau ERAC ten aanzien van de thema's Doorlopende leerlijn Techniek, Levenlang leren, fieldlabs en Stimuleringsbudget bedrijfsontwikkeling;
- Notitie van bureau Berenschot over ecosysteem ontwikkeling composieten;
- Uitwerkingen voor dit programma van CAB Onderzoek en Advies.

De commissie heeft vervolgens op basis van al deze informatie, suggesties, ideeën en concrete voorstellen haar eigen conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Deze zijn nader uitgewerkt in een voorstel voor acties, een uitvoeringsorganisatie en een op basis daarvan geraamde begroting.

Bijlage 3 De gesprekspartners

De commissie heeft de volgende personen gesproken:

Apollo BV	C.S. van den Pol
	H. Meijer
Bakker Groep	F. Hagel
Cumapol	M. Brons
	L. Schaaf
FMC Technologies	D. Brouwer
Forbo Novilon	D. Glancy
Indufinish	H. Kleijn
Intergas	P. Cool
Kip Caravan	H. Gunnink
	O. Sikking
Landes High End Machining	H. Koning
Manter International	H. Wehkamp
	P. Lenferink
Plantronics	T. Uildriks
Ruma Rubber	H. Harms
	R. Seyger
Sit Controls	A. Tuinstra
Sunoil	W. Hadders
	G. Nijhoving
Wagenborg Foxdrill, Remerij,	H.J. Grijze
WFR Oilfield Services	J. Engbertsen
Fokker Aerostructures	R. Goossens
Masevon	H. Kieft
Itter	H. Wiersma
Rollepaal	R. Spekreijse
Graaco	B. Blog
Euroterminal Emmen-Coevorden-Hardenberg	J. Koop
Bentheimer Eisenbahn AG	J. Berends
VolkerWessels	A. Vos
VPB Emmen	J. Dokter
Ondernemersvereniging Borger Odoorn	J. Schippers
Hoogeveens Ondernemers Collectief	G. Koele M. Jacobse
Werk & Vakmanschap	P. van der Velden
Lysias	M. Sturm
Rabobank Vaart en Vechtstreek	J. Broeknellis
Brink XL	H. Brink
Saxenburghgroep	P. Terwijk
Fresenius	J. Dijkstra
	C. Frankena
Chezz Partners	A. Jansen
Business Creation Investments	G. van der Sluys
NOM	S. Jansen

	G. Buiter
	S. Oosterhof
	H. Praat
VNO-NCW Noord	L. Zwiers
	A. Welink
Greenpac	R. Voncken
Drenthe College	A.B. Slot
	A. Dijkstra
Stenden	K.W. van der Hoek
	P. Bemelmans
	H. van Geffen
	R. Delger
Alfa-college	C. de Graaff
	J.B. van der Wijk
	K. Bakker
	K. Berends
De Nieuwe Veste	T. Al
Hondsrug college	K. Versteeg
Roelof van Echten college	A. Weishaupt
RUG	E. Sterken
UT	E. Brinksma
Provincie Overijssel	E. van Hijum
Provincie Drenthe	H. Brink
	J. Tichelaar
Provincie Groningen	P. Brouns
Provincie Friesland	S. de Rouwe
Gemeente Zwolle	R. de Heer
Gemeente Hardenberg	P. Snijders
	D. Prinsse
Gemeente Emmen	B. Arends
	C. Bijl
Gemeente Coevorden	J. Zwiers
	B. Bouwmeester
Gemeente Hoogeveen	A.W. Hiemstra
	K. Loohuis