



(HER)ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJEN:

Denk groter ... en pak een grotere rol

De Nederlandse economie is in grote mate afhankelijk van export en diensten. Het vermogen van de samenleving om reactief, snel in te kunnen spelen op veranderingen is duidelijk aanwezig. Dat heeft de corona-crisis laten zien. Tegelijk is het duidelijk dat alleen reactief handelen niet voldoet. Wat wordt er geleerd en vooral wat en wie gaan veranderen? (Her)ontwikkelingsmaatschappijen kunnen in het strategisch verstevigen van Nederland een nog sterkere rol vervullen dan nu, maar hoe? Het antwoord is, eenvoudig gezegd, om groter te denken en te handelen. Werk mee aan landelijke cocreatie en continueer het maatwerk in de regio's. Vijf concrete kansen om dit aan te pakken worden neergezet én een oplossing voor het gezamenlijk oppakken van de kansen wordt gegeven.

AUTEUR Dr. Kjell-Erik Bugge (lector ontwikkeling werklocaties Hogeschool Saxion)



W

at doen ze wel ... en behoorlijk goed

(Her)ontwikkelingsmaatschappijen hebben een sterke regionale focus en binding. Dat is hun kracht. Zij leveren maatwerk in regionale (beleids)opgaven en dragen bij aan economische structuurversterking. Werken aan het aantrekken en ondersteunen van be-

drijven in verschillende uitdagingen, zoals de startfase, groei, continuïteitsvraagstukken, financiering en innovatie. Zij helpen de bedrijven om toekomstbestendigheid en vitaliteit goed te combineren, zodat zowel bedrijf als maatschappij optimaal profiteert. In één woord: welvaartsontwikkeling. Resultaatgerichtheid wordt effectief gecombineerd met flexibiliteit.

Wat doen ze nog nauwelijks ... en zijn echte verbeterkansen

Tegelijk hebben de (her)ontwikkelingsmaatschappijen te maken met beleidskaders en daarom beperkte hande-

lingsvrijheid. Ze worden afgerekend op hun bijdragen aan het realiseren van investeringen door bedrijven, ontwikkelde businesscases, financieel functioneren van fondsen en werkgelegenheid. Maar: *hoe* goed zijn ze eigenlijk? Als we kijken naar de aggregatie van resultaten, wordt het potentieel dan voldoende benut? Het antwoord is nu nog 'nee' en juist dat biedt kansen.

KANS 1

Optimaliseer meerwaarde in regio én landelijk

Wat ten eerste opvalt is dat er nauwelijks structureel wordt samengewerkt tussen de (her)ontwikkelingsmaatschappijen op landelijk niveau. Ervaringen worden soms wel uitgewisseld in kleinere clusters, maar dit proces blijft vaak beperkt tot ad-hocbijeenkomsten of contacten op individueel niveau. Apart, want de organisaties hebben voor een groot gedeelte te maken met dezelfde uitdagingen. Ligt de oorzaak in het *not invented here*-syndroom, >

eigenwijsheid en liever het wiel zelf willen uitvinden of is het gewoon gebrek aan tijd en prioriteit? Eigenlijk is het antwoord op deze vraag onbelangrijk. Zeker is dat de welvaartsontwikkeling van BV Nederland een soort aggregatie is van de prestatie in de regio's. Dit betekent dat er sprake is van een sturings- en besluitvormingsuitdaging. De verbeterstrategie is eenvoudig: ga nu gezamenlijk regelen wat decentraal onvoldoende gebeurt. Hier ligt een duidelijke taak voor het Rijk én de provincies als aanjagers, regisseurs, verbinders en ontzorgers. Zij kunnen de voorwaarden scheppen en in cocreatie met de (her)ontwikkelingsmaatschappijen de (her)verdeling van taken en verantwoordelijkheden en het verandertraject invullen.

Marius Prins *Algemeen directeur Oost NL*

'Denken in kansen is het bestaansrecht van regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Onze focus ligt op een integrale aanpak bij het adresseren van maatschappelijke uitdagingen. Zo presenteren we ons gezamenlijk via de website ROM-Nederland.nl. We treden ook gezamenlijk op richting stakeholders en Invest-NL vanuit een - in 2021 volledig - landelijk dekkend netwerk.

Voorbeelden van onze samenwerking zien we in ons gezamenlijk Investor Readiness-programma, de Corona-OverbruggingsLening (COL) en activiteiten in het kader van het missie-gedreven Innovatiebeleid, onder meer gericht op smart industry en het voorkomen van voedselverspilling. Verduurzaming staat centraal: in kortere ketens minder afval produceren, op weg naar een circulaire economie; betere ontwerpen, ander materiaalgebruik en duurzame energie. De meeste ontwikkelingen gaan stap voor stap, maar raken in stroomversnelling in coronatijd. Deze tijd vraagt om de versnelling van werkprocessen, digitalisering, automatisering, robotisering en nieuwe verdienmodellen.

De aansturing van activiteiten komt tot stand in een gezond spanningsveld tussen Rijk en regio. Dat moet ook zo blijven. Centrale aansturing vanuit het Rijk zou de kracht van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen aantasten. Regionale aansturing vanuit de provincies zou minder mogelijkheden bieden om gebruik te maken van nationale regelingen en netwerken om grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.'

KANS 2

Creëer een strategische krachtenbundeling om innovatiesnelheid te verhogen én de economische kwetsbaarheid te verlagen

Wat levert een scherpere sturing en coördinatie op regionaal en landelijk niveau aan meerwaarde? Het wordt ten eerste gemakkelijker om tijdig toegang te krijgen tot stuurinformatie over gezamenlijke uitdagingen, risico's, goed werkende oplossingen en mogelijkheden voor regio-overstijgende samenwerking in businessontwikkeling en innovatie. Slimmer en sneller zijn dan 'de rest' is de route naar succes voor bedrijven en de Nederlandse (kennis)economie. Dit lukt als we de expertise en de innovatiekracht in het mkb beter weten te verbinden en te benutten. De regionale schaal is dan regelmatig onvoldoende voor het vinden van de geschikte partner(s). In de praktijk wordt de samenwerking te vaak beperkt tot *the usual suspects*, want het ontbreekt de (kleinere) ondernemers vooral aan tijd en overzicht voor het gericht kunnen zoeken naar partners buiten hun eigen blikveld. Dit is duidelijk een taak voor de (her)ontwikkelingsmaatschappijen. In deze crisistijden bruist het aan creativiteit en de ontwikkelingsmaatschappijen kunnen samen een belangrijke rol spelen in het doelgericht B2B verbinden van deze initiatieven tot businesscases. In dit beeld passen geen bestuurlijke, regionale grenzen. Een tweede onderdeel van de krachtenbundeling is het effectiever gebruikmaken van de kennis en ervaring van de diversiteit aan ontwikkelingsmaatschappijen in strategische beleidsontwikkeling en uitvoering voor het verkleinen van de kwetsbaarheid van (vooral) specifieke sectoren van het bedrijfsleven.

KANS 3

Link de activiteiten expliciet(er) aan gebiedsontwikkeling

Bij deze opgave hoort meer samenhang creëren in de kerntaken binnen de regio. Het is vreemd dat bijna alle (her)ontwikkelingsmaatschappijen focus hebben op bedrijven en dat ze tegelijk totaal verschillende posities, rollen en verantwoordelijkheden hebben in gebiedsontwikkeling. Soms hebben ze zelfs geen enkele expliciete rol. Vestigingsklimaat is en blijft belangrijk voor bedrijven: macrofactoren voor de keuze voor een land en microfactoren voor de locatie binnen een land en regio. Een bedrijf zoekt altijd een passende locatie en vertrekt als dat noodzakelijk of significant beter is voor de bedrijfscontinuïteit. Alle (her)ontwikkelingsmaatschappijen zijn daarom - eigenlijk - ook bezig met gebiedsontwikkeling, maar doen dat vanuit veel verschillende perspectieven, zoals herstructurering, acquisitie en innovatie. Het is logisch om deze perspectieven veel expliciet(er) te verbinden met gebiedsontwikkeling. Misschien is het niet nodig met een specifieke kerntaak

in gebiedsontwikkeling, maar het is wel nodig om goede, transparante en breed gedeelde afwegingskaders en richtlijnen voor het handelen te hanteren. Bedrijfsprestatie staat nooit los van locatiekwaliteit.

KANS 4

Verhoog maatschappelijke meerwaarde door scherpe rolverdeling en rolinvulling

(Her)ontwikkelingsmaatschappijen verdienen rollen waar ze echt goed in zijn en waarvoor ze (beleidsmatig) verantwoordelijk zijn. Op die manier kunnen ze meer leveren dan een wat ongrijpbare 'bijdrage aan' bijvoorbeeld private investeringen of werkgelegenheid. De eerste stap is om de maatschappelijke meerwaarde van de rol tastbaarder te maken. Tastbaar betekent dat de bijdrage aan business-case-ontwikkeling direct gerelateerd wordt aan de maatschappelijke waarde volgens een uniforme bepaling en met – voor zover mogelijk – concrete uitwerking in kosten, baten en risico's. De tweede stap is om de eigen rol nog scherper te definiëren. Dit maakt het mogelijk om de

Han Wiendels Algemeen directeur

Herstructureringsmaatschappij Overijssel

'HMO is in 2009 met een duidelijke doelstelling opgericht: de herstructurering van 900 hectare bedrijventerrein in Overijssel. Dat is gerealiseerd en we zijn uitgegroeid tot een maatschappelijke gebiedsontwikkelaar. Onze aandeelhouder, de provincie Overijssel, heeft ook vraagstukken op het vlak van kantorenleegstand, binnensteden en topwerklocaties bij ons neergelegd. Dat kent verbinding met maatschappelijke thema's zoals de energietransitie en de circulaire economie, met concretisering in 'zon op dak', werkgelegenheid, innovatie en launching customership. Onze revolverende investeringsmethodiek is sterk gericht op het aanjagen van marktinvesteringen, en dat werkt goed. Daardoor ontstaan op gebiedsniveau renderende business- en valuecases. In algemene zin begrijpen en onderschrijven we de oproep tot strategische en tactische verbindingen tussen ontwikkelingsmaatschappijen. Maar we vragen ons wel af voor wie dit top of mind is en wie er buikpijn krijgt van het feit dat de potentie van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen onvoldoende wordt benut. Dan blijkt de praktijk weerbarstiger te zijn en werkt iedereen per saldo vanuit eigen focus en taakperceptie. We ontsluiten onze werkwijze en resultaten op diverse manieren, maar zonder actieve promotie wordt dat kennelijk niet opgepikt. Maar liever laten wij onze resultaten voor zich spreken.'

Jeanet van Antwerpen Algemeen directeur SADC

'Kans 3 is voor mij vanuit mijn rol als directeur van SADC evident. Onze primaire taak is al 33 jaar gebiedsontwikkeling. Niet zomaar een kavel verkopen – 'de kavelfabriek' – maar nadenken over welk type werkmilieu bedrijven en hun werknemers het best faciliteert. Dat is per doelgroep verschillend; is er veel of weinig behoefte aan interactie tussen bedrijven en hun werknemers, wat zijn wensen en eisen aan duurzame mobiliteit, energie, ruimtelijke kwaliteit? Hoe zorg je ervoor dat werkmilieu toekomstbestendig zijn? Hoe bouw je adaptiviteit in om grootschalige en kostbare herstructurering te voorkomen? Dit vergt een integrale blik en ontwikkelingen en trends zo goed mogelijk proberen te begrijpen. De les van nu is dat we zien dat onze wereld bestaat uit verschillende netwerken, die op een complexe en dynamische manier samenhangen.

Toekomstbestendige bedrijvenecosystemen in even toekomstbestendige gebieden kun je ontwikkelen en faciliteren door diversiteit en 'overmaat'. Diversiteit is kort gezegd; verschillende typen bedrijven en (kennis) organisaties in de meest brede zin van het woord, in verschillende typen werkmilieus, op verschillende schaalniveaus – van het eigen gebied tot internationaal – die functionele relaties met elkaar hebben en elkaar kennen. Overmaat is het tegengestelde van efficiëntie, ons economisch systeem is te efficiënt ingericht. Zodra er een schakel uitvalt, wordt een kettingreactie ontketend, met grote negatieve gevolgen. Samen als (herontwikkelings) maatschappijen op zoek naar toekomstbestendigheid. Een veelzijdig thema, waarop we elkaar nodig hebben en elkaar kunnen versterken.

behoefte aan complementariteit en kansen voor synergie te bepalen. Dit inzicht geeft de basis voor het (door)ontwikkelen van strategische, structurele samenwerkingen. Naast de overheden en vertegenwoordigers of directe ondersteuners van het bedrijfsleven, kunnen kennisinstellingen een sterkere rol vervullen. Zij hebben enerzijds een langetermijnfocus op het ontwikkelen, ontsluiten en delen van *lessons learned* en anderzijds eigen specialistische kennis en toegang tot netwerken waarin nog meer kennis over bewezen en in ontwikkeling zijnde oplossingen beschikbaar is. Als elke partij op eigen belangen en kracht wordt ingezet, kunnen de (her)ontwikkelingsmaatschappijen zich volledig richten op waar ze goed in zijn en wat ze graag doen.

Frank Hazeleger
Directeur NV Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht (OMU)

‘Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht – OMU – is een zelfstandige uitvoeringsorganisatie van de provincie Utrecht en is in 2011 opgericht om de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen te stimuleren. Dit doet OMU middels het investeren, financieren en faciliteren van vastgoedprojecten waarbij sprake is van marktfalen. Inmiddels is deze taak uitgebreid met de aanpak van leegstaande kantoren en retail.

Kijkend naar de rollen van de andere ontwikkelingsmaatschappijen zijn er overeenkomsten maar ook aanzienlijke verschillen. De overeenkomsten zitten met name in het streven naar maatschappelijke meerwaarde voor de (regionale) economie en het versterken van de werkfunctie. Dat is ook nodig in een tijd waarin de prioriteit ligt op het oplossen van het woningtekort, soms ten koste van de werkfunctie. De verschillen worden onder andere veroorzaakt door de specifiek aanwezige regionale problematiek en de beschikbare middelen die daarvoor kunnen en konden worden ingezet. Hierdoor varieert ook het speelveld waarop de diverse ontwikkelingsmaatschappijen actief zijn sterk: van kavelniveau tot integrale gebiedsontwikkeling.

De impact van onze activiteiten wordt natuurlijk groter als we integraler te werk kunnen gaan. Daarbij kan samenwerking tussen ontwikkelingsmaatschappijen zeker helpen. Willen we echter concrete resultaten blijven boeken, dan zullen we ook moeten begrijpen wat op kavelniveau gebeurt. Dat vereist maatwerk en flexibiliteit. En de huidige coronacrisis heeft maar weer aangetoond dat ook kunnen inspelen op de markt hierbij van cruciaal belang is.’

KANS 5

Het begin- én eindpunt: vergelijk, leer en optimaliseer

Om de voorgaande kansen te kunnen verzilveren, is investeringsbereidheid nodig. Het is nodig om snel en resultaatgericht te optimaliseren én om buiten bestaande institutionele kaders te denken en te handelen. De investeringsbereidheid bestaat daarom uit durf, focus, creativiteit, open houding en een tijdsinvestering. Het vertrekpunt in dit proces is niet zo belangrijk, zo lang er wordt gekozen voor een gemeenschappelijke aanpak. Beginnen bij de intern, vastgestelde behoefte is een van de opties. Daarna wordt er afgebakend, geprioriteerd, vergeleken en

tenslotte geoptimaliseerd. Het beginnen met een open verkenning is even goed en leidt uiteindelijk – mits goed gefaciliteerd en aangestuurd – tot hetzelfde resultaat. De optimalisatiepunten zijn legio. Hoe wordt maatschappelijke waarde nu bepaald, en waarom? Welke optie past het beste bij de organisatiedoelen? Hoe wordt prestatie van fondsen en procesbijdragen bepaald? Hoe is strategische monitoring en verbetercyclus geregeld, en waarom? Hoe komen de (her)ontwikkelingsmaatschappijen aan specifieke informatie voor bedrijfs ondersteuning? Hoe gaan ze om met de voorgaande strategische vraagstukken en kansen over betekenis voor regio versus landelijk, rol in gebiedsontwikkeling, strategische krachtenbundeling en samenwerking met externe partijen?

Toekomstperspectief: ‘Ja, mits’ een slagvaardige taskforce de uitdaging oppakt

De vijf kansen voor groter denken en handelen lijken allemaal gewoon gezond verstand. Iedereen is voorstander van het verhogen van effectiviteit en efficiency, het versnellen van innovatie en slagvaardigheid en maximaal gebruikmaken van complementariteit en synergie door samen te werken waar dat zinvol is. Toch gebeurt er onvoldoende, terwijl proactief en preventief handelen op bovenregionaal niveau dé sleutel is tot sterkere economische veerkracht en slagvaardigheid. Kennelijk moet iemand een eerste stap zetten, maar wie en hoe?

Moet het Rijk dit initiëren? Invest-NL? Provincies in IPOverband? Of de (her)ontwikkelingsmaatschappijen zelf? Dé trekker, organisatie of persoon, is op dit moment niet direct voorhanden. Dat is op zich al opmerkelijk. De reden is dat er kennelijk een ‘verantwoordelijkheidshiaat’ bestaat. De optelsom van (beleefde) verantwoordelijkheden van de verschillende (her)ontwikkelingsmaatschappijen, overheden en andere partijen betrokken bij het oppakken van de vijf bovenregionale kansen is niet sluitend. Dit is ook gebleken in een van onze recente onderzoeken naar acht verschillende cases en aanpakken van de energietransitie voor bedrijven op bedrijventerreinen. Iedereen wil wel, maar de echte trekker is ‘iedereen en niemand’.

Een positief toekomstperspectief waarin (her)ontwikkelingsmaatschappijen nog meer waarde hebben voor de Nederlandse (boven)regionaal-economische ontwikkeling is daarom een duidelijk ‘ja, mits’. ‘Ja’ zij kunnen veel meer betekenen, ‘mits’ een krachtig oplossingsgericht initiatief op gang wordt gebracht. Vanwege het verantwoordelijkheidshiaat is het erg voor de hand liggend om de krachten te bundelen in een resultaatgerichte taskforce met een heldere opdracht. Laat die kritisch en vooral vraag- en investeringsbereidheidsgericht kijken naar de kansen, de gewenste doelen en de prestatie en laat dit snel gebeuren. Pas als er harde prestatieafspraken zijn gemaakt en middelen zijn toegekend, zullen de (her)ontwikkelingsmaatschappijen structureel, groter gaan denken en handelen. Omdat ze het moeten, maar vooral omdat ze het willen, mogen en kunnen. ■