

Meerjarenplan BOM 2017—2020

Vernieuwing voor Brabant

Tilburg, 9 februari 2017

Samenvatting

Opdracht, missie en doelen

Met het meerjarenplan 2017-2020 geeft de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) invulling aan de vernieuwde, vierledige opdracht die zij heeft gekregen van haar subsidiënten en aandeelhouders:

- *Bijdragen aan de versterking van het Brabantse innovatie ecosysteem*
- *Bijdragen aan het ontwikkelen van en investeren in MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters*
- *Inspelen op internationale kansen voor de versterking van het Brabantse ecosysteem, en de groei van bedrijven*
- *Flexibel inspelen op actuele kansen en bedreigingen*

De BOM ziet bovendien het creëren van maatschappelijke impact als een belangrijke opdracht.

De missie van de BOM is het duurzaam versterken van de Brabantse economie, door bij te dragen aan een sterk open-innovatie-ecosysteem in Noord-Brabant, middelen voor innovatie en groei beschikbaar te stellen aan veelbelovende MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters en de vestiging van buitenlandse bedrijven in Brabant te bevorderen. De bedrijven ontwikkelen oplossingen voor maatschappelijke opgaven en zorgen voor economische en banengroei in Brabant.

Bij stakeholders is er waardering voor het werk en de werkwijze van de BOM. Er is ook ruimte voor verbetering. De komende periode zet de BOM in op integraal werken, meer focus, grotere impact, sterkere sturing op resultaat en transparantere en laagdrempeliger dienstverlening.

De BOM heeft drie primaire processen gedefinieerd rond specifieke doelgroepen en geeft daarmee invulling aan haar missie:



Er zijn voor de komende periode concrete, meetbare doelstellingen geformuleerd met betrekking tot economische, maatschappelijke en financiële impact:

Directe economische impact Brabant	Streven naar maximale bijdrage in banengroei en stimulering van bedrijvigheid	• 6.500 nieuwe banen bij bedrijven in de BOM-portfolio • 20% per jaar gemiddelde omzetgroei van bedrijven in de BOM-portfolio • € 750 miljoen geïnvesteerd vermogen in bedrijven in de BOM-portfolio
Strategisch economische impact	Bouwen van nieuwe ketens en communities, stimuleren van de productie van kennis en versterken van de internationale aantrekkingskracht om daarmee ontwikkeling en groei van toekomstige industrieën te bevorderen	• 12 ontwikkelthema's met 50 projecten met 500 participanten • 100 nieuwe business ideeën (voor een nieuwe product-markt combinatie bij een bestaand bedrijf of een voor een nieuw bedrijf) komen uit de ontwikkelthema's en stromen in de BOM-portfolio van Bedrijfsontwikkeling
Maatschappelijke impact van product of dienst	Focus op bedrijven die een positieve bijdrage leveren aan Brabantse maatschappelijk opgaven, waaronder: • Gezond ouder worden • Duurzame energie • Duurzame agrofood ketens • Slimme mobiliteit	• 60% van alle portfolio bedrijven draagt bij aan één of meer van de maatschappelijke opgaven • 600 k ton CO₂-reductie door projecten in het Energiefonds
Maatschappelijke impact van de bedrijfsvoering	Samenwerken met bedrijven die hun bedrijfsvoering zo verantwoord mogelijk hebben ingericht en stimuleren van relaties om dit verder te verbeteren en om bij te dragen aan de ontwikkeling van het ecosysteem (wederkerigheid)	Afspraken met 400 portfolio bedrijven over: 1. (Verbetering van de) impact van de interne bedrijfsvoering (o.a. reductie in CO₂-uitstoot en diversiteit) EN/OF 2. Wederkerige bijdrage aan de ontwikkeling van het ecosysteem
Financiële impact voor BOM	De BOM streeft naar zo efficiënt mogelijke inzet van de subsidie middelen over de totale periode van 4 jaar en naar positief rendement op de kapitaalsinvesteringen	• Subsidieresultaat in operatie is kostendekkend • Fondsresultaten zijn conform fondsplannen

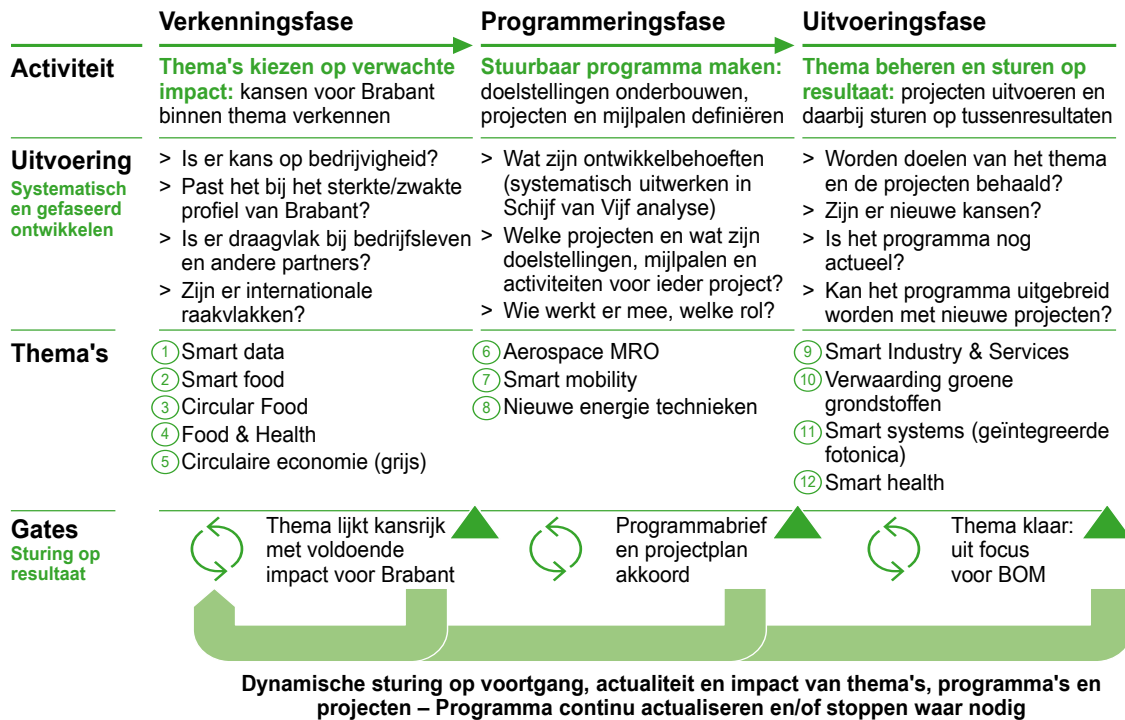
Werkwijze: naar integraal werken vanuit een resource-benadering

Om te innoveren en te groeien hebben bedrijven behoefte aan een ecosysteem dat optimaal toegang biedt tot vijf resources (de Schijf van Vijf): *kennis, talent, faciliteiten, markten en kapitaal*. De BOM gaat werken aan de optimale beschikbaarheid van en toegang tot deze vijf resources. Dat is iets dat de BOM niet alleen kan doen. Het vraagt om *nauw samenspel met partners*. In de komende jaren zal de BOM met publieke en private partners afspraken maken over samenwerking, rolverdeling en bundeling van krachten.

Intern zal de BOM de komende vier jaar de transitie maken naar integraal werken: van verschillende afdelingen met een eigen portfolio en dienstenpakket naar één klantenportfolio en dienstenpakket voor de hele BOM.

Ecosysteemontwikkeling

De BOM richt haar ecosysteemontwikkeling op 12 ontwikkelthema's (in verschillende fases van concreetheid) die zijn gedefinieerd op het snijvlak van (disruptieve) technologie, maatschappelijke opgaven en de sterktes van Brabant en die kansen bieden voor toekomstige nieuwe bedrijvigheid. Deze thema's worden systematisch verkend, geprogrammeerd en uitgevoerd:



Uitwerking van de ontwikkelthema's. De thema's zijn gepositioneerd naar fase, met de kanttekening dat van sommige thema's zoals smart data ook onderdelen in andere fases zitten.

De BOM stelt zich tot doel de komende vier jaar binnen de ontwikkelthema's 50 projecten op te zetten waarin 500 partijen participeren en die zullen leiden tot 100 business-ideeën die (deels) door zullen stromen naar de BOM-bedrijvenportfolio.

Naast de uitwerking van ontwikkelthema's werkt de BOM binnen ecosysteemontwikkeling aan het ontwikkelen en toegankelijk maken van resources (producten) in de Schijf van Vijf voor bedrijven als een brug naar bedrijfsontwikkeling. Dat gebeurt zoveel mogelijk door het mobiliseren van publieke- en marktpartijen.

Voorbeelden van concrete productontwikkeling die in 2017 wordt opgepakt:

- het bieden van toegang tot buitenlandse markten via handelsmissies
- optimaliseren van de financieringsketen voor vroege fase financiering
- de ontwikkeling van een Shared Facilities Fund Brabant

Bedrijfsontwikkeling

De BOM faciliteert samen met partners groeiversnelling voor ondernemingen door bedrijven concreet toegang te bieden tot resources in de Schijf van Vijf. De BOM richt zich daarbij op innovatieve MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters met groeiambitie en groeipotentie, in de ontwikkelingsfasen 'ideation', 'start-up' en 'scale-up'. De dienstverlening bestaat uit:

- Het bieden van digitale informatie over bedrijfsontwikkeling (financiering, marktkennis, beschikbare faciliteiten, e.d.)
- Ondersteuning bij specifieke groeivraagstukken
- Programma's waaraan meerdere BOM-portfolio-bedrijven tegelijk kunnen meedoen
- Investerings in veelbelovende bedrijven vanuit de fondsen van de BOM.

Na een centrale intake en opname in de BOM portfolio analyseert de BOM met het bedrijf diens behoefte en leggen zij in een (niet bindend) groeicontract (of in een participatie-overeenkomst bij een investering)

vast welke diensten de BOM en partners voor de onderneming leveren en wat de onderneming aan wederdiensten terug doet, bijvoorbeeld het helpen van andere ondernemingen.

De BOM wil in de meerjarenperiode 400 ondernemingen helpen die in totaal 2.500 arbeidsplaatsen en EUR 350 miljoen geïnvesteerd vermogen realiseren en gemiddeld per jaar 20% groeien in omzet. Tenminste 60% van die ondernemingen draagt met hun producten/diensten bij aan maatschappelijke opgaven.

Buitenlandse bedrijven aantrekken/internationalisering

De BOM zal in de komende jaren actief bijdragen aan de verzilvering van internationale kansen op een vijftal terreinen:

- Buitenlandse bedrijven aantrekken en behoud en groei van gevestigde buitenlandse bedrijven
- Handelsbevordering, het faciliteren van bedrijven bij hun groei in strategische buitenlandse markten
- Internationale innovatiesamenwerking: het versterken van ontwikkelthema's door het bouwen van internationale consortia
- Branding: de marketing van Brabant richting het bedrijfsleven in internationale markten
- Het onderzoeken van kansen voor het Brabantse bedrijfsleven in "zwakkere" Europese regio's.

Wat buitenlandse bedrijven aantrekken betreft richt de BOM zich op drie pijlers: 1) buitenlandse bedrijven die toegang willen tot de Europese afzetmarkt en daar ondersteunende faciliteiten bij zoeken ("market access"), 2) buitenlandse bedrijven die toegang zoeken tot technologie voor product/procesontwikkeling ("technology access") en 3) aandacht voor gevestigde buitenlandse bedrijven via het investor relations programma.

Op het gebied van investeringsbevordering bestaat reeds lange tijd de "Invest in Holland" samenwerking onder regie van het Netherlands Foreign Investments Agency (NFIA), met een landsdekkend netwerk van Regionale Acquisitie Partners, waaronder de BOM voor Brabant. Uitgangspunt is dat BOM de leidende partij is op het gebied van internationale acquisitie en dat Triple-Helix-organisaties de kennis en het netwerk inbrengen van de regionale markt.

Het doel is om in de komende meerjarenperiode door het aantrekken van buitenlandse bedrijven 4.000 arbeidsplaatsen en EUR 400 miljoen geïnvesteerd vermogen in Brabant te realiseren.

Flexibele inzet en bijzondere opdrachten

De BOM moet snel en wendbaar in kunnen spelen op onvoorziene gebeurtenissen en nieuwe kansen. Naast de dienstverlening aan doelgroepen in de drie primaire processen blijft de BOM daarom beschikbaar voor lopende en nieuwe activiteiten. Ook worden taken gewijzigd of afgebouwd als omstandigheden daartoe vragen.

Een bijzondere opdracht die wordt geïntensiveerd is de bijdrage van de BOM aan de energietransitie. Investerings vanuit het Energiefonds Brabant lopen door en ter intensivering worden twee activiteiten toegevoegd: ontwikkelen van nieuwe energietechnologie en "develop to invest". Anderzijds zal de Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB) geen nieuwe investeringen meer doen en het Breedbandfonds Brabant zal uitfasen. Een mogelijke nieuwe activiteit op het gebied van bedrijfslocaties is het Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) in oprichting.

Organisatieontwikkeling

Voor het nieuwe organisatiemodel gelden de volgende uitgangspunten:

- Van werken vanuit de afdelingen naar werken in drie primaire processen
- Van deeloplossingen naar totaaloplossingen gebaseerd op BOM-producten en partner-resources

- Van kennis en netwerk georganiseerd rondom individuen naar kennis en netwerk voor iedereen beschikbaar via experts en de Schijf van Vijf
- Van verschillende aanspreekpunten voor bedrijven naar één klantverantwoordelijke
- Van parallelle acquisitieactiviteiten naar gebundelde acquisitieactiviteiten
- Van specifieke ICT-toepassingen naar uniform gedeelde ICT-toepassingen

Een verbeterde digitale infrastructuur van de BOM zal het werken langs de drie primaire processen faciliteren, het ontsluiten van kennis en netwerk van de BOM vergemakkelijken, het managen van een BOM-brede portfolio ondersteunen en het delen van informatie binnen en buiten de BOM mogelijk maken en stimuleren.

Implementatie

De implementatie van de nieuwe werkwijze start met de inhoud, de nieuwe propositie, daarna worden processen ingericht, competenties versterkt en nieuwe rollen gedefinieerd. De transitieagenda is op hoofdlijnen uitgewerkt in een stapsgewijs veranderprogramma, met het Activiteitenplan 2017 als eerste fase.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	7
1. Opdracht	9
1.1 Vernieuwde opdracht: een sterk ecosysteem, groeiende bedrijven, meer internationalisering en flexibiliteit	9
1.2 Veranderende wereld: inspelen op de nieuwe werkelijkheid	10
1.3 Resultaten 2013-2016 en verbeterpunten voor 2017-2020	11
2. Missie, propositie en doelen	13
2.1 Missie: duurzaam versterken van de Brabantse economie	13
2.2 Propositie: verbinden, investeren en organiseren.....	14
2.3 Doelstellingen: economische, maatschappelijke en financiële impact	14
3. Werkwijze	16
3.1 Resource-benadering: vijf categorieën van middelen toegankelijk maken voor groei van bedrijvigheid	16
3.2 Samenhang: de drie primaire processen en de Schijf van Vijf.....	16
3.3 Partnermodel: uitdagen van de markt en mobiliseren partners.....	17
3.4 Eén BOM-portfolio: naar een gezamenlijk klantenportfolio en dienstenpakket	18
4. Ecosysteemontwikkeling	21
4.1 Bouwen op sterktes	21
4.2 Vernieuwde propositie: ecosysteemontwikkeling vanuit resource-benadering	21
4.3 Themaontwikkeling: gefaseerd versterken van het Brabantse ecosysteem door middel van ontwikkelthema's	22
4.4 Productontwikkeling: resources toegankelijk maken voor groeiversnelling.....	24
4.5 Partners en een regionaal samenwerkingsmodel	25
4.6 Vernieuwde werkwijze: uniforme, systematische en resultaatgerichte aanpak	26
4.7 Rollen van de BOM	27
4.8 Resultaat: nieuwe bedrijvigheid en nieuwe toegang tot resources	28
5. Bedrijfsontwikkeling	29
5.1 Bedrijfsontwikkeling: groeiversnelling voor bedrijven	29
5.2 Doelgroep: ondernemingen centraal	30
5.3 Resource-benadering: de Schijf van Vijf als methodiek.....	31
5.4 Diensten voor bedrijven.....	31
5.5 Uniforme werkwijze: proces voor bedrijfsontwikkeling	34
5.6 Rollen van de BOM	35
5.7 Resultaat: werkgelegenheid, maatschappelijke en economische impact.....	35
6. Buitenlandse bedrijven aantrekken	37
6.1 Opdracht internationalisering: verzilveren van internationale kansen	37

6.2 Buitenlandse bedrijven aantrekken: versterken door 3 pijlers.....	37
6.3 Buitenlandse bedrijven aantrekken: plan van aanpak.....	38
6.4 Aantrekken buitenlandse bedrijven: werkwijze	39
6.5 Samenwerking: cruciaal voor succes	40
6.6 Promotie van Brabant in het buitenland.....	41
6.7 Resultaat: werkgelegenheid en investeringen	41
7. Flexibele inzet en bijzondere opdrachten.....	43
7.1 Versnelde duurzame energietransitie	43
7.2 Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB) stopt met investeringen	46
7.3 Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW): fonds in oprichting	47
7.4 Breedbandfonds Brabant	47
8. Organisatieontwikkeling	48
8.1 Organisatiemodel: richting een vraaggestuurde procesorganisatie	48
8.2 Human resources: aandacht voor talentontwikkeling en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid	48
8.3 ICT: ondersteuning van de primaire processen	50
8.4 Marketing en communicatie: één BOM naar buiten	51
9. Implementatie	52
9.1 Implementatiestrategie: eerst inhoud, dan processen en dan organisatie	52
9.2 Transitie agenda: systematiseren en BOM-breed opzetten van (nieuwe) activiteiten	52
9.3 Transitie aanpak: korte veranderprojecten met concrete deliverables en oog voor draagvlak...	53
Appendix 1: Ontwikkelthema's	54
Appendix 2: Sturen op resultaat.....	68
A.2.1 Sturen op impact: vertalen van BOM doelstellingen naar portfolio's en individuele projecten	68
A.2.2 Sturen op efficiëntie: meten van inzet van middelen vormt de basis voor leren en sturen op resultaat	71

1. Opdracht

1.1 Vernieuwde opdracht: een sterk ecosysteem, groeiende bedrijven, meer internationalisering en flexibiliteit

De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) is één van de Nederlandse maatschappijen voor regionale economische ontwikkeling. De Provincie Noord-Brabant en het Ministerie van Economische Zaken zijn aandeelhouder en opdrachtgever van de BOM. Zij verstrekken subsidie, aandelenkapitaal en leningen. De provincie en het ministerie sturen de BOM aan door middel van een (vierjarig) meerjarenplan, de fondsplannen en jaarlijkse activiteitenplannen. Ze monitoren tussentijds de voortgang via respectievelijk een midterm-review, kwartaalgesprekken en een halfjaarrapportage. De BOM legt jaarlijks verantwoording af in een jaarrekening, een jaarverslag en een activiteitenverslag. Tevens vindt er halfjaarlijks bestuurlijke afstemming plaats tussen de provincie en de BOM.

Dit meerjarenplan beschrijft de strategie, de activiteiten, de werkwijze, de doelen, de prestatie-indicatoren (KPI's) en de begroting van de BOM voor de periode 2017-2020. Dit is nadrukkelijk een raamwerk – de uitvoering zal dynamisch en flexibel zijn, en ieder jaar worden geactualiseerd en gedetailleerd in een jaarplan, in afstemming met de aandeelhouders. Het meerjarenplan is ontwikkeld vanuit de, in de “Houtkoolschets van de opdracht voor het meerjarenprogramma 2017-2020” beschreven, geactualiseerde koers en opdracht die de BOM heeft gekregen van de provincie en het ministerie, bestaande uit vier samenhangende hoofdopdrachten:

- *Bijdragen aan de versterking van het Brabantse innovatie ecosysteem*
- *Bijdragen aan het ontwikkelen van en investeren in MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters*
- *Inspelen op internationale kansen voor de versterking van het Brabantse ecosysteem en de groei van bedrijven*
- *Flexibel inspelen op actuele kansen en bedreigingen*

De BOM ziet bovendien het creëren van maatschappelijke impact als een belangrijke opdracht.

De geactualiseerde opdracht is in lijn met de inzet van de Provincie Noord-Brabant in deze bestuursperiode op het stimuleren van extra economische groei en banen (“Brabant Werkt”) en het versterken van het Brabantse ecosysteem (“Brabant Innoveert”). Het bestuursakkoord ‘Beweging in Brabant’¹ voorziet een sterke rol – nog sterker dan nu al – voor de BOM op het gebied van internationalisering en om, over grenzen heen, nieuwe verbindingen en verbanden te smeden tussen de Brabantse topsectoren en -regio's, en tussen Brainport, Midpoint, Agrifood Capital en de Delta regio (incl. West-Brabant).

Voor het Rijk blijft het topsectorenbeleid een belangrijk kader. Het beleid is er in toenemende mate op gericht de regionaal-economische structuur te verbinden met het topsectorenbeleid, zodat het (innovatieve) MKB beter wordt ondersteund en kansrijke bedrijven en hun technologische en sociale innovaties beter kunnen doorgroeien naar een nationaal of internationaal niveau.^[1]

Wat betreft de optimalisering van de dienstverlening aan bedrijven is de MKB Samenwerkingsagenda van het ministerie en de provincie één van de richtsnoeren. De Samenwerkingsagenda beoogt het samenspel tussen dienstverleners te optimaliseren (“doorlopende ondersteuning van bedrijven over organisatiegrenzen heen”) en de inzet en de benutting van landelijke en regionale bedrijfsgerichte instrumenten en regelingen te verbeteren.

¹ <http://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/bestuursakkoord-2015-2019.aspx>

[1] Brief van de Minister van Economische Zaken aan de Tweede Kamer inzake “Voortgang MKB samenwerkingsagenda en evaluatie ROM's”, juni 2016

1.2 Veranderende wereld: inspelen op de nieuwe werkelijkheid

We leven in een uitdagende tijd. De wereld verandert snel en de snelheid van verandering neemt toe. Een drijvende kracht is informatietechnologie. Producten die eerst vooral mechanisch en elektrisch waren zijn geëvolueerd tot complexe systemen die bestaan uit hardwarecomponenten, sensoren, dataopslag, software, microprocessoren en (internet) verbindingen. De economie groeit naar “smart, connected products”, mogelijk gemaakt door de toename van processorsnelheid, miniaturisering en draadloze verbindingen die de netwerkcapaciteit vergroten.²

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuw tijdperk van competitie, zo stellen Michael Porter en James Heppelmann in het artikel ‘How Smart, Connected Products are Transforming Competition’.³ Nieuwe technologie zet bestaande markten op hun kop, de invloed van afnemers neemt toe, er ontstaat nieuwe competitie tussen nieuwe concurrenten en het wordt makkelijker nieuwe markten aan te boren. Dit dwingt bedrijven zichzelf steeds opnieuw uit te vinden en nieuwe strategieën te bedenken voor waardecreatie. Maar liefst 30 procent van de Nederlandse ondernemers in het MKB zegt dat hun huidige verdienmodel de komende tien jaar kan verdwijnen.⁴

In deze snel veranderende wereld is het voorspellen van de toekomst moeilijk. Succes hangt af van het vroeg herkennen van en snel inspelen op verandering. Dit vraagt een nieuwe benadering, ook van ontwikkelingsmaatschappijen. Waar voorheen de focus vooral lag op de ontwikkeling van sectoren, moet in de toekomst ook veel aandacht worden gegeven aan het bouwen van een onderliggend systeem dat voortdurend innovatie uitlokt en groei bevordert. Dan werken we aan een veerkrachtige economie die zich snel en flexibel kan aanpassen aan de veranderende wereld met bedrijven die kunnen meebewegen met economische, sociale en technologische ontwikkelingen.⁵ Meebewegen betekent in deze context innoveren en groeien: hebben bedrijven het vermogen om te vernieuwen, een nieuwe strategie te ontwikkelen, hun groei te financieren en uiteindelijk ook te realiseren? De keuze om te groeien ligt bij de bedrijven zelf. Hun *vermogen* om te groeien kan worden versterkt door het creëren van een omgeving die optimaal voorziet in de belangrijkste randvoorwaarden voor innovatie en groei: toegang tot kennis, kapitaal, talent, faciliteiten en een (internationale) afzetmarkt.

Dát is de opdracht voor de BOM: bijdragen aan het creëren van een innovatie-ecosysteem dat continu leidt tot nieuwe producten, diensten en bedrijven. Die bedrijven helpt de BOM, samen met partners, vervolgens innoveren en groeien, ook over de grens, zodat zij bijdragen aan welvaart en werkgelegenheid in de regio. Zo versterken we een systeem waarmee Brabant de toenemende concurrentie op de wereldmarkt aan kan.

Er is nog een belangrijke reden om in te zetten op het systematisch uitlokken en bevorderen van innovatie en groei. Bedrijven die (technologisch en sociaal) vernieuwen en groeien, kunnen een krachtige bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zoals de transitie naar een meer duurzame en circulaire economie en samenleving, duurzame energieopwekking en -gebruik, een duurzame agrofoodketen en betere bereikbaarheid. Bovendien vraagt de vergrijzende bevolking om extra aandacht voor gezond leven en gezond ouder worden. De technologie en de ontwikkel- en groeikracht van bedrijven zijn nodig om deze doelen te bereiken⁶. De opdracht voor de BOM is daarom bedrijven te stimuleren naast economische ook maatschappelijke waarde te creëren, door in te spelen op maatschappelijke behoeften en uitdagingen.

² Gary Hamel on the Future of Management, Gary Hamel 2011, <https://youtu.be/K3-IY66tpI>.

³ How Smart, Connected Products are Transforming Competition, Porter, M.E., Heppelmann, J.E., Harvard Business Review, November 2014.

⁴ ING Economisch Bureau, 2015

⁵ Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland, WRR 2013.

⁶ Creating shared value, Michael Porter en Mark Kramer in Harvard Business Review, januari 2011

1.3 Resultaten 2013-2016 en verbeterpunten voor 2017-2020

Het gaat goed met de BOM. Zij heeft de afgelopen meerjarenperiode goede resultaten laten zien (zie tabel 1).

Tabel 1. Resultaten meerjarenperiode 2013-2016: afgesproken en gerealiseerde KPI's

Kerntaak	Meerjarenplan 2013-2016	Cumulatief gerealiseerd 2013-Q2/2016
Business Development <i>Het bevorderen van innovaties en groei van nieuwe bedrijvigheid bij het MKB</i>	<i>"We smeden 150 samenwerkingsverbanden waarvan er 60 in slagen om nieuwe innovatieve producten en diensten succesvol op de markt te zetten."</i> <i>"In 35 consortia neemt de BOM als risicodragende partner deel."</i>	170 samenwerkingsverbanden, waarvan 96 nieuwe innovatieve producten en diensten succesvol in de markt hebben gezet 12 proposities zijn succesvol doorgeleid naar de BOM-fondsen
Foreign Investments <i>Het accommoderen van de vestiging van buitenlandse bedrijven in Noord-Brabant</i>	<i>"We trekken 100 buitenlandse bedrijven aan met een investeringsvolume van € 300 miljoen en 2.000 directe arbeidsplaatsen."</i>	89 buitenlandse bedrijven € 594 miljoen buitenlandse investeringen 5.258 directe arbeidsplaatsen.
Projects - Bedrijfslocaties <i>Het ontwikkelen van bedrijvenlocaties</i>	<i>"We herstructureren 1.795 hectare werklocaties per ultimo 2015, waarvan 25%-40% gelinkt aan de Brabantse topclusters."</i>	2.332 hectare geherstructureerd. - Revolverendheid fondsen 64%
Projects - Breedbandfonds <i>Het faciliteren van projecten op het gebied van breedband</i>	Geen doelstellingen opgenomen	4 projecten gerealiseerd € 4,075 miljoen geïnvesteerd
Projects - Energiefonds <i>Het faciliteren van projecten op het gebied van energie</i>	Geen doelstellingen opgenomen	6 gerealiseerde investeringen € 4,1 miljoen geïnvesteerd € 7,6 miljoen gecommiteerd
Capital <i>Het risicovol investeren in innovatieve MKB bedrijven</i>	Enkele globale KPI's vooruitlopend op nieuwe fondsplannen	31 directe investeringen 36 vervolginvesteringen 11 exits 9 fund-to-fund investeringen Bedrijven waarin BOM Capital investeert, investeren gemiddeld 20% in O&O en kennen een verdubbeling van de werkgelegenheid in vijf jaar. De omzet is meer dan verdubbeld en een derde van de bedrijven heeft het oplossen van een maatschappelijk probleem als hoofddoel.

Bij het opstellen van de KPI's is rekening gehouden met de wens van het Ministerie van Economische Zaken om met alle ROM's in Nederland voor de periode 2017-2020 een basis set van gemeenschappelijke KPI's af te spreken. Deze KPI's liggen op het vlak van buitenlandse investeringen, projectontwikkeling, business cases, financieringsuitzettingen en klanttevredenheid. De wijze van monitoring en rapportering zal in 2017 met alle betrokken partijen nader worden uitgewerkt.

Uit zowel de midterm-review van het lopende Meerjarenplan 2013-2016⁷ als de evaluatie van de Regionale Ontwikkelings Maatschappijen door het Ministerie van Economische Zaken⁸ blijkt dat er bij stakeholders veel waardering is voor het werk en de werkwijze van de BOM. Er is ook ruimte voor verbetering. De BOM gaat daarom de volgende zaken aanscherpen:

- Integraal werken: het interne samenspel verbeteren tussen de huidige kerntaken Business Development, Foreign Investments, Capital en Projects
- Meer focus: de aandacht minder versnipperd inzetten en daarmee selectiever zijn in de keuze voor thema's en te ondersteunen bedrijven
- Grotere outcome: bij het maken van keuzes werken aan/met thema's en bedrijven die (in potentie) zichtbaar bijdragen aan groei, economische veerkracht en maatschappelijke impact
- Sterkere sturing op resultaat: adequaat sturen en rapporteren op het niveau van KPI's (het afgelopen jaar is reeds een flinke verbetering gemaakt)
- Transparanter en laagdrempeliger dienstverlening: ondernemers zo snel mogelijk van een adequaat antwoord voorzien door op een transparante manier de eigen dienstverlening aan de onderneming te organiseren, door te verwijzen naar een passende partner of het verzoek af te wijzen.

⁷ Midterm (p)review MJP BOM 2013-2016, Decisio, juni 2015

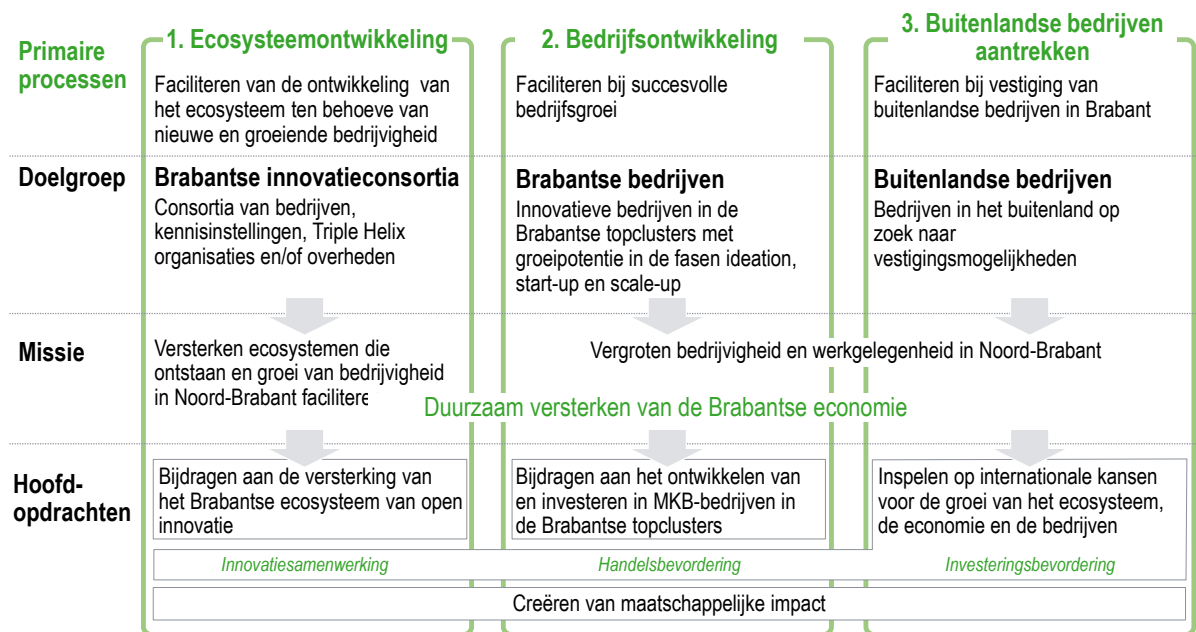
⁸ Evaluatie van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, Ecorys in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, mei 2016

2. Missie, propositie en doelen

2.1 Missie: duurzaam versterken van de Brabantse economie

De missie van de BOM is het duurzaam versterken van de Brabantse economie. Dit doet zij door bij te dragen aan een sterk open-innovatie-ecosysteem in Noord-Brabant, middelen voor innovatie en groei beschikbaar te stellen aan veelbelovende MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters en de vestiging van buitenlandse bedrijven in Brabant te bevorderen. De bedrijven ontwikkelen oplossingen voor maatschappelijke opgaven en zorgen voor economische groei en werkgelegenheid in Brabant.

Om de missie te laten slagen en de hoofdopdrachten uit te voeren maakt de BOM in de komende jaren de specifieke behoeftes van respectievelijk Brabantse consortia, Brabantse bedrijven en buitenlandse bedrijven leidend in drie primaire processen (figuur 1).



Figuur 1. Primaire processen van de BOM

De doelgroep van ecosysteemontwikkeling: Brabantse innovatieconsortia; consortia van bedrijven, kennisinstellingen, instituten en/of overheden die het Brabantse ecosysteem kunnen en willen versterken.

De doelgroep van bedrijfsontwikkeling: innovatieve MKB-bedrijven in de Brabantse topclusters met voldoende groeipotentieel in verschillende groeifasen van idee tot opschalen (ideation, start-up en scale-up fases).

De doelgroep van buitenlandse bedrijven aantrekken: buitenlandse bedrijven die overwegen te verhuizen/uit te breiden.

Het inspelen op internationale kansen komt terug in alle drie de primaire processen. Naast het aantrekken van buitenlandse bedrijven en investeringen (investeringsbevordering), voert de BOM deze opdracht uit door Brabantse MKB bedrijven internationaal te helpen groeien en toegang te geven tot buitenlandse markten (handelsbevordering in Bedrijfsontwikkeling) en door partijen in het ecosysteem te faciliteren om samen te innoveren met internationale partners (innovatiesamenwerking in Ecosysteemontwikkeling).

In de hoofdstukken 4 tot en met 6 worden de drie primaire processen – ecosysteemontwikkeling, bedrijfsontwikkeling en buitenlandse bedrijven aantrekken - elk afzonderlijk uitgewerkt, maar zij staan niet op zich. Ze grijpen in op elkaar, versterken elkaar, leiden samen tot de uitvoering van de opdracht en creëren gezamenlijk impact. Ook heeft de BOM de ambitie om de primaire processen geïntegreerd en uniform uit te voeren – en zo optimaal gebruik te maken van de kennis en kunde binnen verschillende onderdelen van de BOM. Deze integrale werkwijze staat beschreven in hoofdstuk 3.

2.2 Propositie: verbinden, investeren en organiseren

De kracht van de BOM ligt in de opgebouwde kennis en het netwerk, en in het kapitaal en de uitvoeringscapaciteit die zij ter beschikking heeft. Deze kracht wordt in de drie primaire processen ingezet door te *verbinden*, te *investeren* en te *organiseren* (tabel 2).

Tabel 2. Kracht en aanbod van de BOM

Kracht van de BOM	Aanbod van de BOM
Kennis: de BOM heeft kennis over ecosysteem- en bedrijfsontwikkeling en de Noord-Brabantse topclusters. Netwerk: de BOM heeft een uitgebreid netwerk in en buiten Noord-Brabant van bedrijven en instellingen in de topclusters en ondersteunende organisaties. Kapitaal: de BOM heeft kapitaal om te participeren in veelbelovende bedrijven. Uitvoeringscapaciteit: de BOM heeft capaciteit om ecosysteem initiatieven te helpen tot stand te komen en diensten te organiseren voor bedrijven.	Verbinden: De BOM verbindt bedrijven en innovatieconsortia met elkaar en met de juiste partijen in het Brabantse ecosysteem en daarbuiten. Bijvoorbeeld door startende ondernemers te koppelen aan bestaande ondernemers die de starters coachen en door het verbinden van buitenlandse bedrijven met de kansen in Noord-Brabant. Investeren: De BOM participeert in bedrijven/ initiatieven via eigen investeringsfondsen. Een voorbeeld is het Innovatiefonds Brabant voor innovatief MKB. Een nieuw te ontwikkelen initiatief is het “shared facility fonds”. Organiseren: De BOM identificeert (antenne-functie) en organiseert samen met publieke en private partners initiatieven die inspelen op lacunes en kansen in het ecosysteem in Noord-Brabant. Nieuw is het faciliteren van handel met partnerregio's door het organiseren van missies.

2.3 Doelstellingen: economische, maatschappelijke en financiële impact

In de komende meerjarenperiode wil de BOM samen met partners werken aan een toekomst-bestendig Brabant. Hierbij horen doelstellingen die leiden tot economische, maatschappelijke en financiële impact, met concrete, meetbare KPI's (zie tabel 3). De tabel (die de doelen uit de hoofdstukken 4 tot en met 7 samenvat) is een aanzet. De komende jaren zullen de doelen, mede op basis van tussenevaluaties, verder worden verfijnd.

Tabel 3. Doelstellingen van de BOM in komende meerjarenperiode

Directe economische impact Brabant	Streven naar maximale bijdrage in banengroei en stimulering van bedrijvigheid	• 6.500 nieuwe banen bij bedrijven in de BOM-portfolio • 20% per jaar gemiddelde omzetgroei van bedrijven in de BOM-portfolio • € 750 miljoen geïnvesteerd vermogen in bedrijven in de BOM-portfolio
Strategisch economische impact	Bouwen van nieuwe ketens en communities, stimuleren van de productie van kennis en versterken van de internationale aantrekkingskracht om daarmee ontwikkeling en groei van toekomstige industrieën te bevorderen	• 12 ontwikkelthema's met 50 nieuwe projecten met 500 participanten • 100 nieuwe business ideeën (voor een nieuwe product-markt combinatie bij een bestaand bedrijf of een voor een nieuw bedrijf) komen uit de ontwikkelthema's en stromen in de BOM-portfolio van Bedrijfsontwikkeling

Maatschappelijke impact van product of dienst	Focus op bedrijven die een positieve bijdrage leveren aan Brabantse maatschappelijk opgaven, waaronder: • Gezond ouder worden • Duurzame energie • Duurzame agrofood ketens • Slimme mobiliteit	• 60% van alle portfolio bedrijven draagt bij aan één of meer van de maatschappelijke opgaven • 600 k ton CO₂-reductie door projecten in het Energiefonds
Maatschappelijke impact van de bedrijfsvoering	Samenwerken met bedrijven die hun bedrijfsvoering zo verantwoord mogelijk hebben ingericht en stimuleren van relaties om dit verder te verbeteren en om bij te dragen aan de ontwikkeling van het ecosysteem (wederkerigheid)	Afspraken met 400 portfolio bedrijven over: 3. (Verbetering van de) impact van de interne bedrijfsvoering (o.a. reductie in CO₂-uitstoot en diversiteit) EN/OF 4. Wederkerige bijdrage aan de ontwikkeling van het ecosysteem
Financiële impact voor BOM	De BOM streeft naar zo efficiënt mogelijke inzet van de subsidie middelen over de totale periode van 4 jaar en naar positief rendement op de kapitaalsinvesteringen	• Subsidieresultaat in operatie is kostendekkend • Fondsresultaten zijn conform fondsplannen

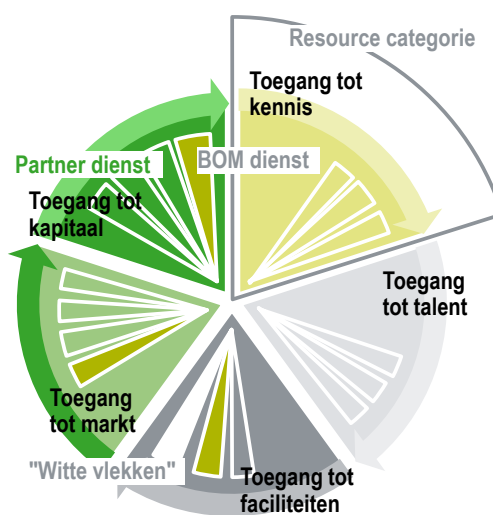
3. Werkwijze

3.1 Resource-benadering: vijf categorieën van middelen toegankelijk maken voor groei van bedrijvigheid

Om te innoveren en te groeien hebben bedrijven behoefte aan een ecosysteem dat optimaal toegang biedt tot vijf resources: *kennis*, *talent*, *faciliteiten*, *markten* en *kapitaal* (figuur 2)⁹. Deze “Schijf van Vijf” is belangrijk voor iedere sector in de economie.

In het Brabantse ecosysteem zijn veel van deze resources beschikbaar. Publieke partijen als de BOM, het Ministerie van EZ, RVO, de Provincie Noord-Brabant, science parken, Valorisatieprogramma's, etc. en private dienstverleners zoals consultants, banken, en private equity bieden resources of kunnen ze ontwikkelen (BOM-diensten respectievelijk partner diensten in figuur 2). Dit is een belangrijke reden dat bedrijven in Noord-Brabant zich zo goed ontwikkelen.

Maar dit geldt (nog) niet voor alle sectoren. Met name voor opkomende technologieën en sectoren zijn bepaalde resources (nog) niet voldoende ontwikkeld of toegankelijk, waardoor bedrijvigheid moeilijk ontstaat (witte vlekken in figuur 2). Het “ecosysteem” voor zo’n opkomende technologie of sector is nog onvoldoende ontwikkeld (zie ook hoofdstuk 4). Als resources wel beschikbaar zijn dan is het voor bedrijven vaak onduidelijk wat waar te krijgen is.



Figuur 2: Schijf van Vijf

De BOM wil, samen met partners, de witte vlekken in de Schijf van Vijf opvullen en de toegang voor bedrijven tot de resources in de Schijf van Vijf optimaliseren. Het is belangrijk om juist ook marktpartijen te mobiliseren om resources beschikbaar te stellen. Zij hebben vaak waardevolle resources voor groeiende bedrijven (zoals onbenutte productiecapaciteit), maar stellen deze (nog) niet beschikbaar, ook omdat ze zich niet bewust zijn van de vraag.

3.2 Samenhang: de drie primaire processen en de Schijf van Vijf

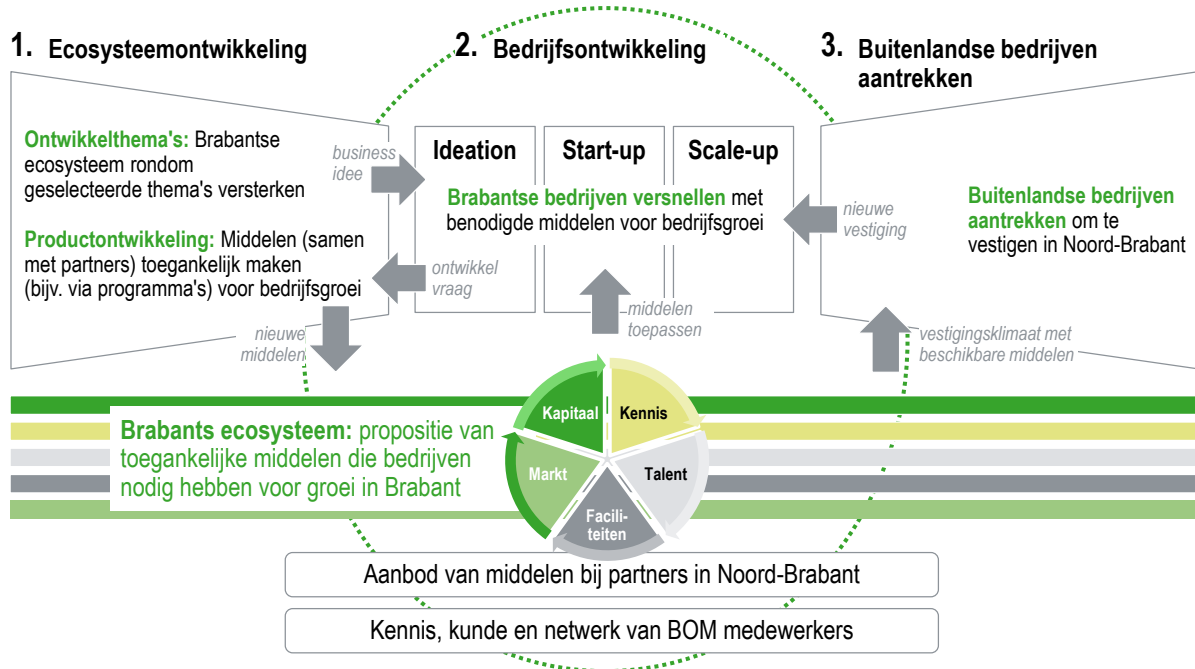
De Schijf van Vijf speelt in elk van de drie primaire processen een rol en biedt een mechanisme om de primaire processen elkaar te laten versterken (figuur 3). Centraal staat het versterken van bestaande en nieuwe bedrijvigheid.

Bedrijfsontwikkeling geeft bedrijven toegang tot resources om ze te helpen innoveren en groeien. De vraag van bedrijven naar resources geeft sturing aan de versterking van bestaande en het initiëren van nieuwe ecosystemen via ecosysteemontwikkeling.

Ecosysteemontwikkeling draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe resources. Tegelijkertijd resulteert ecosysteemontwikkeling in kansrijke ideeën voor nieuwe bedrijvigheid, die doorstromen naar bedrijfsontwikkeling.

⁹ Bron: OESO, in “The Scale Up Challenge”, Deloitte, November 2014

Sterke Brabantse ecosystemen zijn een belangrijke troef in de propositie voor buitenlandse bedrijven. **Buitenlandse bedrijven aantrekken** versterkt op zijn beurt weer het ecosysteem doordat bedrijven met nieuwe kennis, faciliteiten, netwerken etc. zich vestigen in Brabant. Ook levert het aantrekken van buitenlandse bedrijven kennis over buitenlandse sectoren en markten op, die weer kan worden ingezet voor de internationale groei van Brabantse bedrijven.



Figuur 3. De onderneming centraal in het Brabantse ecosysteem, versterkt vanuit drie primaire processen door toegang te verschaffen tot gevraagde middelen uit de Schijf van Vijf

3.3 Partnermodel: uitdagen van de markt en mobiliseren partners

Het creëren en bieden van toegang tot resources van de Schijf van Vijf is iets dat de BOM niet alleen kan doen. Het is een flinke ambitie, die vraagt om nauw samenspel met partners, waarbij de BOM soms een voortrekkersrol zal vervullen (bijvoorbeeld op het vlak van kapitaal) en soms een mobiliserende rol (bijvoorbeeld op het gebied van talent). Het samenspel met partners zal goed met de provincie, vanuit haar regiefunctie op het gebied van het regionaal-economische beleid, worden afgestemd.

In de komende jaren zal de BOM met publieke en private partners afspraken maken over samenwerking, rolverdeling en bundeling van krachten. Een leidend principe is: als een partner het kan dan hoeft de BOM het niet te doen. De BOM zal maximaal de markt uitdagen en publieke en private partners mobiliseren om de toegang tot resources te verbeteren en om projecten in Brabant te realiseren die een voorbeeld- of icoonfunctie kunnen vervullen. Daartoe zal de BOM onder andere challenges organiseren rondom nieuwe ontwikkelthema's, icoonprojecten tot ontwikkeling trachten te brengen en crowdsourcing als instrument inzetten om de behoeften van bedrijven goed in kaart te brengen.

De BOM heeft op het gebied van partnerships een aantal ambities:

- Een onmisbare partner worden in Brabantse Valorisatieprogramma's
- De samenwerking met de Brabantse kennisinstellingen versterken voor het genereren van innovatieve ideeën en verbindingen (bijvoorbeeld via BEAGLE), en kennisvalorisatie
- Een effectief samenwerkingsmodel bevorderen tussen de BOM, de provincie en Triple Helix partners
- De bovenregionale samenwerking met de andere ROM's versterken, daar waar resourceontwikkeling en ontwikkelthema's vragen om een bovenregionaal schaalniveau

- Het samenspel optimaliseren met landelijke bedrijfsgerichte instrumenten en regelingen (TKI's, MIT-regeling, Vroege Fase Financiering)
- Een effectieve en erkende aanjager worden van handel op geselecteerde buitenlandse markten
- Een belangrijke partner worden van private partijen die toegang bieden tot resources.

Kader: Samenwerking met de Brabantse campussen

Campussen zijn cruciale onderdelen van innovatie ecosystemen. Het zijn de fysieke kernen van ontmoeting en samenwerking tussen bedrijven onderling en met kennisinstellingen, en de plekken waar organisaties toegang hebben tot faciliteiten die in eigen huis niet beschikbaar zijn. De provincie, de BOM en de campussen in Brabant hebben hetzelfde doel (ecosysteemontwikkeling; het laten groeien van de bedrijven in het ecosysteem en het aantrekken van bedrijven naar het ecosysteem). De BOM zal daarom de komende meerjarenperiode veel aandacht besteden aan de samenwerking met de campussen in Noord-Brabant, in afstemming met de provincie. Er is sprake van een complementaire rol van BOM en provincie waarbij het primaat van locatieontwikkeling bij de provincie ligt en de BOM een rol speelt vanuit de bredere ecosystemontwikkeling en bedrijfsontwikkeling (zie ook paragraaf 7.2).

De BOM kan haar waarde bewijzen voor campussen. Zo stelt op Pivot Park in Oss de beschikbaarheid van BOM risicokapitaal bedrijven in staat om te komen tot groeiversnelling. De inzet vanuit Bedrijfsontwikkeling kan bijdragen aan de groei van Aviolanda, een belangrijke regionale hotspot voor maintenance bedrijven in Brabant. Maar ook voor campussen zoals de Automotive Campus, de High-Tech Campus, het Logistiek Park Moerdijk, de Brainport Industries Campus en de Green Chemistry Campus zijn er vruchten te plukken van een intensieve samenwerking; die een rol zal spelen in alle primaire processen van de BOM:

- **Ecosysteemontwikkeling:** De ontwikkelthema's (zie hoofdstuk 4) van de BOM zijn zo gekozen dat zij goed aansluiten op consortia op de campussen. In ecosystemeprojecten voor gedeelde faciliteiten wordt al samengewerkt en het plan is om dit nog veel meer te gaan doen. In de programmeringsfase van de ontwikkelthema's wordt het samenspel met de relevante campussen telkens uitgewerkt.
- **Bedrijfsontwikkeling:** De BOM is volop bezig met bedrijfsontwikkeling van bedrijven op de campussen. Dit helpt campussen in de groei van hun ecosysteem, en voor de BOM zijn de campussen een sterke generator van nieuwe ideeën en bedrijven voor de BOM portfolio. In de komende meerjarenperiode zal de BOM bij het opbouwen van haar bedrijvenportfolio specifiek kijken naar de bedrijven (die voldoen aan de portfolio criteria) die zijn gevestigd op de campussen. .
- **Buitenlandse bedrijven aantrekken:** De aanwezigheid van sterke campussen vergroot de aantrekkelijkheid van Brabant voor buitenlandse bedrijven en versterkt daarmee de propositie die de BOM aan buitenlandse bedrijven kan bieden. Met de campussen zal gezamenlijk gewerkt worden aan het verbeteren van de proposities. Daarnaast zullen BOM en de verschillende campussen nieuwe afspraken maken over een efficiënte en effectieve inzet van capaciteit en middelen op acquisitie. Hierbij ligt de kracht van de BOM in haar expertise met betrekking tot internationale acquisitie en haar internationale netwerk en die van de campussen in hun technisch-inhoudelijke expertise en het nationale en regionale netwerk.

De BOM is voornemens om, in samenspraak met de provincie, concrete afspraken per campus te maken, waarbij de campus de behoefte aan ondersteuning vanuit de drie primaire processen expliciet maakt en de BOM aangeeft hoe zij op die behoefte in kan spelen.

3.4 Eén BOM-portfolio: naar een gezamenlijk klantenportfolio en dienstenpakket

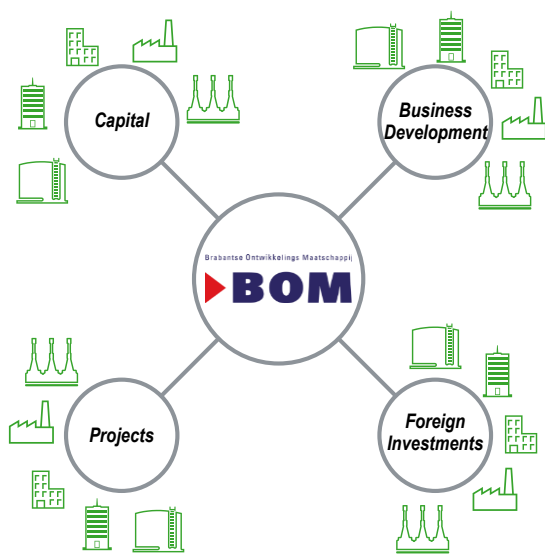
De BOM heeft tot nu toe haar competenties georganiseerd in verschillende afdelingen: Capital, Business Development, Foreign Investments en Projects. Deze afdelingen hebben de afgelopen jaren goed werk verricht en veel bedrijven en ecosystemen in Noord-Brabant helpen groeien en versterken. Zij hebben elk een eigen portfolio aan bedrijven/projecten opgebouwd met een eigen bijbehorend dienstenpakket. Uiteraard wordt er samengewerkt, maar hier is nog veel te winnen. De toegang tot de competenties en diensten van de BOM is voor een bedrijf nog (te) afhankelijk van de afdeling tot wier portfolio het bedrijf behoort.

In de komende vier jaar zal de BOM de transitie maken naar integraal werken: van verschillende afdelingen met een eigen portfolio en dienstenpakket naar één klantenportfolio en dienstenpakket voor

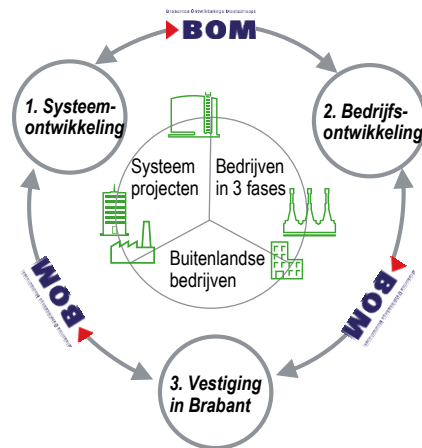
de hele BOM. Daarbij staan niet de afdelingen, maar de drie primaire processen (en hun doelgroepen) en de Schijf van Vijf centraal (figuur 4). Zo wil de BOM meer bedrijven (nog) beter helpen bij de invulling van hun innovatie- en groeivragen. De BOM-portfolio zal bestaan uit drie doelgroepen:

- (Groei)bedrijven in drie fasen van ontwikkeling (ideation, start-up en scale-up)
- Ecosysteemprojecten
- Internationale bedrijven voor vestiging/gevestigd in Brabant

Huidige model



Toekomstige model



Figuur 4. Transitie van afdelingen naar primaire processen en één BOM-portfolio

Eén BOM-portfolio betekent dat kennis en expertise uit de hele organisatie toegankelijk wordt gemaakt voor alle klanten van de BOM, zodat voor ieder bedrijf of project de best beschikbare oplossing en verbinding met partners kan worden gevonden.

Het werken met één portfolio en het systematisch ontsluiten van kennis en expertise uit de organisatie betekent ook dat snel en adequaat kan worden ingespeeld op kennis- en informatievragen van partners, in het bijzonder van de provincie en het Ministerie van EZ.

Kader: Succes van een integrale benadering

De BOM is in de afgelopen periode getuige geweest van de grootste biotech deal ooit in Nederland: de verkoop van een belang in het vier jaar oude Acerta Pharma aan AstraZeneca. Een fantastisch succes niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor de BOM, dat in Acerta Pharma participeert, de provincie Noord-Brabant en EZ. Toen in 2010 MSD het besluit nam om een deel van de R&D van het oude Organon in Oss te stoppen, hebben de BOM, de provincie en EZ mede aan de basis gestaan van de ontwikkeling van het Pivot Park en samen met andere partners het ecosysteem gecreëerd waarin een bedrijf als Acerta Pharma kon ontstaan en groeien – evenals inmiddels vele andere. Dit ecosysteem is mede tot stand gekomen door een integrale benadering van verschillende BOM-afdelingen. BOM-specialisten in bedrijfsontwikkeling, kapitaal en bedrijventerreinen/faciliteiten hebben samengewerkt met partners om het ecosysteem op te bouwen en te onderhouden: een goed voorbeeld van de meerwaarde van de BOM door externe én interne samenwerking, en hoe succes in ecosysteemontwikkeling en bedrijfsontwikkeling in elkaars verlengde liggen. En omdat Acerta Pharma nu onderdeel is van een buitenlands bedrijf kan de BOM haar expertise en het Nederlandse postennetwerk inzetten voor het faciliteren van behoud en uitbreiding van deze Nederlandse vestiging

In dit hoofdstuk is het integrale werken uiteengezet. De doorwerking in de primaire processen wordt beschreven in de volgende hoofdstukken (4 t/m 6). Zo heeft integraal werken bijvoorbeeld impact op de intake van bedrijven, nu per afdeling georganiseerd en straks als uniforme werkwijze binnen de BOM.

Integraal werken is ook vertaald naar gezamenlijke prestatie-indicatoren en naar toekomstige rollen en competenties van werknemers van de BOM (hoofdstukken 8 en 9). Voor meer informatie over monitoring wordt verwezen naar Appendix 2.

4. Ecosysteemontwikkeling

4.1 Bouwen op sterktes

Door middel van ecosysteemontwikkeling ondersteunt de BOM consortia van bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Hierdoor draagt zij bij aan het scheppen van optimale condities voor nieuwe en groeiende bedrijvigheid in Brabant.

Dat is geen nieuwe rol. De BOM speelt sinds jaar en dag een verbindende en organiserende rol in projecten die zijn gericht op de versterking van het ecosysteem. De BOM verbindt partijen in of juist buiten bestaande waardeketens, organiseert of mobiliseert kennis en faciliteiten en investeert waar nodig/mogelijk in de business case. Met dit "veldwerk" heeft de BOM een waardevolle basis opgebouwd van kennis van sectoren en technologieën en van Brabantse, interregionale en internationale netwerken. Vanuit deze basis bouwt de BOM de komende vier jaar verder aan het creëren en versterken van de randvoorwaarden voor het ontstaan van nieuwe bedrijvigheid in Brabant.

Kader: Successen van de BOM in ecosysteemontwikkeling

- *Greentech Park Brabant*: de BOM heeft in Oost-Brabant enkele jaren geleden een consortium van publieke en private partners helpen smeden om voor bedrijven en energiecoöperaties testfaciliteiten te ontwikkelen, die lokale groene reststromen omzetten in energie en groene grondstoffen. Greentech Park Brabant is nu een brandpunt van greentech innovaties en biedt bedrijven de mogelijkheid om nieuwe product-markt-combinaties uit te testen en naar de markt te brengen. Naast mede-initiatiefnemer is de BOM adviseur van het consortium en mobilisator van nieuwe partners en van cofinanciering.
- *Vib-E project*: het initiatief "Vehicle for Innovation Brabant Electric" is een open innovatie platform voor ontwikkelaars van producten en diensten op het vlak van elektrisch rijden. NXP geeft leiding aan dit platform dat de totstandkoming stimuleert van 's werelds grootste pool via internet verbonden elektrische voertuigen. Met deze vloot worden demoprojecten georganiseerd, zoals slim laden van EV's. ViB-E is een initiatief van NXP en de BOM. De BOM is ook actief in de uitvoering, als adviseur en mobilisator van partners.
- *AddLab*: AddLab is de eerste Nederlandse proeffabriek voor het 3D-printen van metalen onderdelen en voor de doorontwikkeling van metaalprinten naar industriële toepassingen. AddLab is een "shared facility" van en voor een aantal metaalbedrijven in de regio, zoals KMWE, NTS en Frencken. De BOM versnelde de opstart door mee te denken en te adviseren over het business model en door het netwerk van de BOM open te stellen, ook op de kapitaalmarkt.

Voor het versterken van het Brabantse ecosysteem kiest de BOM in de komende meerjarenperiode voor een systematischer aanpak. Waar voorheen veel losse projecten werden ondersteund, worden in de nieuwe aanpak veel meer de onderliggende ecosystemen beschouwd en wordt er naar gestreefd om alle aspecten van een dergelijk ecosysteem te versterken om nieuwe bedrijvigheid te genereren.

4.2 Vernieuwde propositie: ecosysteemontwikkeling vanuit resource-benadering

De BOM richt haar ecosysteemontwikkeling op consortia: samenwerkingsverbanden van bedrijven, kennisinstellingen en overheden die gezamenlijk werken aan de versterking van een ecosysteem of een onderdeel daarvan. De BOM legt focus op die ecosystemen die goed aansluiten bij de sterktes van Brabant; die beschikken over een sterk consortium en draagvlak in het veld en waarbinnen een groot aantal nieuwe business ideeën kan worden verwacht (ideeën voor nieuwe product-markt combinaties bij bestaande bedrijven of ideeën voor nieuwe bedrijven). Er wordt zo veel mogelijk aangesloten bij bestaande consortia en technologie-initiatieven en ervoor gezorgd dat initiatieven worden ingezet op de juiste schaal (regionaal, bovenregionaal of internationaal). Zo worden nieuwe kansen voor Brabant verzilverd en ontstaan minimaal 100 nieuwe product-marktcombinaties en MKB-bedrijven (en navenante werkgelegenheid).

Binnen ecosysteemontwikkeling worden twee activiteiten onderscheiden:

- **Actief bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van ontwikkelthema's** – De BOM zet haar netwerk, kennis en ontwikkelkracht actief in om samen met partners ecosystemen aan te jagen rondom geselecteerde technologie-gedreven *ontwikkelthema's* waarin een disruptieve technologie een grote economische en/of maatschappelijke impact kan hebben op Brabant en waarin veel nieuwe bedrijvigheid kan worden verwacht. Projecten binnen de thema's worden aangedragen door de betrokken consortia, zoals bijvoorbeeld het realiseren van productiefaciliteiten voor suikerverwaarding (zie Appendix 1, bladzijde 59). De BOM versnelt de generatie van nieuwe business ideeën door binnen de thema's challenges te organiseren, waarmee de consortia worden uitgedaagd om zelf projecten op te zetten met een voorbeeld- of icoonwerking;
- **Structureel toegankelijk maken van resources voor bedrijven (productontwikkeling)**– Productontwikkeling ligt in het verlengde van de huidige ketenregiefunctie van de BOM. Met deze activiteit organiseert zij de toegang tot (nieuwe) resources voor bedrijven in de Brabantse topclusters. Resources die structureel toegankelijk zijn gemaakt vormen "producten". Zij worden onderdeel van de voor bedrijven beschikbare resources in de Schijf van Vijf. In veel gevallen zal het gaan om het toegankelijk maken van resources van partners, zoals specifieke expertise, apparatuur of andere faciliteiten.

In alle gevallen vervult de BOM een *antennefunctie* om thema's/kansen te identificeren vanuit de analyse van trends, (technologie)ontwikkelingen en consortia (in wording) en om vragen voor productontwikkeling te signaleren vanuit het veld. Dit is tevens de basis voor een proactieve signaalfunctie richting de provincie en het Ministerie van EZ, zodat zij waar nodig specifieke interventies kunnen ondernemen en/of tot bijstelling van beleid of uitvoering kunnen besluiten.

4.3 Themaontwikkeling: gefaseerd versterken van het Brabantse ecosysteem door middel van ontwikkelthema's

Op basis van een lange termijn visie en de verbinding tussen regionaal en nationaal economisch beleid zetten de provincie en het Ministerie van EZ in op het thematisch ontwikkelen van nieuwe ecosystemen. Hierdoor ontstaat focus en worden voor de langere termijn duurzame voorwaarden geschapen voor het ontstaan van nieuwe bedrijvigheid. De geselecteerde ontwikkelthema's (zie kader en appendix 1) bieden kansen voor bedrijvigheid en economische en maatschappelijke impact op het snijvlak van (disruptieve) technologie, maatschappelijke opgaven en de sterktes van Brabant. De BOM, haar partners en de opdrachtgevers werken gezamenlijk per thema een (onderbouwde) visie uit op het stimuleren van nieuwe bedrijvigheid, als basis voor de definitie en uitvoering van een samenhangend programma van projecten (figuur 5). De BOM hanteert een uniforme aanpak (beschreven in paragraaf 4.6) om per thema systematisch naar de beoogde resultaten toe te werken.

Kader: Twaalf ontwikkelthema's

In de voorbereiding op de komende meerjarenperiode hebben de Provincie Noord-Brabant, het Ministerie van EZ en de BOM gezamenlijk twaalf relevante ontwikkelthema's gedefinieerd:

1. **Smart data:** beschreven in het "Innovatieprogramma HTSM", met doorwerking naar de topclusters HTSM, Agrofood, Life Sciences & Health, Logistieke Supply Chain, Maintenance & Services en met de ontwikkeling van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS)
2. **Smart systems (geïntegreerde fotonica):** beschreven in het "Innovatieprogramma HTSM"
3. **Smart Industry & Services:** beschreven in het "Innovatieprogramma HTSM" (link met Fabriek van de Toekomst (BIC) en in het "Innovatieprogramma Maintenance & Services" i.o.
4. **Smart food:** link met "Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020", gericht op de cross-over agrofood en HTSM.
5. **Food & Health:** link met "Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020" gericht op de cross-over tussen voedingsmiddelen(industrie) en gezondheid.
6. **Circular Food:** link met "Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020", gericht op het verwaarden van reststromen, link met biobased economy

7. **Maintenance, Repair & Overhaul (inclusief Aerospace Maintenance):** beschreven in het "Innovatieprogramma Maintenance & Services" i.o.
8. **Verwaarding groene grondstoffen (inclusief suikerverwaarding):** link met "Investerings- en uitvoeringsprogramma Biobased 2016-2019"
9. **Smart health:** link met de provinciale prioriteiten met betrekking tot Pivot Park en medicijnen en behandelmethoden op maat (bijv. RegMedXB en TOMi)
10. **Smart mobility:** beschreven in "Bereikbaarheid Zuid-Nederland" (Smartwayz)/ en beschreven in het Economisch programma Brabant (HTSM/Automotive/Elektrisch rijden)
11. **Nieuwe energie technieken:** beschreven in "Energieprogramma Brabant"
12. **Circulaire economie:** beschreven in "CE Uitvoeringsprogramma" i.o.

Appendix 1 geeft van elk van de ontwikkelthema's een beknopte samenvatting.

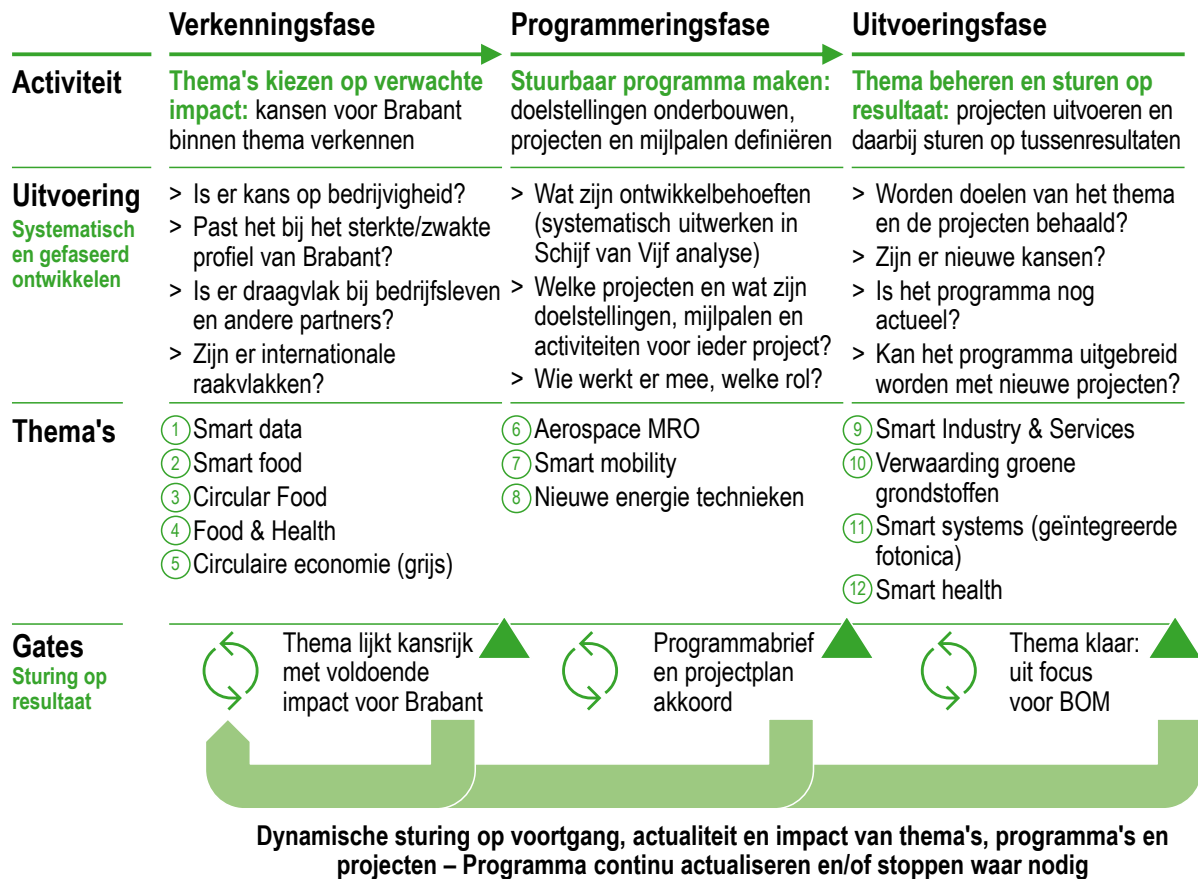
De meest effectieve verbinding met de landelijke topsectoren, met landelijke netwerken en partners en met landelijke instrumenten zal per thema in overleg met het Ministerie van Economische Zaken worden bepaald, zodra een thema zich in de programmeringsfase bevindt.

De ontwikkelthema's bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling (zie figuur 5) en vragen daarom niet allemaal om dezelfde intensiteit van inzet van de BOM:

- Van een aantal thema's wordt op dit moment (in de verkenningfase) onderzocht of er kansen zijn voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid en of het thema aansluit bij de kracht van Brabant. De (mogelijke) rol van de BOM in deze thema's moet nog worden bepaald.
- Voor andere thema's worden uitvoeringsprogramma's uitgewerkt, gedreven door bedrijven en/of andere partijen in het veld. De BOM faciliteert dit als mobilisator, door te helpen bij het vormen van partnerships, inhoudelijke kennis in te brengen en/of middelen te helpen genereren voor haalbaarheidsstudies, planontwikkeling e.d., bijvoorbeeld via instrumenten zoals OP-Zuid. Ook bekijkt de BOM of het thema vraagt om bovenregionale samenwerking met andere ROM's en/of andere partners (en/of om samenwerking met internationale consortia) en of zij verbindingen kan leggen met landelijke initiatieven zoals de Smart Industry Fieldlabs of platforms zoals Start Up Delta.
- Voor enkele thema's is de uitvoering reeds gestart en vervult de BOM een rol als regisseur op thema niveau of als partner in specifieke deelprojecten.

Overigens zijn er ontwikkelthema's waarin verkenning, programmering en uitvoering niet strikt opeenvolgend zijn, maar waarvan bijvoorbeeld onderdelen in de verkenningfase zitten en andere onderdelen in programmering of uitvoering zijn. Een voorbeeld is het thema smart data, waarvoor een brede verkenning wordt uitgevoerd, maar waarvoor op onderdelen ook al concrete activiteiten worden opgezet, zoals de Jheronimus Academy of Data Science (JADS).

De thema's dragen bij aan het focussen van de activiteiten binnen ecosysteemontwikkeling, maar zijn niet in beton gegoten. Er is dynamiek. Sommige thema's vallen af in het proces, anderen eindigen op een bepaald moment als het uitvoeringsprogramma voltooid is. En nieuwe thema's zullen bijvoorbeeld ontstaan door nieuwe technologische doorbraken en inzichten.



Figuur 5. Uitwerking van de ontwikkelthema's. De thema's zijn gepositioneerd naar fase, met de kanttekening dat van sommige thema's zoals smart data ook onderdelen in andere fases zitten.

4.4 Productontwikkeling: resources toegankelijk maken voor groeiversnelling

Productontwikkeling ligt in het verlengde van de huidige ketenregiefunctie van de BOM. De bedoeling van productontwikkeling is het mobiliseren en toegankelijk maken van bestaande resources en de ontwikkeling van nieuwe resources in de verschillende categorieën in de Schijf van Vijf. Het "laden" van de Schijf van Vijf vraagt om een gefaseerde aanpak. Dat zal zo veel mogelijk gebeuren door middel van het stapsgewijs betrekken van (bestaande en nieuw te benaderen) partners. Het streven is daarbij naar een goede complementariteit en rolverdeling, maar ook naar het bundelen van krachten, op basis waarvan een optimale mix van kennis, netwerken en instrumenten kan worden bereikt waarmee groeiversnelling in goede samenhang en samenwerking kan worden gefaciliteerd.

De volgende producten wil de BOM samen met partners met prioriteit ontwikkelen:

- Op het gebied van kennis: een methodiek en instrument voor bedrijfsanalyse en een expertpanel
- Op het gebied van markt: het bieden van toegang tot buitenlandse markten via de dienst handelsbevordering (zie ook pagina 32).
- Op het gebied van talent: een methodiek en instrument voor team assessment (optimalisering van het management team) in combinatie met het inrichten van een CEO/CFO-pool
- Op het gebied van kapitaal: het ontwikkelen van
- een vroege fase financieringsscan met daaraan gekoppeld een pool van externe adviseurs
- Op het gebied van faciliteiten: de ontwikkeling van het Shared Facilities Fund Brabant (zie onderstaand kader).

Op het gebied van kapitaal zal bovendien extra aandacht worden gegeven aan een optimale benutting door Brabantse bedrijven van landelijke regelingen en fondsen (denk aan Vroege Fase Financiering en Seed Capital).

Bij productontwikkeling wordt telkens de cyclus *kansen, behoefte en draagvlak onderzoek > ontwerp > uitvoering > evaluatie* doorlopen en wordt vastgesteld wat de eigen rol van de BOM is, wat zij samen met partners moet oppakken en waar zij partners voor kan mobiliseren zonder zelf een actieve ontwikkelrol te spelen.

Kader: Shared Facilities Fund Brabant

De ontwikkeling van het Shared Facilities Fund Brabant (SFFB) bevindt zich in de initiatieffase. Het SFFB is een initiatief van PROVINCIE en de BOM dat zal investeren in (gedeelde) faciliteiten voor R&D en productie. Ervaring leert dat specialistische apparatuur, installaties, machinerieën en werkruimten vaak zeer kostbaar zijn en daardoor buiten het bereik liggen van veel MKB- en startende bedrijven. Beschikbaarheid van de juiste faciliteiten door inzet van het SFFB zal leiden tot meer en snellere innovatie en groei.

Allereerst wordt een marktverkenning uitgevoerd om duidelijkheid te krijgen over de omvang van de markt, huidige initiatieven en witte vlekken, de gewenste scope en de meest kansrijke investeringen. Vervolgens zal op basis van de bevindingen een businessplan worden uitgewerkt voor het SFFB. Afstemming op bestaand instrumentarium wordt daarin uiteraard meegenomen en is de basis voor de uiteindelijke vorm. In het businessplan worden zaken als fondsomvang, investeringscriteria, looptijd, kosten en governance beschreven. Besluitvorming over dit businessplan staat gepland voor het tweede kwartaal van 2017.

4.5 Partners en een regionaal samenwerkingsmodel

Samenwerking is de enige manier om een ecosysteem goed te laten werken. De BOM is gewend te werken in consortia en zal de komende meerjarenperiode nog nadrukkelijker inzetten op vaste partners en een duidelijke rolverdeling en krachtenbundeling.

Regionaal: Voor de ontwikkelthema's bepalen de stakeholders/partners gezamenlijk hun inzet. De samenwerkingsvorm, rolverdeling en krachtenbundeling stemmen zij af op de strategische agenda van elke partij en de schaal van het thema (zie de onderstaande kadertekst voor het samenwerkingsmodel dat opgezet wordt rondom ontwikkelthema's). Het samenspel met partners zal goed met de provincie - met het oog op haar regiefunctie regionaal economisch beleid - worden afgestemd.

Nationaal en Interregionaal: De BOM stuurt aan op bovenregionale samenwerking met andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) op basis van de kansen en onderwerpen in de ontwikkelthema's. De BOM coördineert al de bovenregionale afstemming tussen de ROM's over High-Tech Systemen en Materialen, van de uitwisseling van informatie tot het gezamenlijk optrekken rond landelijke onderwerpen zoals Smart Industry en het realiseren van gezamenlijke initiatieven. De BOM zal dit de komende jaren blijven doen en daarnaast actief samenwerken in andere sectoren en thema's, bijvoorbeeld op het gebied van biobased economy met Zeeland en Zuid-Holland en Smart Health met Oost-Nederland (Health Valley).

Internationale innovatiesamenwerking: BOM zet haar internationale netwerk actief in om, waar opportuun, internationale innovatiesamenwerking tot stand te brengen. Dit kan zowel gaan om samenwerking met buitenlandse partijen in bijvoorbeeld onderzoeksprogramma's of toegang tot faciliteiten, als om het gericht zoeken naar buitenlandse partijen die een ecosysteem kunnen aanvullen. De provincie en de BOM zullen in samenspraak vaststellen in welke ontwikkelthema's de internationale dimensie een waardevolle en/of noodzakelijke toevoeging is voor de versterking van het thema. Vervolgens wordt gewerkt aan het bouwen van internationale consortia. Daarbij worden internationale instrumenten zoals EU programma's maximaal benut.

Kader: Opzet samenwerkingsmodel Triple Helix(en) met de provincie en de BOM rondom ontwikkelthema's

Reeds jaren werkt de BOM succesvol samen met de Provincie Noord-Brabant en de vier Triple Helix organisaties in de Brabantse subregio's (Brainport Development, Midpoint Brabant, Agrifood Capital en REWIN) bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Geïnspireerd door deze ervaringen werken de BOM en de Triple Helix organisaties aan een samenwerkingsmodel voor het selecteren, initiëren en implementeren van ontwikkelthema's, volgens onderstaande stappen:

STAP 1: Subregionale thema's – Elke subregio identificeert de eigen economisch-strategische keuzes. Voor welke speerpunten kiest de subregio? Welke ontwikkelthema's staan in de subregio centraal?

STAP 2: Regionale thema's – Provincie en de BOM bepalen op basis van provinciaal en landelijk beleid eveneens welke thema's centraal staan en waar de belangrijkste economische keuzes liggen

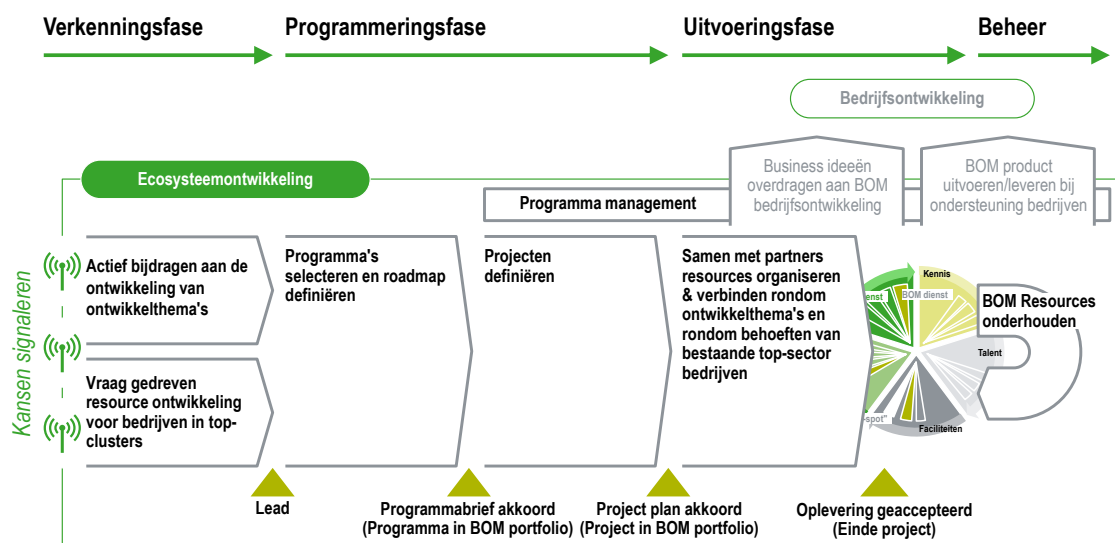
STAP 3: Gemeenschappelijk agenda – Partijen stellen vast welke (sub)regionale ontwikkelthema's overeenkomen met die van de BOM en met het beleid van de provincie en vice-versa. Waar dit het geval is, ligt samenwerking voor de hand (gemeenschappelijke agenda, samen optrekken). Komen de keuzes niet overeen, dan werkt de subregio de eigen thema's vervolgens uit op eigen kracht en/of met andere partners.

STAP 4: Eén gedragen programma – Samenwerkende partijen bepalen de schaal waarop elk ontwikkelthema tot succes moet worden gebracht en de partners die het programma moeten dragen.

STAP 5: Rolverdeling – In het gezamenlijke programma bepalen en verdelen de partners in goed overleg de verschillende rollen, zoals de regie op programma en proces, het creëren van draagvlak en bewustwording en het organiseren van PR, lobby, communicatie, netwerkvorming en systeemversterkende activiteiten.

4.6 Vernieuwde werkwijze: uniforme, systematische en resultaatgerichte aanpak

De komende meerjarenperiode zal de BOM de expertise op het gebied van ecosysteemontwikkeling uniform doorvoeren in een systematische, resultaatgerichte aanpak. Door de collectieve kennis en kunde en het collectieve netwerk structureel in te zetten wordt de dienstverlening aan innovatieconsortia *transpanter, beter stuurbaar en efficiënter*.



Figuur 6. Uniforme en transparante projectdefinitie: van idee naar plan van aanpak en uitvoering

De BOM hanteert bij zowel het aanpakken van ontwikkelthema's als bij productontwikkeling de volgende uitgangspunten voor één uniforme werkwijze (zie ook figuur 6):

- *Een programma is een portfolio van projecten gericht op de ontwikkeling van een ecosysteem* – De ontwikkeling van een ecosysteem vergt veelal meerdere projecten gericht op het ontwikkelen van verschillende resources. Vanuit gesignaleerde kansen wordt een programma geformuleerd dat leidt tot de versterking van het ecosysteem. De beoogde uitwerking wordt in een plan van aanpak neergelegd (programmabrief). Vanuit het programma worden (deel)projecten gedefinieerd en uitgevoerd.
- *Definitie van programma's volgt de resourcebenadering* – Elk programma is gebaseerd op een visie op het genereren van bedrijvigheid en een analyse van de resources uit de Schijf van Vijf die moeten worden benut en/of ontwikkeld om het ecosysteem te versterken. In een programma wordt ook gekeken naar consortia die moeten worden betrokken en met elkaar moeten worden verbonden.
- *Projecten zijn afgebakend en stuurbaar* – Elk project heeft een goed gedefinieerd start- en eindpunt, heldere doelstellingen op meetbare uitkomsten en vooraf vastgestelde rapportages met go/no-go-momenten. Projecten binnen een programma kunnen gericht zijn op het mobiliseren, ontwikkelen en/of verbinden van resources van partners en/of het ontwikkelen van eigen producten en diensten van de BOM.
- *De uitwerking van idee tot plan van aanpak is uniform en stapsgewijs* – Vanuit de analyse van resourcebehoefte en -tekorten wordt een verbeteridee in enkele stuurbare stappen uitgewerkt tot een plan van aanpak, dat intern en extern is getoetst. In het plan van aanpak worden ook het capaciteitsbeslag en de rolverdeling met partners beschreven. Bij akkoord komt het project in de BOM-portfolio (zie figuur 6).
- *Projecten zijn kort-cyclisch* – Projecten zijn erop gericht zo veel mogelijk functionaliteit (resources voor een ecosysteem) kort-cyclisch te ontwikkelen en op te leveren om vervolgens het vernieuwde ecosysteem te (her)starten.
- *Capaciteitsinzet is flexibel* – Door de stuurmomenten en duidelijke doelstellingen (meetbare uitkomsten) kan de BOM (capaciteits-)inzet op projecten stopzetten indien de uitkomsten uitblijven en toewijzen aan nieuwe projecten met een grotere verwachte impact. Dit is ook onderwerp van gesprek in de kwartaalgesprekken met de provincie en het ministerie.
- *Afronding en selectief vervolg van lopende projecten* – Veel bestaande projecten lopen tot in de komende meerjarenperiode. Een aantal daarvan zal onderdeel worden van de thema's. De BOM rationaliseert de bestaande portfolio van 119 clusteractiviteiten, selecteert een aantal voor continuering en rondt de overige lopende projecten af.

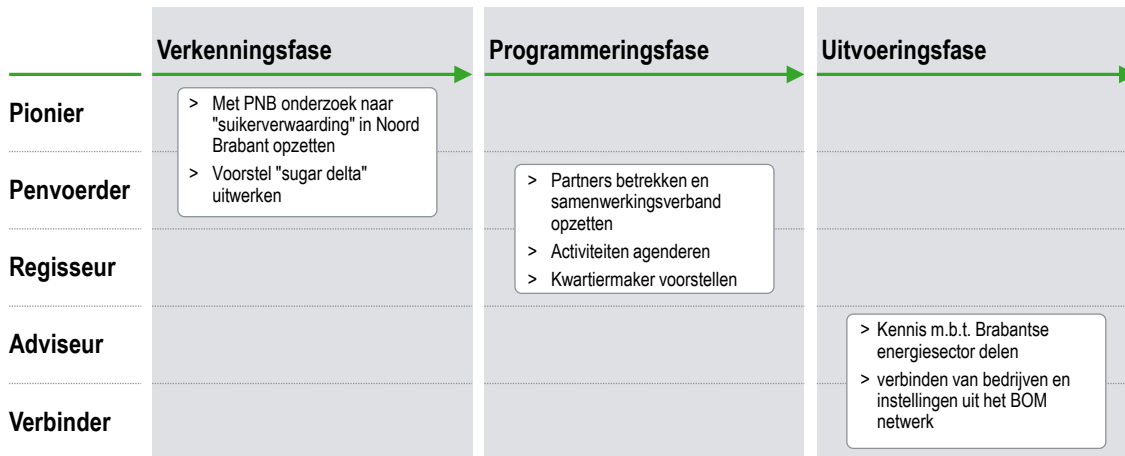
4.7 Rollen van de BOM

Bij de ontwikkeling van ecosystemen vervult de BOM verschillende rollen in de verschillende samenwerkingsverbanden. Uitgangspunt bij het oppakken van een rol is dat de BOM er naar streeft anderen in staat te stellen tot succes te komen. Per ontwikkelthema, project en fase worden de rollen (en combinaties daarvan) van de BOM met de partners afgestemd op de behoefte van het samenwerkingsverband:

1. *Pionier en "mobilisator"* – verkent het onderwerp, onderzoekt aanknopingspunten voor projecten en draagvlak binnen innovatie-community, mobiliseert kennisinstituten, Triple Helix en overheden door inzet van sector kennis, netwerk en uitvoeringscapaciteit. Voorbeeld: voorstudie op "suikerverwaarding" in Brabant (zie Appendix 1, blz. 58).
2. *Penvoerder* – is verantwoordelijk voor het schrijfproces bij bijvoorbeeld het indienen van programma- en projectplannen door inzet van uitvoeringscapaciteit en netwerk. Voorbeeld: "Fabriek van de Toekomst" (Appendix 1, blz. 58 en verder).

3. *Regisseur* – is de spin in het web die, al dan niet als projectleider, partijen verbindt, met hen acties agendeert en opvolgt, stuurt op voortgang en uitkomst en mijlpalen realiseert door inzet van uitvoeringscapaciteit en netwerk. Voorbeeld: "Aerospace MRO" (Appendix 1, blz. 61).
4. *Adviseur* – draait mee in het project/programma met inhoudelijk inbreng door inzet van sector kennis. Voorbeeld: "Circulaire Economie" (Appendix 1, blz. 69).
5. *Verbinder* – brengt partijen samen in of in contact met een programma/project door inzet van het netwerk. Voorbeeld: *Smart Mobility* (Appendix 1 blz. 62).

De rol van de partners en de BOM kan evolueren gedurende de verschillende fases van een programma en wordt afgestemd op de behoefte. Figuur 7 toont een voorbeeld van de rollen die de BOM heeft ingevuld in de verschillende fases van het ontwikkelthema verwaarding van groene grondstoffen (in het bijzonder suikerverwaarding, zie ook Appendix 1, blz. 61).



Figuur 7. Fasering van het "sugar delta" programma en de evolutie van de rol van de BOM

4.8 Resultaat: nieuwe bedrijvigheid en nieuwe toegang tot resources

Uiteindelijk moet de oplevering van een ecosysteem of deel daarvan leiden tot nieuwe bedrijvigheid en structureel verbeterde toegang tot resources. Bij de start van elk programma wordt zo concreet mogelijk die doelstelling geformuleerd. In totaal streeft de BOM de komende meerjarenperiode naar de volgende resultaten:

- **100 business ideeën opgeleverd** (idee voor een nieuwe product-markt combinatie bij een bestaand bedrijf of een nieuw bedrijf) die in de **BOM-portfolio** van Bedrijfsontwikkeling terecht komen **vanuit de ontwikkelthema's**

Daartoe stuurt de BOM binnen ecosysteemontwikkeling op de productie van kennis, de groei van het netwerk en de creatie en verbinding van nieuwe resources. Dit versterkt tevens de internationale aantrekkingskracht. Meetbare doelstellingen op dit vlak komen terug in de volgende resultaten:

- Groei van het netwerk en de communities gestimuleerd:
 - **50 projecten opgezet** in ecosysteemontwikkeling met consortia van twee of meer betrokken partijen en daarin
 - **500 partijen** bij elkaar gebracht
- Resources (beter) toegankelijk gemaakt in de vorm van nieuwe producten/diensten (al dan niet uitgevoerd met/door partners) voor bedrijven in de verschillende levensfasen, waaronder:
 - Een programma voor **teamontwikkeling**
 - Een **Shared Facility Fund Brabant**
 - **Handelsmissies** naar internationale regio's: o.a. Zuid-Duitsland, Jiangsu, Boston, Israël

Deze geplande resultaten laten onverlet dat de BOM alert blijft en inspringt op nieuwe kansen en op vragen vanuit de bedrijven, en haar producten/diensten daarop aanpast.

5. Bedrijfsontwikkeling

5.1 Bedrijfsontwikkeling: groeiversnelling voor bedrijven

Het doel van Bedrijfsontwikkeling is om op lange termijn waarde te creëren voor bedrijven en die economische en maatschappelijke waarde (voor een groot deel) te laten neerslaan in de regio.

De BOM heeft een goede staat van dienst op het gebied van bedrijfsontwikkeling en een sterk aanbod voor bedrijven. Zij biedt bedrijven kapitaal om te groeien (de BOM heeft meer dan € 250 miljoen onder beheer), kennis van ondernemingen in verschillende levensfasen en sectoren, en een netwerk van ondernemingen en partijen binnen en buiten Brabant om bedrijven te verbinden en te ondersteunen. Zij heeft daarmee de afgelopen jaren veel bedrijven geholpen, bijvoorbeeld door hun business case op te werken, kapitaal aan te trekken (van de BOM maar ook van andere financiers), subsidie te verkrijgen, internationaal te opereren, huisvesting te vinden, het team te versterken en ontwikkelpartners te vinden.

Kader: voorbeelden van bedrijfsontwikkeling door de BOM

- De BOM heeft samen met andere investeerders kapitaal verschaft aan een bedrijf om een nieuwe generatie machines voor de productie van chips te ontwikkelen. Na enige tijd is het moederbedrijf failliet gegaan. De BOM heeft vervolgens samen met een andere aandeelhouder de ontwikkeling m.b.t. de stepper als zelfstandige onderneming voortgezet. Vervolgens is een sterke CEO gezocht en gevonden en is een raad van commissarissen met kennis / kunde van de techniek en de markt aangesteld. Inmiddels is een strategische investeerder aangetrokken die met kapitaal en kennis de ontwikkeling verder voort kan zetten. Het prototype is klaar en commercialisatie wordt in 2017 verwacht.
- De BOM heeft kapitaal verschaft aan een logistieke service provider voor de e-commerce markt, die is voortgekomen uit een accelerator programma. De BOM heeft samen met twee andere (strategische) investeerders de eerste ronde financiering voor deze partij verzorgd. Doel hierbij was uitbreiden naar Duitsland en verdere groei. BOM heeft de totstandkoming van een sterk operationeel plan bevordert. Mede door inzet van het netwerk van de BOM is er tevens een sterke raad van advies ingesteld. De onderneming zal volgend jaar aan een nieuwe financieringsronde toe zijn, ook hierbij ondersteunt BOM met kennis, kunde en netwerk. De onderneming groeit op dit moment met 300% per jaar en is ondertussen in Duitsland en België actief en staat op het punt om ook in Frankrijk uit te rollen.
- Een ander bedrijf bevindt zich in de top vier van grootsten in haar segment. Het bedrijf ziet opkomende technologieën maar weet niet goed hoe ze te verweven in de bestaande business. Vraagstukken: welke technologieën hebben op wat voor manier impact op onze business en wat zijn de greenfield groeiopties? De BOM trad op als adviseur, expert en verbinder. De activiteiten hebben o.a. de organisatie van een innovatie-expert panel omvat. Het bedrijf heeft nu een technologie development roadmap, een partner voor pilots, een sales channel en een referentie.
- In het kader van enkele Europese projecten zijn vouchers aan meer dan 30 bedrijven verstrekt, gericht op de internationalisatie van deze bedrijven. De bedrijven zijn geholpen d.m.v. internationale marktverkenningen en aan internationale ontwikkelpartners, test panels en marktpartners.
- Een high-tech bedrijf zocht een CEO voor een investeringsronde en voor post investment internationale expansie. De BOM trad op als scout en adviseur. Vinden CEO geschikt voor fase bedrijf, niche markt en passend in team (ii.) Het bedrijf heeft de CEO via de BOM aangesteld. De BOM heeft bovendien geadviseerd bij het schrijven van een post-investment 365 dagen plan.. Het bedrijf heeft een aantal belangrijke internationale deals gesloten.
- Fuji Film Open Innovation Hub is een uitbreiding van de activiteiten van Fujifilm in Tilburg. Gestart vanuit de R&D activiteiten van Fujifilm Manufacturing heeft het nu een eigen status en "presence" op het terrein van Fujifilm Manufacturing in Tilburg. De nieuwe activiteit kan worden gezien als een start-up waarbij vanuit de multinational gefinancierd wordt, maar waarvoor het ontdekken van het (technologie) netwerk en het vinden van partners een nieuwe uitdaging is, waarbij men alle hulp kan gebruiken. In feite staat men aan het begin

van het openstellen van de “geheimen” van Fujifilm. De BOM ondersteunt met haar netwerk van kennispartners en bedrijven. Ook houdt de BOM, samen met NFIA, contact met de directies in Japan en Nederland om het open innovatie concept te bevorderen en mogelijk te laten groeien.

De BOM begint dus niet bij nul. Bij de start van de meerjarenperiode, begin 2017, heeft de BOM 120 bedrijven in haar portfolio; voor het merendeel in de ideation-fase, wat minder in de start-up-fase en beperkt in de scale-up-fase.

De BOM schoeit de manier waarop zij de bedrijven in haar portfolio in de komende jaren gaat bedienen op een nieuwe leest, evenals de manier waarop zij bedrijven aan de portfolio toevoegt. Dat doet de BOM op drie manieren:

1. *Integrale benadering.* Op dit moment helpen drie afdelingen binnen de BOM bedrijven bij hun ontwikkeling: Capital begeleidt naar investeringen, Business Development verbindt partijen in het netwerk en Foreign Investment ondersteunt reeds in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven ("Investor Relations Programma"). Ieder heeft haar eigen diensten, specialisten en portfolio met klanten. In de komende meerjarenperiode wil de BOM de afdelingsportfolio's integreren tot één BOM-portfolio die toegang biedt tot alles wat de BOM te bieden heeft. Dit vraagt om het systematisch ontsluiten en toegankelijk maken van kennis en competenties, die nu veelal berusten bij individuele medewerkers.
2. *Groeiplanning ten behoeve van groeiversnelling.* Met alle portfolio-bedrijven zet de BOM een groeipad uit. De ambitie is zoveel mogelijk bedrijven vanuit de ideation-fase te laten doorgroeien naar de scale-upfase. Het gaat dus veelal niet om incidentele ondersteuning. De BOM gaat met haar portfolio-bedrijven liefst een langdurige relatie aan, niet om op de stoel van de ondernemer te gaan zitten, maar om de ondernemer per levensfase optimaal te kunnen verbinden met partners en resources.
3. *Brabant-brede propositie voor het helpen van bedrijven.* De BOM kijkt per levensfase van de portfolio bedrijven welke resources uit de Schijf van Vijf ze nodig hebben en vervolgens welke partners in Brabant (en daarbuiten) moeten worden gemobiliseerd om deze resources te kunnen bieden.

Als gevolg van de nadruk op groeiplanning en groeiversnelling zal het aandeel bedrijven in de portfolio dat zich in de scale-up fase bevindt toenemen. Deze bedrijven hebben een specifieke ondersteuningsbehoefte op in ieder geval het terrein van talent, marktexpansie en faciliteiten (en de financiering daarvan). De BOM probeert daarin samen met partners te voorzien – bijvoorbeeld door haar netwerk in te zetten om een pool te vormen van potentiële CEO's en CFO's (zoals genoemd in paragraaf 4.4).

5.2 Doelgroep: ondernemingen centraal

Ondernemingen vormen de doelgroep van de BOM bij bedrijfsontwikkeling. De BOM focust op innovatieve MKB ondernemingen (met technologische en sociale innovaties) in de **drie fases** van ontwikkeling:

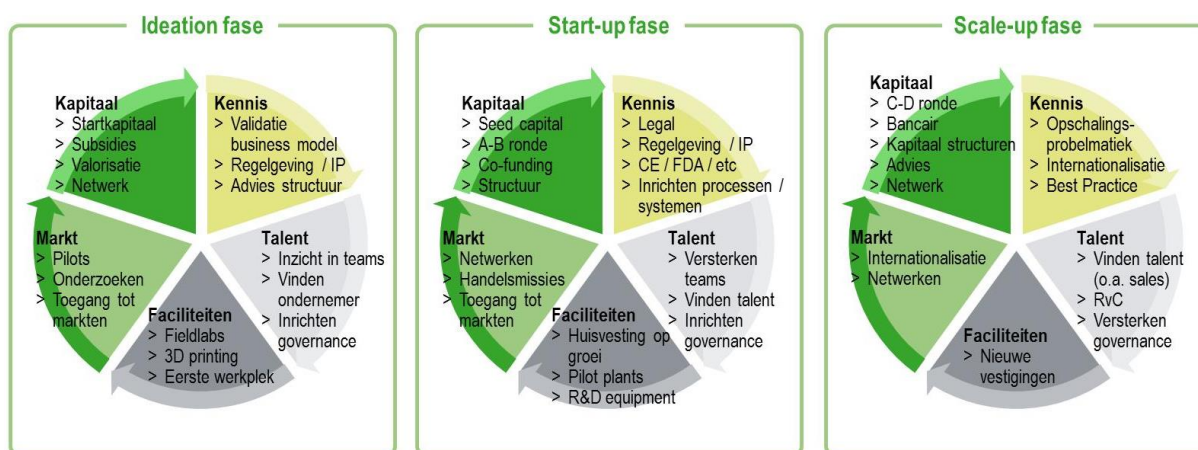
- *Ideation:* een idee wordt doorontwikkeld tot een startend bedrijf
- *Start-up:* het bedrijf gaat de markt op en zoekt naar een werkend business model
- *Scale-up:* het business model heeft zich bewezen en er moet geïnvesteerd worden om op te schalen, veelal internationaal

Daarnaast zijn de **zes topclusters** van Noord-Brabant (High Tech Systemen & Materialen, Agrofood, Life Sciences & Health, Maintenance & Services, Logistieke Supply Chain, Biobased Economy) richtinggevend voor het stellen van prioriteiten voor de ondersteuning van bedrijven. Daarbij wordt gezocht naar bedrijven met de **potentie** (schaalbare markt en schaalbare onderneming) en **ambitie** om te groeien naar substantiële omzet.

De BOM beoordeelt voor iedere onderneming en de portfolio als geheel in hoeverre zij bijdragen aan de beoogde economische, maatschappelijke en financiële doelstellingen. Blijft op portfolioniveau een doelstelling achter, dan zal de BOM actiever sturen op de ontwikkeling van ondernemingen die bijdragen aan die portfoliedoelstelling (zie ook Appendix 2).

5.3 Resource-benadering: de Schijf van Vijf als methodiek

Vanuit haar ketenregiefunctie zet de BOM samen met partners in op de groeiversnelling van bedrijven. Dit gebeurt door deze bedrijven toegang te bieden tot vijf categorieën van resources: kapitaal, kennis, markt, talent en faciliteiten. Deze Schijf van Vijf biedt resources die voorzien in de (verschillende) behoeften van bedrijven in alle drie de fases (zie figuur 8).



Figuur 8. Voorbeelden van veelvoorkomende behoeften van bedrijven in verschillende fases o.b.v. onderzoek Deloitte en ervaringen BOM

5.4 Diensten voor bedrijven

De BOM faciliteert samen met partners de toegang van bedrijven tot resources in de Schijf van Vijf in Brabant. De BOM doet dit in vier modellen die openstaan voor alle ondernemingen in haar portfolio (en het eerste model ook voor bedrijven daarbuiten):

1. Self-servicemodel: De BOM maakt via haar website, die toegankelijk is voor alle ondernemingen, informatie beschikbaar over bedrijfsontwikkeling (financiering, marktkennis, faciliteiten, e.d.). Een eerste stap zal het bieden van toegang tot marktrapporten over de trends en ontwikkelingen per Brabants topcluster zijn. Er wordt tevens met andere digitale dienstverleners, met name de Kamer van Koophandel, gewerkt aan afstemming en complementariteit.

2. Ondersteuningsmodel: De BOM arrangeert specifieke ondersteuning bij groeivraagstukken van bedrijven. Om hieraan optimaal invulling te geven zal de BOM vooral de kracht van haar netwerk benutten. Zij gaat dat netwerk nog meer inzetten om ondernemingen in haar portfolio, op basis van hun specifieke behoeften, te verbinden met partijen die hen samen met de BOM kunnen ondersteunen bij hun uitdagingen. Het bevorderen van internationale groei is een specifieke prioriteit in het ondersteuningsmodel.

De BOM wil dit model systematisch en breed opzetten. Dat vergt extra inspanningen om stapsgewijs relaties aan te gaan en afspraken te maken met (bestaande en nieuwe) netwerkpartners. De samenwerking met partners zal per levensfase van een bedrijf verschillen. In de ideation fase zal bijvoorbeeld vanuit complementariteit nauw worden samengewerkt met kennisinstellingen die actief werken aan kennisvalorisatie, met Valorisatieprogramma's en met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Kader: Brabant-breed valorisatieprogramma

Ondernemingen hebben behoefte aan kapitaal. Het afgelopen jaar heeft de BOM in samenwerking met de Provincie Noord-Brabant en de drie directeurs van de Brabantse valorisatieprogramma's gewerkt aan een integraal Brabant-breed valorisatieprogramma. Dit is onderdeel van het Toekomstplan startersondersteuning 2017-2020; een groeimodel richting 2020

Dit moet resulteren in een uniforme doelgroep (Brabantse topclusters), uniforme financieringsvoorwaarden in de ideation-fase (Proof-of-Concept en Pre-seed) en een uniforme methodiek voor screening en scouting. In de vervolgfase (groeifase) zal de BOM deze methodiek verbreden en verdiepen tot een bedrijfsanalyse met ontwikkelpunten en een concreet groeiplan. Op deze manier ontstaat een sluitende keten van het begeleiden en financieren van startende bedrijven naar groeiende bedrijven. Op dit moment stelt de BOM leningen en equity beschikbaar vanaf het moment van de eerste financieringsronde. Door te partneren met andere aanbieders van kapitaal vergroot de BOM het aanbod van kapitaal en de mogelijkheid tot cofinanciering en financiering in volgende rondes.

3. Programmamodel: De BOM *organiseert* voor haar portfoliobedrijven programma's (met partners) die hen helpen groeien en waaraan meer bedrijven tegelijk kunnen meedoen. Deze programma's, die inspelen op specifieke behoeften in de drie fases van ontwikkeling zijn voor de BOM een nieuwe manier om de collectieve kennis van haar medewerkers en partners te ontsluiten. Voorbeelden van mogelijke programma's zijn:

- Handelsmissies naar internationale regio's waarmee Brabant warme banden heeft en voor ondernemingen kansen liggen: Zuid-Duitsland, Jiangsu (China), Boston (VS) en Israël (zie kader)
- Programma's om bedrijven in de ideation fase beter toe te laten werken naar financiering.

Kader: Handelsbevordering

Het ontwikkelen van internationale handel is voor veel Brabantse bedrijven een voorwaarde om te groeien. De BOM krijgt – mede op basis van een succesvolle recente pilot met de Provincie Noord-Brabant – de komende meerjarenperiode een belangrijke strategische en uitvoerende rol in **missies, marktverkenningen** en **informatievoorziening** op kansen voor het Brabantse bedrijfsleven in het buitenland. Zo helpt de BOM Brabantse bedrijven bij de toegang tot buitenlandse markten en verlaagt zij de drempels voor internationaal zakendoen.

De focus en kaders zijn:

- Focus op de topclusters van Brabant met de grootste internationale dimensie: HTSM, Agrofood en Life Sciences
- Focus op een beperkt aantal strategische buitenlandse markten waarmee de provincie Noord-Brabant een goede relatie heeft en die interessant zijn voor het bedrijfsleven: Duitsland, België (Vlaanderen), China (Jiangsu), Israël en de Verenigde Staten (Boston en Chicago als verkenning)
- Belangrijke rol voor Provincie Noord-Brabant in keuze van de strategische markten en sectoren
- Wederkerigheid als eis bij het aangaan van langdurige strategische samenwerkingsverbanden met belangrijke (overheids)partners in doelregio's: voldoende kansen voor de Brabantse economie en interesse bij de potentiële buitenlandse partner of regio
- Voldoende toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen van diensten van BOM, met name ten opzichte van RVO en het Nederlandse postennetwerk
- Heroverweging van de gekozen markten en sectoren op basis van de geleerde lessen.

De BOM wil nauw samenwerken met de provincie, Kamer van Koophandel, Triple-Helix-organisaties en met name de RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland). RVO heeft een landelijke centrale rol en biedt toegang tot een buitenlandnetwerk, handelsreizen en een ondersteunend instrumentarium voor internationale handel. De BOM werkt al nauw samen met de NFIA (die valt onder RVO) in investeringsbevordering (zie hoofdstuk 6) en gaat dit de komende meerjarenperiode ook doen voor handelsbevordering. Er zullen daartoe in 2017 nadere afspraken worden gemaakt over het faciliteren door de BOM op buitenlandse posten (voor Brabant

zijn dit München en Nanjing), de inzet van RVO-instrumentarium voor portfolio-bedrijven van de BOM, het delen van data en de reisagenda.

Er kunnen vanuit de Bedrijfsontwikkeling kansen (en behoeften) ontstaan op markten buiten de bovengenoemde initiële strategische buitenlandse markten. De BOM kan daar op inspelen door eventuele inzet van eigen middelen, provinciale middelen of samenwerking met partners door bijvoorbeeld gebruik te maken van bijvoorbeeld het RVO netwerk en instrumentarium of Europese programma's.

Doelstellingen van de BOM voor handelsbevordering in de komende meerjarenperiode zijn:

- Het organiseren van 24 tot 32 missies (inkomend en uitgaand)
- Het organiseren van 12-16 informatiebijeenkomsten
- Deelname van in totaal 240 Brabantse bedrijven aan de missies
- 1200 matchmaking-gesprekken voor deelnemende bedrijven aan de missies
- Ontwikkeling van een monitoring systeem waarin de output van de matchmaking gemeten kan worden. Op dit moment ontbreekt een dergelijk systeem, terwijl er behoefte is aan meer inzicht op behaalde successen in matchmaking. Deze monitoring moet leiden tot een betere sturing van de activiteiten op landen, sectoren en doelgroep.

De rolverdeling tussen BOM en provincie zal volgend jaar nader worden bepaald, mede op basis van de evaluatie van de pilot.

4. Investeringsmodel: De BOM *investeert* in veelbelovende bedrijven in haar portfolio. Dit is het meest intensieve model: de BOM wijst het bedrijf een investeringsmanager toe die de mogelijkheid onderzoekt van een investering door de BOM. Deze intensieve individuele begeleiding en assessment van een bedrijf wordt uitgevoerd door medewerkers in de fondsen van de BOM. Bedrijven die in het investeringsmodel zitten hebben daarnaast toegang tot alle andere proposities die de BOM biedt.

Kader: Investeringsfondsen uitgevoerd door BOM Capital

De BOM beschikt over diverse fondsen met in totaal € 250 miljoen aan assets onder management, gefinancierd door zowel de Provincie Noord-Brabant als het Ministerie van Economische Zaken. Een voorbeeld is het InnovatieFonds Brabant. De fondstopdracht is eind 2013 door de Provincie verstrekt. Het InnovatieFonds Brabant helpt ondernemers die actief zijn in één van de zes Brabantse topsectoren aan een basisvoorwaarde voor succes: het aantrekken van voldoende (privaat) kapitaal. Het InnovatieFonds heeft een initieel vermogen van € 125 miljoen en een looptijd van 24 jaar.

Het InnovatieFonds Brabant heeft een vierledige ambitie met daaraan gekoppelde concrete doelen:

1. Bijdragen aan maatschappelijke opgaven middels innovaties in bijvoorbeeld duurzame agro-foodketens, gezond ouder worden, slimme mobiliteit en duurzame energie:
 - a. Nieuwe oplossingen: 40-50% van de investeringen wordt gedaan op het gebied van de ontwikkeling van oplossingen voor maatschappelijke opgaven;
2. Versterken van technologische groei in Noord-Brabant middels krachtige, innovatieve topclusters en cross-overs van topclusters:
 - a. Technologische groeigebieden: 50-60% van de investeringen wordt gedaan op gebieden met innovatiekracht en groeipotentieel voor Noord-Brabant binnen de topclusters en cross-overs van topclusters, passend in de smart specialization van Brabant;
3. Verleiden van andere (private) financiers om zo veel mogelijk geld beschikbaar te krijgen voor innovatieve MKB-bedrijven in Noord-Brabant:
 - a. Mobiliseren middelen: met € 125 miljoen mobiliseert het InnovatieFonds Brabant minimaal € 250 miljoen aan middelen van andere financiers – een multiplier van 3;
4. Sluiten van de keten van financieringsmogelijkheden voor innovatieve MKB-bedrijven in de topclusters van Noord-Brabant:
 - a. Verdeling van middelen: minimaal 60% van de middelen wordt ingezet voor de (Pre-)Seed, Early Stage en Growth fasen van bedrijfsontwikkeling, waar marktfalen het meest prominent is;
 - b. Verbinding keten: middelen, kennis en netwerk worden ingezet voor de doorstroming van innovatieve MKB-bedrijven naar volgende fasen van financiering en het aantrekken van vervolfinanciering uit de markt;
 - c. Rendement: aan het eind van de looptijd heeft het InnovatieFonds Brabant dezelfde waarde als bij aanvang (€ 125 miljoen).

Het InnovatieFonds Brabant verwezenlijkt zijn ambities en doelen door naast direct in bedrijven ook te investeren in andere fondsen en zo private middelen en kennis te mobiliseren die de innovatiekracht van Brabant versterken.

De provincie en de BOM onderzoeken de wensen en mogelijkheden om te komen tot een sterkere integratie van fondsen met minder aparte opdrachten en bijbehorende vennootschappen.

5.5 Uniforme werkwijze: proces voor bedrijfsontwikkeling

Als een bedrijf bij de BOM aanklopt voor ondersteuning vanuit het in de vorige paragraaf beschreven ondersteunings-, programma- of investeringsmodel, dan wordt het bedrijf via een uniforme werkwijze geholpen. Deze werkwijze van bedrijfsontwikkeling omvat drie stappen: intake, analyse en dienstverlening.

1. Intake: De BOM gaat alle bedrijven met een hulpvraag beoordelen in één uniform intakeproces. Dit zorgt voor een meer methodische werkwijze die voor elk bedrijf de best beschikbare resources toegankelijk maakt, ongeacht welke medewerker van de BOM betrokken is. Uitkomst is (1) een besluit het bedrijf al dan niet op te nemen in de BOM-portfolio en (2) een voorstel voor de vervolganalyse. De BOM ontwikkelt een gemeenschappelijke vragenlijst waarmee in elk team en door iedere medewerker deze afweging eenduidig kan worden gemaakt.

Een bedrijf komt via een telefoonnummer, website of medewerker binnen bij de BOM en niet bij een afdeling van de BOM. Als besloten wordt om het bedrijf op te nemen in de BOM-portfolio wordt een accountmanager toegekend. Als het bedrijf een goede business case en een valide hulpvraag heeft maar niet door de BOM kan worden geholpen, dan zal de BOM het bedrijf warm doorverwijzen in haar netwerk. De accountmanager is het eerste aanspreekpunt voor een onderneming. Bij een potentiële investeringscase vanuit een BOM-fonds is de accountmanager een investmentmanager uit één van de BOM-fondsen. Is er geen potentiële investeringscase, dan is het een bedrijfsontwikkelaar zonder koppeling met een fonds.

Het accountmanagement kan veranderen wanneer een onderneming later uitgroeit tot een investeringscase of omgekeerd in het investeringsproces wordt afgewezen.

De acquisitie van nieuwe portfolio bedrijven zal onder andere actief worden bevorderd door het organiseren van challenges. Een voorbeeld is “Pitch Logistics”, een Brabants innovatienetwerk voor logistieke startups en scale-ups dat recent van start is gegaan. Bedrijven met vernieuwende concepten in de supply chain worden in dit project op basis van de kwaliteit van hun pitches ondersteund met kennis, partners en/of financiële middelen.

2. Analyse: De volgende stap is een groeianalyse, zowel voor een investeringscase als voor een onderneming zonder kapitaalvraag. De analyse volgt een standaardmethodiek aan de hand van de vijf resources in de Schijf van Vijf en leidt tot een overzicht van benodigde groeimiddelen. Bij een kapitaalvraag aan de BOM wordt ook het investeringsproces opgestart met een analyse van de investeringscase. Dit is een zwaardere analyse die veel tijd kost en doorloopt in de derde stap van het proces.

De uitkomst van de analyse is een groeicontract (of een participatie-overeenkomst) tussen de BOM en de onderneming (zie ook het onderstaande kader). In deze overeenkomst staat duidelijk beschreven hoe de BOM de onderneming zal helpen groeien, wie intern en extern betrokken zijn, wat het gewenste resultaat is, welke tijdlijn wordt gehanteerd en wat de BOM terugvraagt aan de onderneming in ruil voor de dienstverlening (denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke impact).

3. Dienstverlening: Vervolgens start de dienstverlening en wordt het groeicontract of de participatie overeenkomst uitgevoerd. In ruil voor de dienstverlening vraagt de BOM geen geld, maar informatie en wederdiensten. De informatie helpt de impact te meten op de Brabantse economie (zoals omzet- en

werkgelegenheidsgroei) en de wederdiensten zijn gericht op maatschappelijke doelen en/of het helpen van andere ondernemingen om groei te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld door onderdeel te worden van de partners in het ondersteuningsmodel van de BOM of door bij te dragen aan programma's. De BOM wil door ondernemingen te laten bijdragen aan de groei van andere ondernemingen een zelfversterkend systeem tot stand brengen: voor ondernemingen, door ondernemingen.

Kader: Hypothetisch voorbeeld van een groeicontract

Vanuit het groeicontract wordt een relatie met de BOM aangegaan. De BOM levert hierbij diensten in de vorm van kennis, kapitaal, markt, faciliteiten en talent. Client wordt gevraagd een niet financiële "pay it forward" return te leveren om het ecosysteem te versterken, maatschappelijke impact te realiseren en andere bedrijven e/o cliënten van de BOM te helpen. De returns vallen in drie categorieën:

- A. *Informatie*: Delen van boekhoudkundige informatie (omzet, FTEs) en andere relevante informatie/KPI's om maatschappelijke impact, kwaliteit en effectiviteit van BOM-diensten te meten
- B. *Marketing/Branding*: "Spread the word" over activiteiten en toegevoegde waarde van de BOM. Bijdragen aan marketing/branding-onderwerpen. Vernoemen van de BOM in geselecteerde communicatie-uitingen
- C. *Expertise*: Deelname aan expertpanels, workshops, delen van expertise met andere bedrijven en cliënten.

Naleving is op basis van intentie. De returns worden beschreven in een schriftelijke intentieverklaring die niet juridisch bindend is. De verklaring bevat de planning, doelstellingen en mijlpalen, de diensten die de BOM levert en de wederkerige bijdrage van het bedrijf aan het ecosysteem ("pay it forward returns").

De uniformiteit van het drie stappen proces wordt gewaarborgd door de stuurmomenten tussen de processtappen. Op die punten vindt evaluatie plaats, wordt afgestemd met relevante experts binnen de BOM en wordt besloten of en hoe het proces wordt vervolgd. Het "BOM-portfolioteam" neemt deze beslissingen. Dit team representeert de verschillende expertises binnen de BOM, zorgt ervoor dat de optimale resources voor groei beschikbaar worden gemaakt en monitort continu de voortgang.

5.6 Rollen van de BOM

De BOM zal aan de nieuwe werkwijze concreet invulling geven door voor de bedrijven in haar portfolio de rollen te vervullen van:

- *Accountmanager* die binnen de BOM het eerste aanspreekpunt is voor het bedrijf, behoeften van bedrijven signaleert en analyseert en op basis daarvan input geeft voor productontwikkeling in de Schijf van Vijf
- *Groeiplanner* die met de ondernemer een stappenplan opstelt om groei te versnellen
- *Verbinder* die eigen resources en resources van partners toegankelijk maakt
- *Investeerder* die kapitaal verschaft vanuit de eigen fondsen.

5.7 Resultaat: werkgelegenheid, maatschappelijke en economische impact

In deze meerjarenperiode streeft de BOM met Bedrijfsontwikkeling naar de volgende resultaten:

- Een **portfolio van 400 ondernemingen** met een groeicontract met de BOM die:
 - Gezamenlijk **een gemiddelde omzetgroei realiseren van 20% per jaar**
 - Gezamenlijk **€ 350 miljoen aan investeringen** realiseren (deels door de BOM, deels door cofinancieringen en financiering waar de BOM niet participeert)
 - Gezamenlijk **2.500 FTE aan werkgelegenheid** realiseren
 - In hun groeicontracten doelstellingen afspreken over een **wederkerige bijdrage aan de ontwikkeling van het ecosysteem en/of** over verbetering van de **maatschappelijke impact** van hun bedrijfsvoering
 - In meerderheid (**60%**) **bijdragen aan één of meer Brabantse maatschappelijke opgaven**

- De dienstverlening van de BOM waarderen met een gemiddelde **Net Promotor Score** (NPS) van **30**
- **50% doorverwijzingen** van ondernemingen die niet in de BOM-portfolio worden opgenomen naar een voor hun vraagstuk relevante partij
- **150.000 bezoeken** van de website, gemeten in sessies, in 2020 (nu 70.000 per jaar) en waardering van de online dienstverlening met een gemiddelde **Net Promotor Score** (NPS) van **30**.

6. Buitenlandse bedrijven aantrekken

6.1 Opdracht internationalisering: verzilveren van internationale kansen

Internationale dynamiek is een levensader voor de Brabantse economie. Het Brabantse Bestuursakkoord benadrukt dat internationalisering meer dan ooit kansen voor Brabant biedt. De BOM heeft daarom de opdracht om in de komende jaren actief bij te dragen aan de verzilvering van deze kansen op een vijftal terreinen. Deze raken de drie primaire processen op verschillende vlakken:

- *Het primaire proces Investeringsbevordering*: richt zich op het aantrekken van nieuwe buitenlandse bedrijven en het behouden en laten groeien van reeds gevestigde buitenlandse bedrijven
- *Handelsbevordering*: is onderdeel van bedrijfsontwikkeling, waarbij de BOM bedrijven wil faciliteren bij hun groei in een aantal strategische buitenlandse markten (zie paragraaf 5.4)
- *Internationale innovatiesamenwerking*: richt zich op het versterken van de internationale dimensie van ontwikkelthema's door middel van het bouwen van internationale consortia (zie paragraaf 4.5)
- *Branding*: wordt vanuit de BOM ingevuld als de *marketing* van Brabant richting het bedrijfsleven in Internationale markten, voornamelijk handels- en investeringsbevordering
- *Vermarkten van kansen in "zwakkere" Europese regio's*: kansen voor het Brabantse bedrijfsleven in "zwakkere" Europese regio's zullen nader onderzocht worden.

Bij deze activiteiten speelt de BOM een complementaire rol aan die van de overheid zelf. Die is er in gelegen om drempels tot internationaal zakendoen te verlagen, bijvoorbeeld door samenwerkingsrelaties met relevante buitenlandse regio's aan te gaan en te bevorderen dat Europese Programma's internationaal zakendoen optimaal faciliteren.

6.2 Buitenlandse bedrijven aantrekken: versterken door 3 pijlers

De BOM heeft de afgelopen periode goede resultaten geboekt met het aantrekken van buitenlandse bedrijven, met een grote toegevoegde waarde voor de werkgelegenheid en/of het innovatievermogen van Brabant. De BOM richt zich daarbij op buitenlandse bedrijven die toegang willen tot de Europese afzetmarkt en daar ondersteunende faciliteiten bij zoeken (zoals bijvoorbeeld een hoofdkantoor of logistieke operatie) ("market access"), en op buitenlandse bedrijven die toegang zoeken tot technologie en/of kennis voor eigen product/procesontwikkeling ten behoeve van de wereldwijde markt ("technology access"). Buiten het aantrekken van nieuwe buitenlandse bedrijven is er ook aandacht voor reeds gevestigde buitenlandse bedrijven. Het investor relations programma richt zich op het onderhouden van een goede relatie met 'current investors' t.b.v. groei en behoud van werkgelegenheid, het delen van kennis en leads en het verkrijgen van testimonials voor de promotie van Brabant als vestigingslocatie.

In de komende meerjarenperiode zijn deze 3 pijlers de basis voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven:

- Market Access (Gateway to Europe)
- Technology Access (Kennisintensief, topsectoren en campussen)
- Investor Relations (Behoud en Groei)

Vanuit deze 3 pijlers zal verder gewerkt worden aan het behalen van nieuwe successen, waarbij er aandacht is voor:

- Operational Excellence met meer focus op geografische markten, activiteiten en topsectoren
- Samenwerking met NFIA (Invest in Holland), Triple Helix Partners, de B5 gemeenten en Campussen
- Marketing: doorontwikkelen van het onderscheidend vermogen van Brabant in het buitenland

- Verbinden met handelsbevordering, innovatiesamenwerking en met de rol van de overheid (m.n. de provincie) in de strategische buitenlandse markten
- (Strategische) buitenlandse bedrijven toegang geven tot de resources van de BOM en partners in de Schijf van Vijf.

6.3 Buitenlandse bedrijven aantrekken: plan van aanpak

De afgelopen jaren heeft de BOM een transitie gemaakt van generieke promotie en acquisitie naar het meer direct inspelen op de behoefte van buitenlandse bedrijven aan markt- en/of technologietoegang, gebaseerd op een heldere focus::

- **"Market Access"**: Aangewezen focuslanden zijn: Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Turkije (afhankelijk van veiligheid/stabiliteit), India, China, Japan, Taiwan en Korea;
- **"Technology Access"**: De focus ligt hier op de topsectoren, met speciale aandacht voor HTSM, Life Sciences, Agrofood en Chemie.

De onderverdeling in "Market Access" en "Technology Access" geeft richting aan de indeling van het team, de benodigde kennis en kunde van de projectmanagers en de werkwijze van de BOM. Het doel hiervan is om de klant (buitenlands bedrijf) vanuit de kennis (gateway versus topsectoren) en kunde (projectmanagement) beter te bedienen en uiteindelijk ook de werkelijke FDI (Foreign Direct Investment) beter te kunnen specificeren en beantwoorden.. Hierbij kan weer onderscheid gemaakt worden in 4 vormen van acquisitie:

- **Reactieve acquisitie**: de BOM wordt benaderd door een netwerk/partner om een buitenlands bedrijf te ondersteunen bij de zoektocht naar een vestiging in Europa/Nederland/Brabant
- **Proactieve acquisitie**: proactief benaderen van buitenlandse bedrijven middels seminars, beurzen en roadshows; middels generieke promotie en door af te tasten of er gekeken wordt naar Europese expansie
- **Investor Relations**: behoud en groei bij al in Brabant gevestigde buitenlandse bedrijven
- **Strategische acquisitie**: proactief benaderen van een buitenlands bedrijf met een op maat gemaakte (technologie) propositie, gevoed door het betreffende cluster in Brabant (benadering ook in samenwerking met het cluster/experts/campussen)

Het ambitieniveau voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven ligt de komende jaren hoog op kwantiteit (aantal projecten, geïnvesteerd kapitaal en werkgelegenheid), kwaliteit (R&D projecten) en wordt ondersteund door meer eigen lead generation. De werkwijze in de 3 pijlers wordt de komende jaren geoptimaliseerd:

Market Access: de BOM zal haar proactieve activiteiten nog meer dan voorheen organiseren in een beperkt aantal eerder genoemde focuslanden. De activiteiten zullen in samenwerking met de buitenkantoren van NFIA worden georganiseerd en indien nuttig en gewenst i.s.m. Regionale Acquisitie Partners (RAP's), Triple Helix partners in Brabant, de provincie, campussen en steden.

Technology Access: de BOM zal haar activiteiten in buitenlandse markten organiseren in de topsectoren met de grootste internationale dynamiek en concurrerende propositie, zijnde HTSM, Life Sciences, Agrofood en Chemie & Biobased. De afgelopen jaren is reactief ingezet op Chemie & Biobased en Aerospace & Maintenance. Er ligt echter een behoefte in Brabant om ook vanuit deze topsectoren en met als brandpunt de campussen (zie ook het kader Samenwerking met de Brabantse campussen, paragraaf 3.3) inzet te plegen op proactieve acquisitie. Voor de uitvoering van de sectorbenadering zal aansluiting worden gezocht bij de Nationale Acquisitie Teams (NAT's) onder leiding van NFIA. Er vindt afstemming plaats met de campussen (brandpunt in de proposities), Triple Helix partners en de provincie (strategische markten). Binnen de BOM zal de uitvoering integraal worden

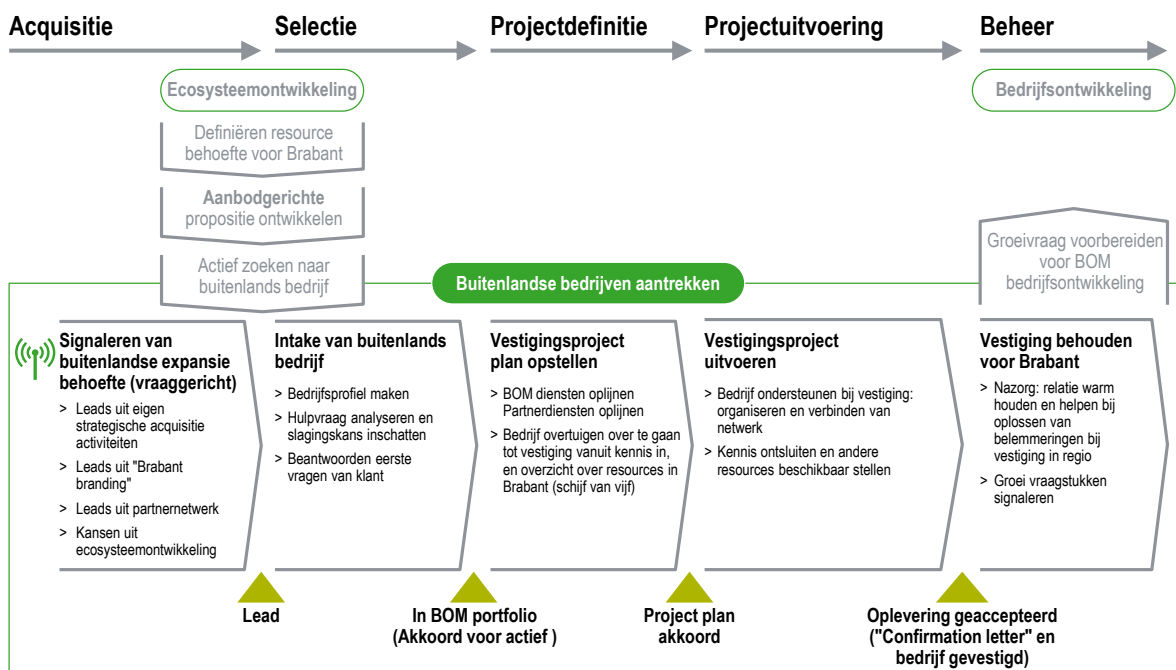
aangepakt, waarbij ook vanuit bedrijfsontwikkeling en ecosysteemontwikkeling bij wordt gedragen aan het opstellen van proposities en het identificeren van kansen.

Investor Relations: BOM zal het Investor Relations programma verder professionaliseren en intensiveren. Binnen het team zal goed gekeken worden naar de verwachte toekomstige vraag (naar markt of technologie?) om te bepalen of het account wordt toegewezen aan een Project Manager “Market Access” of “Technology Access”. Landelijk wordt afstemming gezocht op de strategische accounts van NFIA. Met Triple Helix partners, gemeenten en campussen zal bekeken worden hoe het bereik verhoogd kan worden (aantal bezoeken van bedrijven en deling van informatie) en hoe de aansluiting gerealiseerd kan worden op de werkwijze van en programmering in het “Invest in Holland” netwerk. Binnen de BOM zal geput worden uit en bijgedragen aan de BOM resources in alle domeinen van de Schijf van Vijf.

6.4 Aantrekken buitenlandse bedrijven: werkwijze

De komende meerjarenperiode zal de BOM de inzet van haar kennis, netwerk en expertise op het gebied van het aantrekken van buitenlandse bedrijven op een aantal punten door ontwikkelen (zie ook figuur 9):

Operational excellence – In de huidige manier van werken zit nog ruimte om op een aantal terreinen efficiënter en effectiever te werken en daarmee het resultaat binnen de beschikbare capaciteit te vergroten. Van klantselectie tot projectuitvoering zal worden gekeken naar verbetering van projectmanagement, klantbeleving en onderscheidend vermogen. Voor de acquisitie zal worden gezocht naar nieuwe vormen van “lead generation” in de belangrijkste buitenlandse markten. In de ontwikkeling van Operational Excellence zal intensief worden samengewerkt met het “Invest in Holland” partnernetwerk.



Figuur 9. Proces Buitenlandse bedrijven aantrekken, inclusief belangrijke verbindingen naar ecosysteemontwikkeling en bedrijfsontwikkeling

Aansluiten bij BOM resource-benadering – Met de resource-benadering streeft de BOM naar één uniform overzicht van beschikbare en toegankelijke resources in Brabant. Voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven wordt deze benadering gebruikt in aanvulling op de promotie van het bredere

vestigingsklimaat (met o.m. fiscaliteit en infrastructuur) in Nederland en Brabant. De Schijf van Vijf wordt gebruikt om de buitenlandse promotie up-to-date en efficiënt vorm te geven en bij daadwerkelijke vestiging ingezet in de projectuitvoering om optimale dienstverlening te bieden. Via de Schijf van Vijf wordt nieuwe kennis die is opgebouwd met het aantrekken van buitenlandse bedrijven integraal beschikbaar gemaakt binnen de BOM. Zodra een buitenlands bedrijf zich vestigt bepaalt de BOM welke resources van dit bedrijf interessant zouden kunnen zijn voor andere partijen.

Eén BOM-portfolio – De beheerfase voor buitenlandse bedrijven in Brabant zich op het onderhouden van een goede relatie ("investor relations programma") ten behoeve van groei en behoud, het delen van kennis en het verkrijgen van "testimonials" voor de promotie van Noord-Brabant als vestigingslocatie. Deze relaties worden via de BOM-portfolio ook toegankelijk gemaakt voor de andere primaire processen. Bij nieuwe groeivragen kan op deze manier de vraag efficiënt worden opgepakt door bedrijfsontwikkeling en worden relevante kennis en resources beschikbaar gemaakt voor ecosysteemontwikkeling (en vice-versa).

6.5 Samenwerking: cruciaal voor succes

Toenemende internationale concurrentie noopt de BOM te blijven werken aan een goed functionerend acquisitieapparaat om kansen te verzilveren voor het aantrekken van hoogwaardige activiteiten van buitenlandse bedrijven. Samenwerking binnen het "Invest in Holland" netwerk (o.l.v. het "Netherlands Foreign Investment Agency", NFIA) en met de Triple-Helix-organisaties speelt hierin een cruciale rol:

- *"Invest in Holland"*: Landelijk werken NFIA en Regionale Acquisitie Partners (RAP's) intensief samen in "Invest in Holland". Het biedt een landelijk dekkend netwerk (onder leiding van NFIA) van overheidsorganisaties die zich bezighouden met het aantrekken en begeleiden van buitenlandse bedrijven.
 - Landelijke strategie: Er is een gezamenlijke strategie opgesteld waarin de uitdrukkelijke wens is uitgesproken te opereren als één netwerk. Het doel is te komen tot een betere inzet van capaciteit en middelen, een meer uniforme werkwijze en één gezamenlijk resultaat voor Nederland en de regio's.
 - Convenant: Er zijn verregaande afspraken gemaakt (via een convenant) tussen NFIA en de RAP's. De voornaamste aandacht gaat uit naar samenwerking voor internationale acquisitie (gebruik van de NFIA buitenkantoren), een kennisdatabank, delen van leads, respect voor de lead generator en registratie in de projectadministratie van NFIA (Achilles). Daarnaast zijn er afspraken gemaakt om niet proactief in elkaars regio's te werven.
 - Werkgroepen voor samenwerking: 10 werkgroepen komen met nieuwe ideeën en initiatieven voor een betere basis voor samenwerking in de thema's (1) *acquisitie*, (2) *investor development*, (3) *kenniscentrum* en (4) *samenwerking*. De BOM is verantwoordelijk voor het onderwerp "Operational Excellence".
- *Provincie Noord-Brabant*: Er ligt een gezamenlijke taak voor de provincie en de BOM in het verbinden van de Internationaliseringsdomeinen Overheid, Handel, Innovatiesamenwerking en Investeringsbevordering in de strategische markten in het buitenland. Daarnaast wordt gezamenlijk gewerkt aan het versterken van het imago van Brabant in het buitenland.
- *BOM*: Het ontwikkelen van een integrale samenwerking (rondom de Schijf van Vijf) binnen de BOM rond strategische buitenlandse bedrijven (Investor Relations) in Brabant en het verbinden met de primaire processen ecosysteemontwikkeling en bedrijfsontwikkeling
- *Triple-Helix-organisaties*: De afgelopen jaren heeft de BOM belangrijke stappen gezet in de samenwerking met Triple-Helix-organisaties in Brabant. In navolging van de samenwerking met Brainport Development startte op 1 januari 2016 een nieuwe samenwerking met REWIN West-Brabant. Uitgangspunt is dat BOM de leidende partij is op het gebied van internationale acquisitie en de Triple-Helix-organisatie de kennis en het netwerk inbrengt van de regionale markt. Daarnaast wordt ernaar gestreefd:
 - Leads direct te delen

- Aan te sluiten op het “Invest in Holland” netwerk (strategie, aanpak, werkwijze)
- Capaciteit voor begeleiding van leads zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten
- Gezamenlijke proposities te ontwikkelen voor de “Market” en “Technology” aanpak
- Investor Relations samen op te pakken: meer bedrijfsbezoeken, een hogere kwaliteit van dienstverlening, meer “lead generation” en een betere registratie van bedrijven en ontwikkelingen in de centrale project- en bedrijvendatabase van NFIA
- Tot één resultaatmeting te komen voor buitenlandse investeringen.
- *Brabantse campussen*: de aanwezigheid van sterke campussen met innovatieconsortia vergroot de aantrekkelijkheid van Brabant voor buitenlandse bedrijven en versterkt daarmee de propositie die de BOM aan buitenlandse bedrijven kan bieden. Vanuit het werven van hoogwaardige activiteiten (“Technology Access”) zijn de campussen het brandpunt van deze proposities in de topsectoren. Met de campussen zal gezamenlijk gewerkt worden aan het verbeteren van de proposities. Daarnaast zullen BOM en de verschillende campussen nieuwe afspraken maken over een efficiënte en effectieve inzet van capaciteit en middelen op acquisitie. Hierbij ligt de kracht van de BOM in haar expertise met betrekking tot internationale acquisitie en netwerk en bij de campussen in hun technisch-inhoudelijke expertise en nationale en regionale netwerk.

6.6 Promotie van Brabant in het buitenland

De acquisitiefase van het proces van het aantrekken van buitenlandse bedrijven (zie ook figuur 9) wordt versterkt door de promotie van Brabant in het buitenland. Imago, naamsbekendheid en perceptie zijn belangrijke factoren die de locatiekeuze beïnvloeden. Bedrijven maken hun keuze voor een locatie op basis van hun “business intelligence” (harde cijfers) en het begrijpen van het aanbod dat een locatie biedt (emotie). De branding van Brabant vanuit de provincie richt zich op het creëren van een gewenst imago en het op de internationale kaart zetten bij buitenlandse bedrijven. De marketing/promotie vanuit de BOM sluit hierop aan om bedrijven en investeerders over de streep te trekken.

De BOM is een strategische partner voor de provincie (Brabant Branding) in internationale (strategische) markten. Samen wordt gewerkt aan het versterken van de Brabantse propositie in internationale markten: de provincie als verbindende factor en lader van het Brabantmerk, de BOM als expert op het gebied van zakendoen in buitenlandse markten op met name de domeinen investeringsbevordering en handelsbevordering.

De komende jaren wil de BOM extra inzet plegen op de marketing van Brabant in belangrijke buitenlandse markten. Er is behoefte om het onderscheidend vermogen van Brabant scherper te formuleren en dit om te zetten in nieuwe vormen en producten t.b.v. het aantrekken van buitenlandse bedrijven en meer eigen lead generation.

6.7 Resultaat: werkgelegenheid en investeringen

Het behalen van successen in het aantrekken van buitenlandse bedrijven is zeer gevoelig voor internationale (markt)ontwikkeling. Recentelijk zien wij dat de Brexit, ontwikkelingen rondom fiscaliteit, terreurdreiging in Europa en de verkiezingen in Amerika leiden tot onzekerheid in de markt. Wij zien dat een aantal buitenlandse bedrijven er voor kiest hun investeringsplannen uit te stellen of zelfs af te stellen. Dit is bovenop de afvlakkende economische groei in Europa en de trend van teruglopende FDI investeringen in Europa.

Ondanks het verslechterende Europees vestigingsklimaat, zijn de doelstellingen fors hoger dan die van voorgaande meerjarenperiode. De BOM gelooft in de haalbaarheid van de doelstellingen door versterking van Technology Access en marketing van Brabant, het intensiveren en optimaliseren van de samenwerking met partners en de aandacht voor operational excellence.

De BOM zet daarom de volgende doelstellingen voor de periode 2017-2020 voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven:

- Brabant in de top 3 van buitenlandse investeringen in Nederland:
 - **120 FDI projecten** (doel in vorige meerjarenperiode was 100), waarvan bij 12 projecten afspraken gemaakt worden op het gebied van maatschappelijke impact
 - **4.000 arbeidsplaatsen** (doel in vorige meerjarenperiode was 2.000), waarvan 400 uit de "kaartenbak"
 - **€ 400 miljoen investeringen** (doel in vorige meerjarenperiode was € 300 miljoen)
- 15% van de FDI projecten (landelijk is 10%) met een R&D activiteit laten landen in Brabant
- 10% meer (eigen) leads genereren door de BOM nadrukkelijker te profileren in strategische markten

7. Flexibele inzet en bijzondere opdrachten

Het tempo van veranderingen in de economie is hoog. De BOM moet daarom snel en wendbaar in kunnen spelen op onvoorziene gebeurtenissen en nieuwe kansen.

Naast de dienstverlening aan doelgroepen in de drie primaire processen blijft de BOM daarom beschikbaar voor lopende en nieuwe activiteiten waarvan de provincie en/of het Ministerie van EZ haar vraagt (of in het verleden heeft gevraagd) de uitvoering op te pakken. Ook worden taken gewijzigd of afgebouwd als omstandigheden daartoe aanleiding geven.

Voorbeelden van flexibiliteit zijn:

- Het reactief ondersteunen van kansen (met een potentieel grote impact) buiten de ontwikkelthema's.
- De vrije ruimte in de fondsen, die de mogelijkheid biedt om incidenteel bedrijven buiten de doelgroepen te ondersteunen, bijvoorbeeld scale-ups met een grote bijdrage aan de werkgelegenheid buiten de topclusters

In dit hoofdstuk beschrijven we verder de bijzondere opdrachten (in aan- en afbouw) die op dit moment bekend zijn. Een bijzondere opdracht die deels doorloopt en deels wordt geïntensiveerd is de bijdrage van de BOM aan de Brabantse doelstellingen op het vlak van **Energietransitie**.

Opdrachten die worden afgebouwd/uitgefaseerd/getransformeerd zijn de **Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB)** en het **Breedbandfonds Brabant**.

Een mogelijke nieuwe activiteit op het gebied van bedrijfslocaties is het **Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW)** in oprichting.

7.1 Versnelde duurzame energietransitie

De Provincie heeft in 2016 het Uitvoeringsprogramma Energie vastgesteld, met als doel in de komende jaren de Energieagenda 2010-2020 te versnellen en een energietransitie op gang te brengen door middel van een substantiële vergroting van de duurzame energieproductie en -voorziening in Brabant. Een transitie die zal leiden tot een forse CO2 reductie. En die tevens leidt tot werkgelegenheidsgroei. Bij de uitvoering van het programma wordt de BOM als een belangrijke partner gezien.

De BOM is door de provincie gevraagd om vanuit haar competenties in de komende jaren een belangrijke bijdrage te leveren door te ontwikkelen en te investeren.

Het betreft drie specifieke opgaven:

- Ontwikkelen van nieuwe (disruptieve) technologieën en applicaties;
- Het ontwikkelen van initiatieven voor de toepassing van bestaande technologie (mede gericht op toeleiding naar het Energiefonds: "develop to invest")
- Het investeren in projecten vanuit het (al bestaande) Energiefonds.

Terzijde zij opgemerkt dat de BOM ook bijdraagt aan CO2 reductie door middel van andere thema's, naast de in deze notitie beschreven activiteiten. In Appendix 2 benoemen we voornemens om met ontwikkelthema's op het gebied van fotonica (energiezuinige chips), circulaire economie, circulair food en vergroening van de chemische industrie (suikerverwaarding) flinke stappen te zetten.

Nieuwe energietechnieken

De transitie naar een volledig energieneutrale samenleving vraagt om een disruptieve benadering. Nieuwe technologieën spelen een sleutelrol in de energietransitie. Het doel is om nieuwe energie technieken te ontwikkelen en uit te rollen die zorgen dat de doelstelling van Brabant om in 2050 energie neutraal te zijn (inclusief een energieneutrale industrie) dichterbij komt. In de periode 2017-2020 gaan deze energie technieken leiden tot kansrijke produkt-markt combinaties voor een aantal snel groeiende bedrijven.

De inzet van de BOM in de komende is om:

- Vanuit lopende programma's zoals Elektrisch Rijden & Smart Grids en Biobased Economy en vanuit lopende clusterinitiatieven zoals Soliance sterker de opschaling van technologie naar markt te stimuleren
- Samen met partners in te zetten op het in business arrangementen vertalen van baanbrekende nieuwe technologische ontwikkelingen, die productiviteit en efficiency verbeteren en die besparing opleveren in het gebruik van energie. De initiële focus ligt daarbij op het ontwikkelen van ecosystemen en business clusters rondom ICT & Energie en Energieopslag.

Het gaat in beide gevallen om een samenspel tussen ecosysteem ontwikkeling en bedrijfsontwikkeling.

We beginnen niet bij nul. Met de TU Eindhoven, FOM/Differ, TNO/Holst Center en Soliance heeft Brabant een uitstekende kennisbasis die door (nieuwe) bedrijvigheid kan worden vertaald naar duurzame energieproducten en -diensten – en daar kan de BOM een versnellende rol spelen.

De BOM heeft al een stevig bedrijsvennetwerk met bijvoorbeeld circa 70 bedrijven specifiek voor het thema ICT & Energie. Vaak zal bij de toepassing van deze technologieën medewerking nodig zijn van de overheid, bijv. in de sfeer van regelgeving. Daarnaast kan de BOM als neutrale partner een aanjager zijn van de benodigde publiek-private samenwerking.

In de komende periode wil de BOM op het gebied van nieuwe technologie (1) technologieën en aanbieders verkennen, (2) onderbouwde keuzes maken, (3) ondernemers oplijnen rondom enkele projecten, (4) demonstratieprojecten aan de gang helpen (5) verdere opschaling ondersteunen onder andere in living labs. Het Cleantech fonds en de koppeling met het Innovatiefonds zijn daarbij krachtige instrumenten die we in de komende periode nog beter willen positioneren. De BOM wil op deze manier een serie voorbeeldprojecten starten met initieel een kleine schaal maar hoge zichtbaarheid die nieuwe energietechnieken een flinke ondersteuning bieden op weg richting markt. Daarnaast zou het goed zijn om voortdurend nieuwe baanbrekende technologieën te verkennen en te vertalen in scenario's.

Develop to invest

De Provincie en de BOM zien de noodzaak om tot extra projectontwikkelingscapaciteit te komen. Veel partijen willen werken aan de energietransitie, maar hebben niet voldoende kennis om tot goede en financierbare projecten te komen of de individuele projecten zijn te klein. Er wordt binnen de BOM een "develop to invest" functie ingericht om in een eerder stadium betrokken te zijn bij projectontwikkeling gebaseerd op bestaande technologie. Met deze nieuwe functie wil de BOM zodanig bijdragen dat projecten of bundelingen van projecten investeringsrijp gemaakt worden. De insteek is dat de projecten voor Energiefonds Brabant (EFB) financierbaar worden, hoewel het niet noodzakelijk is dat de financiering uiteindelijk uit EFB komt. De meest kansrijke gebieden voor "develop to invest" worden in het onderstaande kader besproken.

Naast de eigen "develop to invest" activiteiten zal de BOM een rol in de regio vervullen om de projectontwikkelingscapaciteit te versterken. Onder de vlag van de Brabantse Energie Alliantie (BEA) zijn er veel partijen die zich (nu nog te versnipperd) met projectontwikkeling bezighouden. De BOM zal vanuit de "develop to invest" functie, in samenspraak met de provincie, het voortouw nemen om binnen

BEA de projectontwikkelingscapaciteit in Brabant te stroomlijnen en te versterken, door de samenwerking te coördineren tussen de relevante partijen zoals MOED (Midden-Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij voor Energie en Duurzaamheid), REWIN en Brainport. Dit biedt (kleinere) gemeenten vervolgens de mogelijkheid om hierop aan te sluiten en/of mee te financieren en daarmee de pool voor projectontwikkeling te vergroten. Het streven is om te komen tot een pool van 20 ontwikkelaars in Brabant. De pool zal enerzijds aan de slag gaan met projecten van initiatiefnemers uit het veld. Anderzijds zullen vanuit de pool jaarlijks 1 of 2 majeure ontwikkelingen worden opgepakt, waaruit nieuwe projecten kunnen komen. De pool krijgt als opdracht mee om, na een initiële investering van de overheid, zichzelf na enkele jaren in stand te houden. Projecten die succesvol tot financiering leiden moeten voldoende middelen generen om weer nieuwe projecten te kunnen ontwikkelen.

De BOM zal naast de eigen "develop to invest" activiteiten inzetten op:

- Het ontwikkelen van een pool van 20 fte aan projectontwikkelcapaciteit, in een samenwerking met relevante partijen in Brabant. De BOM voert hier onder de vlag van de Brabantse Energie Alliantie (BEA) de coördinatie.
- De structuur van de pool zal na de initiële investering vanuit de overheden (waaronder de provincie) in drie jaar groeien naar een systeem dat zichzelf in stand houdt en daarmee duurzame structuurversterking geeft.
- De pool is aanspreekpunt voor heel Brabant en betrokken bij minimaal 100 projecten per jaar.
- De pool zal 1 a 2 majeure ontwikkelingen per jaar oppakken. Recente voorbeelden waarin dit separaat is georganiseerd is oa energielandschap A16 of aanpak hagelschadegebied Someren.

Kader: "Develop to invest" kansen

- *Wind:* het uitgangspunt van provincie en gemeente is dat burgerparticipatie wenselijk is om de maatschappelijke acceptatie van windprojecten te bevorderen. De "develop to invest" functie kan dergelijke (coöperatieve) burgerinitiatieven ondersteunen met ontwikkelingskennis gericht op het financieerbaar maken van deze projecten. Het gaat dan om het leveren van professioneel projectmanagement gedurende het ontwikkelingstraject en het structureren van de projecten in nauwe samenwerking met de betreffende coöperatie.
- *Energiebesparing in de gebouwde omgeving:* er ligt een grote opgave m.b.t. het grootschalig verduurzamen van bestaand onroerend goed (renovatie). Energiefonds Brabant heeft al een aantal partnerships opgezet die een totaalpakket aan besparingsmaatregelen kunnen realiseren en financieren (Ovvia, Dubo Techniek, Volgroen). Voor opschaling moeten de eigenaren en gebruikers de uiteindelijke opdracht geven door het tekenen van een leasecontract. Zij moeten worden overtuigd van het nut van de besparing en geholpen bij de structurering. Een 'accountmanager' kan structureel de eigenaren en gebruikers van vastgoed afgaan om te helpen bij het 'bundelen van de vraag'.
- *Zon:* voor solar pv projecten zijn er twee kansen: bundeling van kleinschalige projecten en het ontwikkelen van grootschalige projecten. Voor de ontwikkeling van grootschalige projecten kan de 'develop to invest' functie eenzelfde rol vervullen als voor wind: het ondersteunen van lokale initiatieven met professionele ontwikkelingskennis. Voor kleinschalige solar pv projecten geldt hetzelfde als voor energiebesparing in de gebouwde omgeving: een accountmanagers functie die structureel de eigenaren en gebruikers van vastgoed afgaat om te helpen bij het bundelen van de vraag. Deze accountmanager richt zich dus bij dezelfde doelgroep op zowel besparingsmogelijkheden als op kansen voor solar pv. Ook hier zullen waar mogelijk de bestaande partnerships in stelling worden gebracht. Overigens leveren zowel Ovvia als Dubo techniek al een combinatie van besparing en opwekking middels solar pv.
- *Restwarmte/warmtenetten:* de ervaring van de afgelopen jaren leert dat ondanks technisch goede kansen, restwarmte nauwelijks komt tot financierbare cases. Zowel afnemers als aanbieders van restwarmte zijn niet bereid langetermijncontracten af te sluiten. Economisch haalbare projecten vragen daarom vooral een oplossing voor het realiseren van een haalbare contractuele structuur tussen afnemer, gebruiker en de eigenaar van infrastructuur. In plaats

van per project, zou dit moeten worden opgepakt voor een heel gebied, waar een energieleverancier zorgt voor afname en levering van warmte en de eigenaar van de infrastructuur deze tegen betaling ter beschikking stelt. De "develop to invest" functie richt zicht op het realiseren van een passend businessmodel inclusief contractuele structuur.

Energiefonds Brabant (EFB)

In 2014 is het Energiefonds Brabant opgezet. Het fonds stelt kapitaal, specialistische kennis en ervaring ("smart capital") ter beschikking om duurzame projecten tot stand te brengen. In ruil daarvoor verlangt het fonds een marktconform rendement, zodat sprake is van een efficiënte besteding van gemeenschapsgeld.

Het fonds richt zich de komende jaren op (1) grootschalige projecten met grote impact (zoals windparken of geothermie) of (2) kleinschalige projecten die zijn te standaardiseren en te bundelen (zoals zonnepanelen op sociale huurwoningen of LED verlichting voor MKB-bedrijven). Potentiële partners zijn professionele ontwikkelaars en beheerders van grootschalige projecten of partijen die een kopieerbaar concept in de markt kunnen zetten, ontwikkelen en beheren. Met het zelfstandige marketing- en communicatieplan werft de BOM proactief partners vanuit de kerncompetenties smart capital, specialistisch maatwerk, sterk netwerk en betrouwbaarheid.

Het energiefonds heeft een voortvarende start gemaakt en functioneert goed. De BOM beheert het fonds tot het volgende evaluatiemoment in 2017 met de vastgestelde doelen:

- Na de opstartperiode (2014 en 2015) sluit het fonds 6 transacties en investeert € 9 miljoen per jaar
- De investeringen kennen een financieringsmultiplier van minimaal 4
- De projecten waarin EFB in het betreffende jaar heeft geïnvesteerd leveren een totale cumulatieve reductie van minimaal 144.000 ton CO₂ over de levensduur van deze projecten
- Het fonds is nominaal revolverend – dat houdt in dat de verwachte eindwaarde van het Fonds minimaal gelijk moet zijn aan € 60 miljoen
- Het fonds investeert enkel in bewezen technologie, met een goede spreiding over de technologieën en projecten
- Minimaal 10% van de transacties betreft investeringen in (portfolio's van) kleinschalige projecten.

7.2 Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB) stopt met investeringen

Wat betreft het verbeteren van de fysieke bedrijfsomgeving is de nadruk steeds meer komen te liggen op het faciliteren van werklocaties die specifiek bijdragen aan het bevorderen van innovatie.

Voor deze nieuwe opgave past een andere werkverdeling tussen provincie en BOM. In grotere mate dan voorheen moet er per locatie een afweging gemaakt worden tussen de beoogde effecten, het (exploitatie-)rendement en de risico's daarbij. Deze afweging is in belangrijke mate bestuurlijk van aard en laat zich niet in een algemeen programma onderbrengen. De provincie kiest er dan ook voor om de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van dit type werklocaties zelf via het provinciaal Ontwikkelbedrijf vorm te geven. De provincie is in beginsel de partij die investeert op locatieniveau. Zij doet dat met private partijen en met gemeenten.

De BOM en provincie zullen rond locatieontwikkeling complementair aan elkaar blijven samenwerken (zie ook paragraaf 3.3). Het vertrekpunt van de BOM is daarbij de bredere ecosysteemontwikkeling en de ontwikkeling van bedrijven. Uitzondering hierop is de BOM rol met betrekking tot het Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) in oprichting (zie paragraaf 7.3).

Als gevolg van deze afspraken zullen vanaf 1 januari 2017 geen nieuwe investeringen worden gedaan door de Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB). Lopende participaties

worden deels overgedragen aan de provincie (Treeport, Aviolanda, OLSP Vastgoed en High Tech Automotive Campus) en deels door de BOM (BHB) beheerd tot het moment van exit. Contractuele afspraken met partners in het kader van de lopende participaties worden nagekomen.

Met de gemeenten Veldhoven, Tilburg, Land van Heusden en Altena, Breda en Boxtel zijn in het verleden lokale herstructureringsfondsen opgericht. Vanuit deze lokale sub-fondsen blijven ontwikkelactiviteiten en investeringen mogelijk tot het einde van de contractuele looptijd van het fonds. Hiervoor is een beheerplan opgesteld.

7.3 Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW): fonds in oprichting

Op dit moment wordt een regionaal ontwikkelfonds werklocaties (ROW) opgericht voor de regio Stedelijk Gebied Eindhoven. Het ROW richt zich op fysieke (her)ontwikkelingsprojecten die leiden tot werkgelegenheid, innovatie & circulariteit, versterking van regionale ketens van toeleveranciers en versterking van bestaande en nieuwe clusters/campussen/hotspots. De BOM investeert mogelijk € 4 miljoen en de betrokken gemeenten stellen gezamenlijk eenzelfde bedrag beschikbaar. Dit leidt tot een totaal investeringskapitaal van € 8 miljoen (revoluerend fonds). De besluitvorming over oprichting van het ROW staat gepland voor december 2016/januari 2017.

Er wordt een fondsorganisatie opgericht, bestaande uit een fondsbestuur, fondsmanager, een projectteam, een business controller en ondersteuning. Gemeenten en BOM stellen capaciteit ten behoeve voor de fondsorganisatie deels om niet ter beschikking. Alleen kosten voor de fondsmanager en de business controller worden ten laste gebracht aan het fonds.

De fasen initiatief en planontwikkeling van projecten vallen buiten de scope van het ROW. Gemeenten en BOM faciliteren marktpartijen in deze trajecten vanuit hun reguliere taak. Waar nodig wordt een integraal ontwikkelteam samengesteld met hierin de benodigde kennis, netwerken en expertise.

De provincie onderzoekt of ook in andere regio's de ambitie bestaat om te komen tot een soortgelijk fonds. Waar dit het geval is, kan de BOM worden gevraagd het proces tot oprichting van een dergelijk fonds te ondersteunen en een rol te spelen in de financiering en/of uitvoering.

7.4 Breedbandfonds Brabant

Het Breedbandfonds Brabant is op 1 april 2014 opgericht om door middel van leningen en garanties, telecompacten te bewegen tot het aansluiten van burgers en bedrijven in gebieden zonder snel internet op een glasvezelnetwerk. Daarvoor is in totaal 50 miljoen euro beschikbaar gesteld. Het fonds heeft drie projecten gefinancierd met een totaal bedrag van € 4,075 miljoen waarmee ruim 3000 particuliere adressen en bedrijven aangesloten worden.

In 2016 heeft een private investeerder besloten de glasvezelverbindingen naar de overige 35.000 particuliere adressen aan te leggen in de periode 2016-2019. Na intensief overleg tussen het fonds en deze investeerder wordt het project volledig privaat gefinancierd zonder financiering uit het breedbandfonds. Naar verwachting biedt dat ook de bedrijventerreinen de mogelijkheid om zonder fondsfinanciering tot aansluiting op dit netwerk over te gaan. Daarmee worden de fondsdoelen bereikt en kan het fonds worden uitgefaseerd. Hierover worden in de loop van 2016 met de provincie afspraken gemaakt. De drie bestaande financieringen blijven tot de exit datum in beheer bij de BOM.

8. Organisatieontwikkeling

8.1 Organisatiemodel: richting een vraaggestuurde procesorganisatie

Met een aantal nieuwe activiteiten en het versterken van bestaande activiteiten geeft de BOM nog beter invulling aan haar missie en de (vernieuwde) hoofdoopdrachten. De BOM laat de activiteiten in een nieuw procesmodel (hoofdstuk 3) beter op elkaar aansluiten en zorgt ervoor dat de kennis en het netwerk van de BOM in alle activiteiten optimaal kunnen worden ingezet. Een aantal veranderingen in de manier van werken zal ook tot uiting worden gebracht in de inrichting van het organisatiemodel. Voor het organisatiemodel gelden de volgende uitgangspunten:

1. **Van** werken vanuit de afdelingen **naar** werken in de drie primaire processen
2. **Van** deeloplossingen **naar** totaaloplossingen gebaseerd op partner-resources en nieuwe BOM-producten
3. **Van** kennis en netwerk georganiseerd rondom individuen **naar** kennis en netwerk voor iedereen beschikbaar via experts en de Schijf van Vijf
4. **Van** verschillende aanspreekpunten **naar** één klantverantwoordelijke
5. **Van** parallelle acquisitieactiviteiten **naar** gebundelde en afgestemde acquisitieactiviteiten
6. **Van** specifieke ICT-toepassingen **naar** uniform gedeelde ICT-toepassingen

Het organisatiemodel van de BOM is nu ingericht rondom vier afdelingen met een eigen propositie, competenties, processen en structuren: afdelingen Business development (BD), Capital, Foreign investments (FI) en Projects. In de komende meerjarenperiode gaat de BOM zich inrichten rondom de drie primaire processen die uitgaan van een klantgerichte propositie. De nieuwe werkwijze zal de komende meerjarenperiode worden verankerd binnen en tussen de afdelingen BD, Capital en FI in processen, competenties en rollen (figuur 10). Uitgangspunt hierbij is toe te werken naar afdeling overstijgende teams, die samenwerken in integrale processen. De afdeling Projects (BHB, EFB en BBFB) zal bestaande activiteiten voortzetten/afmaken en beschikbaar zijn om op nieuwe verzoeken van de provincie in te spelen.

De organisatorische transitie die de BOM doormaakt vraagt om een verregaande samenwerking tussen BD en Capital in Bedrijfsontwikkeling en daarbij behorende proces- en cultuuraanpassingen. Ook de afdeling FI zal nadrukkelijk in alle primaire processen een rol spelen. De BOM organisatie beweegt daarmee in de richting van een matrix van afdelingen en primaire processen. Dit is een geleidelijke transitie. In hoeverre de aansturing hierop zal worden aangepast, wordt in de toekomst – al lerende – bepaald.

8.2 Human resources: aandacht voor talentontwikkeling en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid

Bij de verankering van het meerjarenplan in de organisatie bouwt de BOM op competenties die binnen de organisatie aanwezig zijn en versterkt die daar waar de primaire processen dat vragen. Daarbij worden ook rollen gedefinieerd voor het beheren, opwerken en toegankelijk maken van kennis en kunde bij de BOM, met name gericht op kennis over resource categorieën in de Schijf van Vijf en kennis over sectoren in de Brabantse economie. Ook zal aandacht zijn voor het trainen van medewerkers om te functioneren in een vraaggestuurde procesorganisatie in teams die afdelingen overstijgen.

Ecosysteem-ontwikkeling	> Inrichting en uitvoering primaire proces > Versterken competenties rondom thema's, netwerken, ecosysteemontwikkeling en behoeften nieuwe bedrijvigheid > Beleggen van rollen in uitvoeren van ecosysteem-projecten, in het ontwikkelen van producten in Schijf van Vijf, en in opzetten van partnerships	> Competenties rondom markten en financieringsproducten voor ecosystemen > Beleggen van rollen in signaleren van behoeften van bedrijven in ecosystemen	> Competenties rondom internationale markten en netwerken > Rollen in het verbinden van Brabantse communities aan die in buitenland, en in het naar Brabant halen van partijen die een ecosysteem in Brabant versterken
Bedrijfs-ontwikkeling	Inrichting en uitvoering primaire proces > Uitvoeren Self-service model, ondersteuningsmodel en programmamodel > Competenties rondom sectoren, netwerken en behoeften van bedrijven > Rollen in uitvoeren bedrijfsontwikkelingsprojecten (verbinden en organiseren) en het uitvoeren van producten > (Expert)rollen beleggen in het integreren en beheren van kennis over resource categorieën van de Schijf van Vijf en van sectoren		> Competenties rondom internationale markten en netwerken > Rollen in het verbinden van Brabantse bedrijven met kansen in het buitenland
Buitenlandse bedrijven aantrekken	> Competenties rondom sectoren, netwerken en behoeften van bedrijven > Rollen in het bijdragen van kennis en netwerk aangaande kansen in Brabant	> Competenties rondom bedrijfsinvestering, sectoren en succesfactoren voor bedrijven > Rollen in het bijdragen van kennis en netwerk aangaande kansen in Brabant	> Inrichting en uitvoering primaire proces > Competenties rondom internationale markten, netwerken, kansen in Brabant en behoeften van bedrijven bij vestiging > Rollen in het identificeren van leads, het uitvoeren van projecten voor vestiging in Brabant (verbinden en organiseren) en branding
BD	Capital	FI	

Figuur 10. Organisatiemodel – Vertrekpunt is om processen te implementeren met huidige afdelingsstructuur

De markt verandert en de klant en andere stakeholders veranderen. Het plaatje hoe de wereld er over vijf jaar uitziet is niet op voorhand al uit te tekenen. Wel kan de BOM zich zodanig 'fit for the future' maken dat ze de uitdagingen van de toekomst aan kan. Uitgangspunt daarin is te versterken wat al goed is, en tegelijkertijd goed naar de omgeving blijven kijken. Waar nodig past de BOM zich aan. Om hierin succesvol te zijn, is de kwaliteit van de professionals van strategische waarde. Daarom schept de BOM een klimaat waarin mensen gestimuleerd en uitgedaagd worden om de kwaliteiten en talenten maximaal in te zetten én te ontwikkelen.

De BOM zal, naast de inrichting van processen, competenties en rollen, ook werken aan een cultuur die het beste uit mensen haalt en hun talenten ten volle benut. Talentontwikkeling is hard nodig om de dienstverlening nog verder te verbeteren. Het is ook de nieuwe generatie werknemers die hier expliciet om vraagt, en de organisatie is reeds begonnen om in die vraag te voorzien. Dit betekent onder andere dat meer ruimte wordt gecreëerd voor eigen verantwoordelijkheden en voor het opereren vanuit een zelflerende organisatie waarbinnen het testen en onderzoeken van nieuwe ideeën via pilots wordt

gestimuleerd en reflectie op resultaten en proces verankerd zijn. Zo bevestigt zij het vertrouwen in de kundigheid van de medewerkers. Door te sturen op basis van doelen en resultaten en het geven van vrijheid aan de medewerker hoe deze te bereiken, ontstaat ruimte voor initiatief en samenwerking, en worden betere resultaten bereikt. De BOM is de transitie in 2016 gestart om te werken op basis van rollen en competenties i.p.v. functies, en daarmee mensen in hun eigen kracht en interesse te zetten en deze verder te ontwikkelen (zie kader).

Kader: werken met competenties

In 2016 is de BOM gestart met het werken met competenties. De focus op ontwikkeling van de drie kerncompetenties Klantgericht, Initiatief en Samenwerken, dragen bij om succesvol te kunnen zijn in de sterk veranderende omgeving. Het proces beperkt zich nog grotendeels tot kern- en functiecompetenties en in mindere mate tot individuele rolcompetenties.

Ook is de eerste aanzet gegeven in het onderzoeken (d.m.v. de drijfveren-competentiemeting) van ieders drijfveren, natuurlijke competenties en ontwikkelpotentieel. Door natuurlijke talenten van medewerkers te koppelen aan rollen in de organisatie wordt een win-win situatie bereikt; de medewerker draagt succesvol bij aan de realisatie van de ambities van de BOM en de werkzaamheden vanuit de rolgedachte sluiten aan bij de persoonlijke doelstellingen, ambities en talenten van de medewerkers.

Verder is in 2016 de ODC-meting geïntroduceerd; een online assessment/drijfveren tool om inzicht te krijgen in persoonlijke natuurlijke krachten (competenties) en ontwikkelpotentieel van iedere medewerker. Vanuit dit inzicht zal de BOM in 2017 in staat zijn de talenten van haar professionals te koppelen aan de rollen voortvloeiende uit het werkproces.

8.3 ICT: ondersteuning van de primaire processen

De BOM helpt ondernemers om de ontwikkeling van hun bedrijven te versnellen, innovatieconsortia om ecosystemen te bouwen, en buitenlandse bedrijven om zich in Brabant te vestigen. Daarbij gaat zij veel meer de opgebouwde kennis, kunde en netwerk bij werknemers BOM-breed en extern beschikbaar maken en werken met een BOM-brede portfolio. Zo worden ondernemingen, Triple Helix partners en publieke of private partijen nog beter ondersteund met relevant informatie, advisering of doorgeleiding. Goed werkende ICT-systemen zijn cruciaal om dit mogelijk te maken, en zullen komende jaren worden doorontwikkeld. Wederzijdse informatie-uitwisseling, toegankelijkheid en samenwerking vormen daarbij belangrijke uitgangspunten.

Er is de afgelopen periode al hard gewerkt aan een ICT landschap dat het werk van de BOM ondersteunt. Deze infrastructuur is robuust opgezet met ruimte voor toevoeging en uitbreiding daar waar het de nieuwe werkwijze kan faciliteren. De nieuwe Cloud omgeving (workspace) biedt extra mogelijkheden voor bv. videoconferencing en beveiligde data-overdracht, het Intranet (BOEM!) biedt laagdrempelige mogelijkheden voor de interactie tussen collega's. Er is een nieuwe website en een Content Management System (CMS) voor de afdeling Foreign Investments, de BOM-Base. Deze systemen zullen de komende jaren worden doorontwikkeld als 'building blocks' van de digitale BOM, waarbij een gefaseerde implementatiestrategie wordt opgezet met kort-cyclische doelstellingen.

Om de ICT footprint verder te versterken wordt een agenda uitgewerkt langs vier kernthema's:

1. **Techniek** – De technische infrastructuur zal robuust van opzet en transparant zijn door gebruik van bewezen technologieën en marktstandaarden. We laten het tijdperk van maatwerk-oplossingen achter ons. Met deze technische basis zal de connectiviteit met andere organisaties worden verhoogd om wederzijdse data-uitwisseling en data-verrijking te kunnen bewerkstelligen;
2. **Governance & organisatie** – De BOM wil als publieke onderneming toegankelijk zijn om kennis te delen; dat moet gebeuren op een wijze die de veiligheid én integriteit van de gebruikers en de data garandeert volgens geldende wetgeving. Naast een scherpe toegangsbeveiliging stelt het beschikbaar stellen van intern én extern verkregen informatie hoge eisen qua integriteit, relevantie

en kwaliteit van de onderliggende data. De BOM-organisatie en haar medewerkers zullen hierop worden voorbereid en technische oplossingen op gebied van data analytics hiervoor ingezet;

3. Functionaliteit – De toegevoegde waarde voor de BOM als ‘information broker’ zit in het verbinden van kennis, kunde en netwerk. De digitale BOM zal deze functionaliteit van ‘delen’ en ‘verbinden’ ondersteunen en toegankelijk maken via applicaties die laagdrempelig en gebruiksvriendelijk zijn;
4. Collaboration – Een belangrijke kracht van de BOM die in de digitale agenda een centrale rol zal krijgen, is de ‘netwerkkraft’ van de BOM. In interactie tussen en met verschillende partners ontstaan ideeën, oplossingsrichtingen, innovaties of vragen waar anderen een oplossing voor kunnen bieden. De digitale BOM zal daarom verder gaan dan het beschikbaar stellen van relevante informatie maar juist ook deze vormen van digitale interactie of samenwerking op georganiseerde wijze ondersteunen.

8.4 Marketing en communicatie: één BOM naar buiten

Het meerjarenplan 2017-2020 is de onderlegger van een nieuwe strategie. Deze strategie vraagt om een andere positionering, geladen door een aangepaste marketing- & communicatiestrategie en dito middelen. Binnen deze herpositionering wordt uitgegaan van een integrale BOM branding. De focus van marketingcommunicatie richt zich op het versterken van het primaire proces Bedrijfsontwikkeling. De andere primaire processen ondersteunen waar nodig de gekozen positionering. De medewerkers vervullen als ambassadeurs een sleutelrol, dit vraagt om menskracht en budget om medewerkers op de juiste wijze te ondersteunen en te komen tot een nieuw wensimago bij de omschreven doelgroep.

9. Implementatie

De BOM gaat nieuwe activiteiten en werkwijze de komende meerjarenperiode implementeren. Zij start daarbij met de inhoud: de verbeterde propositie, daarna worden de processen ingericht mede op basis van die propositie, competenties versterkt en nieuwe rollen gedefinieerd. Op hoofdlijnen is er een transitieagenda opgesteld met alle veranderactiviteiten voor de komende meerjarenperiode. Onderdelen die in 2017 worden opgepakt zijn verder uitgewerkt in een activiteitenplan voor 2017.

9.1 Implementatiestrategie: eerst inhoud, dan processen en dan organisatie

De BOM volgt een zorgvuldig implementatietraject waarbij zij rekening houdt met het behoud en de inzet van de huidige sterktes van de organisatie, met de wil om de goede resultaten te continueren en te verbeteren tijdens de transitie, met de verandercapaciteit van de organisatie, en met de noodzaak om gedurende de transitie flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Om flexibel in te spelen op de behoefte van de ondernemingen en tegelijk al lerende (samen met partners) de optimale werkwijze te ontwikkelen, volgt de BOM een pilot-model. Op het moment van schrijven van dit MJP voert de BOM bijvoorbeeld een pilot uit om tot één BOM-breed intake-proces te komen. Dit initiatief is onderdeel van de nieuwe werkwijze binnen Bedrijfsontwikkeling.

De implementatiestrategie kent drie stappen, die parallel zullen worden ingezet:

1. Versterken van de **propositie** (de inhoud en de rol van het werk van de BOM). Met name het richten van ecosysteemontwikkeling op ontwikkelthema's, het ontwikkelen van producten en versterken van het aanbod aan bedrijven, en het inrichten van het partnermodel;
2. Inrichten van de verbindende **processen** binnen en tussen de afdelingen. Met name voor het BOM-breed inrichten van het primaire proces bedrijfsontwikkeling, en een uniforme werkwijze binnen ecosysteemontwikkeling;
3. Versterken **competenties** en definiëren **rollen**, incl. nieuwe rollen en afdeling overstijgende rollen, en het toewerken naar een organisatie die de primaire processen optimaal ondersteunt

9.2 Transitie agenda: systematiseren en BOM-breed opzetten van (nieuwe) activiteiten

De transitie agenda is weergegeven in tabel 5. Voor de timing en de specifieke activiteiten voor 2017 wordt verwezen naar het activiteitenplan 2017.

Tabel 5. Hoofdprioriteiten in de transitie agenda van de BOM

Transitiepunten	Hoofdactiviteiten
1) Versterken en uniformeren Ecosysteemontwikkeling	I. Thema's uitwerken, inrichten met projecten en onderzoeken op internationaliseringskansen II. Systematisch en gefaseerd proces voor thematische ecosysteemontwikkeling opzetten met PNB III. De BOM-brede product roadmap bepalen: o.b.v. MKB behoefte analyse en inventarisatie van Brabants aanbod van middelen, uitwerken welke noodzakelijke middelen toegankelijk gemaakt zullen worden (op welke manier, welke partners en welke rol voor BOM) IV. Nieuwe producten ontwikkelen (bv. handelsmissies en o.b.v. roadmap) en systematisch proces voor productontwikkeling opzetten
2) Versterken, uitbreiden en uniformeren Bedrijfsontwikkeling	I. Systematisch proces (BOM-brede intake, acquisitie, dienstverlening en beheer) voor bedrijfsontwikkeling opzetten

3) BOM-breed verbinden van "Buitenlandse bedrijven aantrekken"	I. Verbinden met Bedrijfsontwikkeling en Ecosysteemontwikkeling
4) Flexibele opdrachten uitvoeren	I. Energiefonds Brabant scope uitbreiden II. Transitie Breedbandfonds Brabant III. Brabantse Herstructurerings-maatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB) uitfaseren
5) PR & Marketing communicatie aanpassen aan de "nieuwe" BOM met één Schijf van Vijf	I. Eenduidig BOM imago versterken voor Bedrijfsontwikkeling II. Medewerkers versterken op communicatie
6) HR & Organisatie ontwikkeling	I. BOM-brede expertrollen beleggen II. Competenties in lijn brengen met nieuwe ambities III. BOM-portfolio sturing inrichten
7) De digitale BOM door ontwikkelen	I. Digitale aanbod van kennis binnen de BOM versterken II. Digitale aanbod BOM extern aanbieden

9.3 Transitie aanpak: korte veranderprojecten met concrete deliverables en oog voor draagvlak

De veranderingen in de transitie agenda (tabel 5) worden geleidelijk ingevoerd. Hierbij worden de te behalen veranderingen in korte cycli opgedeeld en stap voor stap in veranderprojecten te stand gebracht. Deze veranderprojecten vormen gezamenlijk het veranderprogramma, dat zorgvuldig en met oog voor draagvlak tot uitvoer wordt gebracht aan de hand van de leidende principes in figuur 11.

1	Procesaanpassingen volgen inhoud	Nadat inhoud bepaald is, worden processen eerst in concept opgesteld, vervolgens getest in de praktijk en daarna finaal gemaakt aan de hand van geleerde lessen
2	Kort cyclische projecten met heldere deliverables	Transitieprojecten worden opgezet met korte doorlooptijd (6 weken) en met heldere afspraak over opleverstukken en resultaten
3	Klantgericht werken door leren via pilots en evaluaties	Transitie wordt gestuurd door te werken vanuit de klantvraag ("customer journeys") en door stap voor stap in pilots (waar relevant) de nieuwe werkwijze te testen, te evalueren en te leren
4	Programmamanagement stuurt veranderprojecten en interne communicatie	Programmamanagement bewaakt en vernieuwt het programma, zet werkwijze op, spart met projectleiders over deliverables en aanpak, stuurt/rapporteert voortgang, toetst deliverables en stuurt interne communicatie
5	Multidisciplinair projectteam borgt draagvlak en kwaliteit van projecten	Projectleider leidt project (eindverantwoordelijk voor deliverables en draagvlak), kernteam voert uit en klankbordgroep (met daarin experts en 1-2 personen met rol van "projectbuddy") geeft input en toetst inhoud
6	Projectleider is toekomstig proceseigenaar	Transitieprojecten worden geleid door toekomstige proceseigenaren, zodat plannen en uitvoering naadloos in elkaar overvloeien en er wordt toegewerkt naar pragmatische oplossingen
7	"Projectbuddies" geven expliciet akkoord voor oplevering en bewaken draagvlak	De "projectbuddies" tekenen voor akkoord voor oplevering ("project sign off") en geven daarmee aan dat zij inhoudelijk achter het resultaat staan, en dat de organisatie voldoende geïnvolveerd en gemotiveerd is
8	Directie is eindverantwoordelijk en geeft akkoord op resultaten en deliverables	Deliverables worden door projectleider voor akkoord aangeboden aan de directie met voorstel voor vervolgstap. De vorm van opleverstukken wordt aangepast op de inhoud van de deliverable
9	RvC betrokken bij sturing op de voortgang op transitie	Voortgang van veranderproces en besluiten over belangrijke go/no go momenten van de veranderprojecten worden periodiek gedeeld met RvC
10	Project start na akkoord op projectbrief met daarin doelstellingen en team	Projectbrief vraagt beknopte doelstelling en resultaten (wat), beknopte aanpak/methodieken (hoe), benoeming kernteam, klankbord en "projectbuddy" rollen en invulling van de vijf leidende principes
11	Organisatieontwikkeling ondersteunt efficiënte werkprocessen	Er wordt gewerkt vanuit de huidige organisatiestructuur en competenties. Benodigde veranderingen worden geëvalueerd op basis van voortgang in de transitie en ondersteuning van de (nieuwe) werkwijze

Figuur 11. Transitieprincipes – programmamanagement begeleidt transitie via korte projecten met concrete deliverables en oog voor draagvlak

Appendix 1: Ontwikkelthema's

In deze appendix worden de 12 ontwikkelthema's samengevat die in hoofdstuk 4 zijn geïntroduceerd. Zoals in hoofdstuk 4 is toegelicht zijn de thema's in een verschillende fase van ontwikkeling. Het is een "dynamische set". Enkele ontwikkelthema's zijn in de uitvoeringsfase, bij andere wordt toegewerkt naar uitvoering; zij bevinden zich in de programmeringsfase. En er zijn thema's die zich nog in de verkenningsfase bevinden. Overigens zijn er ontwikkelthema's waarin verkenning, programmering en uitvoering niet strikt opeenvolgend zijn, maar waarvan bijvoorbeeld onderdelen in de verkenningsfase zitten en andere onderdelen in programmering en/of uitvoering zijn. Een voorbeeld is het thema Smart Data, waarvoor begin 2017 een brede verkenning wordt uitgevoerd en er voor onderdelen van hetzelfde thema, zoals de Jeronimus Academy of Data Science, al concrete activiteiten worden opgezet en uitgevoerd.

In deze appendix zijn de thema's per fase van ontwikkeling gegroepeerd.

Omdat de thema's zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden, is nog niet voor ieder thema een uitvoeringsprogramma uitgewerkt. In een uitvoeringsprogramma wordt een concrete beschrijving gegeven van de uitvoering, inclusief de samenwerking met de (uitvoerings)partners, van de deelprojecten, de te bereiken resultaten en een begroting. Er is daarbij sprake van dynamiek. Sommige (delen van) ontwikkelthema's zullen mogelijk afvallen in het proces, andere worden verankerd in de reguliere taken als alle onderdelen in uitvoering zijn. Ook kunnen nieuwe ontwikkelthema's ontstaan, bijvoorbeeld door nieuwe technologische inzichten of trends.

1. Uitvoeringsfase

Smart systems (geïntegreerde fotonica)

Kans voor Brabant

In zo'n beetje alle apparaten die wij kennen – van computers tot productieapparatuur tot medische apparatuur tot huishoudelijke apparaten tot vervoersmiddelen – worden chips gebruikt. De functionaliteit van de apparaten wordt veelal begrensd door de snelheid en grootte van die chips. In de huidige chips worden elektrische elementen gebruikt. Het nadeel is dat elektrische stromen elkaar beïnvloeden, warmte creëren en een snelheid hebben die lager is dan die van licht. Door de elektrische componenten te vervangen door fotonische kan een chip veel sneller, goedkoper, kleiner, energiezuiniger en nauwkeuriger worden.

De TU Eindhoven is internationaal leidend op het gebied van geïntegreerde fotonica en is lead partner van het Photon Delta ecosysteem (zie de volgende paragraaf).

Van kans naar actie

Mondiaal is het ontwikkelen, testen en assembleren van fotonische chips hét onderwerp dat in de keten moet worden gestandaardiseerd en geïndustrialiseerd. Het ecosysteem dat dit snel en goed weet op te pakken zal de omzetpotentie verzilveren en mondiaal een grote aantrekkingskracht krijgen. Door de reeds in Brabant aanwezige kennis en kunde te bundelen en het Brabantse bedrijfsleven klaar te stomen voor marktgerichte productie willen we onze kennis en kunde versneld omzetten in kassa. Kennisinstituten en bedrijven zullen daarvoor moeten samenwerken. Nieuwe faciliteiten zijn nodig om producten op te schalen en te valideren, de kosten van productie moeten omlaag en hightech waardeketens zullen zich moeten aanpassen aan de integratie van optische chips in hun producten en processen. Om het ecosysteem te ontwikkelen dat deze ontwikkelingen kan realiseren hebben de TU Eindhoven (overall coördinator), de High Tech Campus, SMART Photonics, Effect Photonics, JePPIX, Brainport Development en de BOM het ecosysteem Photon Delta opgezet. In Photon Delta richten het

bedrijfsleven en kennisinstellingen, ondersteund door de regionale overheid, zich op de ontwikkeling van geïntegreerde fotonische chips en alle mogelijke toepassingen daarvan in apparatuur. Er is reeds meer dan 300 miljoen euro geïnvesteerd, met name in research en het is nu zaak om op basis hiervan nieuwe business te genereren door het bedrijfsleven sterk te betrekken en uit te dagen. Photon Delta is gestart als regionaal initiatief, maar fotonica vraagt om bovenregionale en internationale samenwerking en daarom wordt het netwerk snel uitgebreid.

Economisch/maatschappelijk belang

De marktomvang voor geïntegreerde fotonica zal naar schatting € 50 miljard per jaar bedragen vanaf 2020. Het ecosysteem dat marktgerichte productie weet te versnellen kan hier een flink aandeel in veroveren. Geïntegreerde fotonica is bovendien een disruptieve technologie die tot nieuwe business modellen zal leiden voor de high-tech en halfgeleiderindustrie. Fotonische chips zijn zeer energie zuinig en zullen substantieel bijdragen aan het verkleinen van de forse CO2 footprint van de huidige “data industrie”.

Status

Photon Delta is gestart als projectorganisatie en er is inmiddels hard gewerkt aan vier ecosysteem gerichte activiteiten, te weten: verbinden, versnellen, verdiepen en versterken. De waardeketen is in kaart gebracht het netwerk is bovenregionaal uitgebreid en er zijn twee OP-Zuid projecten gestart die zijn gefinancierd door Europa en de Provincie Noord-Brabant. De versterking van het geïntegreerde fotonica ecosysteem maakt tevens onderdeel uit van het Innovatieprogramma High Tech Systemen en Materialen 2017-2020 van de Provincie Noord-Brabant (actielijn smart solutions).

Nu Photon Delta een positie heeft ingenomen in de wereldwijde geïntegreerde fotonica markt is het tijd om de volgende stap te zetten van projectorganisatie naar structurele organisatie, met een vast team om Photon Delta naar het volgende niveau te tillen en voor structurele inkomsten te zorgen.

Eén van de belangrijkste inhoudelijke opgaven is het optimaliseren van de waardeketen om de kostprijs van een fotonische chip concurrerend te maken aan elektronische chips. Het verpakken en testen van fotonische chips is op dit moment nog erg kostbaar. Photon Delta heeft een projectplan geschreven waarbij zij in samenwerking met een groot aantal marktpartijen toe gaan werken naar een nieuwe standaard voor het verpakken en testen van fotonische chips. Photon Delta wordt hierbij financieel ondersteund door de Provincie Noord Brabant d.m.v. een lening. Dit project maakt tevens onderdeel uit van het provinciale Innovatieprogramma HTSM.

Bijdrage van de BOM

De BOM is partner van Photon Delta en is actief betrokken bij twee ecosysteem activiteiten, te weten: versterken en versnellen. Deze activiteiten zijn erop gericht om de bekendheid en de mogelijkheden van geïntegreerde fotonica te vergroten, het consortium te verbreden en de toepassing te versnellen, o.a. door bedrijven te mobiliseren. De BOM is (mede) initiatiefnemer van het projectplan verpakken en testen. Naast de lopende activiteiten gaat de BOM in 2017 Photon Delta helpen bij de transitie van een projectorganisatie naar een structurele organisatie.

Smart Industry & Services

Dit ontwikkelthema kent twee uitweringslijnen:

- Fabrik van de Toekomst op de Brainport Industries Campus (gekoppeld aan het provinciale Innovatieprogramma HTSM 2017-2020)

- SMART Maintenance & Services (gekoppeld aan het provinciale Innovatieprogramma Maintenance & Services 2017-2020 i.o.)

Ad 1. Fabriek van de Toekomst op de Brainport Industries Campus

Kans voor Brabant

De high-tech systemen en materialen (HTSM) industrie is een pijler van de Brabantse economie. Brabant kent bijna 14.000 bedrijven en 112.000 werknemers die direct werkzaam zijn in de HTSM industrie. OEr is een hoge R&D intensiteit en een uitstekende organisatiegraad, o.a. via Brainport Industries. Brabant is hiermee met recht 'Europe's heart of smart solutions'. De ambitie is deze positie te behouden en te versterken, zodat de Brabantse maakindustrie in 2020 wereldwijd een van de meest competitieve industrieën is, door het toepassen en verkopen van innovaties en van nieuwe technologie in het productieproces en in de geproduceerde producten.

Van kans naar actie

De concurrentiekracht van de HTSM industrie in Brabant staat of valt met kosteneffectieve productie. Vandaag de dag is productietechnologie daarbij steeds meer de onderscheidende factor, en dat is nu juist een kracht van Brabant. Er ontstaat een nieuwe, slimme maakindustrie met een sterke basis in Brabant die gebruikt maakt van bijvoorbeeld robotica, ICT, 3D printen, mechatronica en virtual reality om het productieproces zo efficiënt mogelijk te maken: goedkoper en een betere kwaliteit producten. Bovendien vraagt de markt meer en meer om maatwerk, korte levertijden en een hoge kwaliteit. Dit vereist productieprocessen die flexibel zijn, snel in te richten en die 24/7 kunnen produceren. De koppeling van R&D met productie en de organisatie van de waardeketen wordt hiermee steeds belangrijker. Een sterke keten met goede samenwerking tussen leveranciers en afnemers is cruciaal voor de concurrentiepositie van bedrijven.

Een belangrijk ecosysteem dat wordt opgezet om deze ontwikkelingen aan te jagen en te versnellen is de Brainport Industries Campus (BIC). Dit wordt een nieuwe locatie en een regio-brede smart industry innovatieagenda, waarin slimme maakbedrijven op nieuwe manieren nauw samenwerken en faciliteiten delen. Het hart van BIC wordt gevormd door het Atrium, een volledig publiek toegankelijke faciliteit met horeca en paviljoens voor onderwijs en projecten waar iedereen alles gewoon kan zien: de productie, de clean rooms, de logistiek. Een unieke faciliteit op BIC wordt de Fabriek van de Toekomst: een faciliteit met diverse gedeelde productiefaciliteiten voor R&D-gebruik waar gezamenlijke ontwikkeling en kennisdeling kan plaatsvinden tussen bedrijven en tussen bedrijven en kennisinstellingen. De BIC/smart industry innovatieagenda is inmiddels ontwikkeld.

Circa 70 bedrijven en kennisinstellingen waaronder de TU/e, TNO, Fontys, Avans en Summa College/Teclab starten in het eerste kwartaal van 2017 met zeven strategische innovatieclusters op het gebied van Smart Industry. Deze "fieldlabs" zijn tevens verbonden met de nationale "Smart Industry" agenda. Drie aansprekende programma's zijn Flexible Manufacturing (inzet van robotica en slimme productie automatisering), Multi materiaal & metaal additive manufacturing (industriële 3D printen) en Virtual prototyping. Door concentratie van alle activiteiten op de Brainport Industries Campus (Atrium) wordt een unieke totaal faciliteit gecreëerd voor opleiden, trainen, onderzoek, experimenteren, demonstreren, ontwikkelen, testen en proefproductie.

Economisch/maatschappelijk belang

De bedoeling is dat BIC werkgelegenheid gaat bieden aan 3000-5000 mensen. De ambitie is om deze werkgelegenheid te creëren door de vestiging van bedrijven uit de Brainport regio (1/3), door bedrijven uit andere Nederlandse regio's activiteiten in Eindhoven te laten uitvoeren (1/3) en door internationale bedrijven te laten kiezen voor Nederland als vestigingslocatie (ook 1/3). Daarbovenop zullen door de greenfield ontwikkeling van BIC nieuwe banen worden geschapen. Dit is door Ecorys becijferd op 260-

650 extra directe banen en 90-215 extra indirecte banen. Daarnaast zal de arbeidsproductiviteit stijgen met € 10-35 miljoen.

Status

Het plan voor de Fabriek van de Toekomst is opgesteld in een samenwerking tussen de gemeente Eindhoven, Brainport Industries, de Provincie Noord-Brabant, de BOM en SDK Vastgoed. De BOM heeft impuls gelden van de provincie gekregen om in 2016 en 2017 de BIC Innovatieagenda op te stellen en in uitvoering te brengen. Het initiatief is onderdeel van het Innovatieprogramma High Tech Systemen en Materialen 2017-2020 van de Provincie Noord-Brabant (actielijn smart industry).

Het thema bevindt zich in de uitvoeringsfase. In 2016 is de BIC Innovatieagenda uitgewerkt. In 2017 wordt de eerste fase van de agenda uitgerold; in 2018 vestigen de eerste bedrijven op BIC.

De innovatieagenda is opgedeeld in vier blokken;

- 1) een samenhangende set van projecten (o.a. fiellabs en een "Brainport Industries College") onder de lijnen Technologie, Mens, Samenwerking en Markt & Internationalisering,
- 2) een entiteit waarin gedeelde faciliteiten voor onderzoek en ontwikkeling en open innovatie equipment worden ondergebracht,
- 3) een publiek-private organisatie die de dagelijkse aansturing uitvoert,
- 4) de vastgoed/campus ontwikkeling zelf, d.w.z. het gebouw, het gebied en de gebruikers en alle activiteiten die hiermee samenhangen.

Rol van de BOM

De BOM was *penvoerder* in de fase waarin het Innovatieprogramma werd uitgeschreven en is *coördinator* van de implementatie van de innovatieagenda. Tevens zal de BOM in de toekomst buitenlandse bedrijven naar BIC trekken en MKB bedrijven op BIC begeleiden naar financiering.

De belangrijkste acties in 2017 zijn:

- Start van de fysieke bouw van BIC, inclusief het Atrium
- het borgen van de governance van het BIC Innovatieprogramma in een in 2017 op te richten Innovatie BV
- het op de rails krijgen van alle deelprojecten van het BIC Innovatieprogramma (zie hierboven).

Ad 2. SMART Maintenance & Services

Kans voor Brabant

Het provinciale Innovatieprogramma Maintenance & Services, dat in ontwikkeling is, onderkent twee innovatie domeinen: Maintenance, Repair & Overhaul (MRO), met een focus op Aerospace MRO, en het SMART domein: de verbinding met technologische (high-tech) ontwikkelingen. Zie het betreffende ontwikkelthema voor de Aerospace MRO lijn.

In het SMART domein gaat het er om innovaties en technologische ontwikkelingen op het gebied van smart tooling, IT, services, kennismanagement, nieuwe materialen en engineering toe te passen. Dit is de basis voor het optimaliseren van de volledige levenscyclus van (kapitaal)goederen, ongeachte de sector.

Deze koppeling tussen MRO en Smart industry wordt verder uitgewerkt in het Innovatieprogramma Maintenance & Services dat gereed zal zijn in de eerste helft van 2017. Hieraan wordt een concrete roadmap verbonden met KPI's en activiteiten. Ook de samenwerking tussen de verschillende (uitvoerings)partners, waaronder de BOM, wordt daarin meegenomen.

Een concreet voornemen voor 2017 is het fieldlab *Capella*: in het eerste kwartaal van 2017 wordt hier een start mee gemaakt, i.s.m. WCM, Brainport en andere ROM's. Het doel is een generieke aanpak te ontwikkelen voor prestatieovereenkomsten voor onderhoud binnen de maakindustrie.

Verwaardiging van groene grondstoffen (Biobased Economy)

Kans voor Brabant

20% van de fossiele energiedragers in Nederland wordt toegepast als grondstof in chemicaliën en kunststoffen. De (petro-)chemische industrie levert daarmee een aanzienlijke bijdrage aan de uitstoot van broeikasgassen. Biobased productie – waarbij biobased i.p.v. fossiele grondstoffen worden gebruikt – is een grote kans voor vergroening en vernieuwing van een Nederlandse chemische industrie die zich in zwaar weer bevindt door de veroudering van het industrieel complex en goedkopere energie in het buitenland.

Van kans naar actie

Het doel van dit ontwikkelthema is het ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van de eerste geïntegreerde bioraffinagelijns voor suikerverwaardiging ter wereld in de Biobased Delta (Zuidwest-Nederland) in de periode 2016-2023. Daarnaast zal worden gewerkt aan het versterken van het ecosysteem rond andere groene grondstoffen, te weten bio-aromaten, houtraffinage en pyrolyse. Dit zal nog nader worden uitgewerkt.

De bioraffinagelijns zet suikerbieten om in suikers als basis voor verdere verwerking. Deze worden in de waardeketen geleverd aan afnemers die er tal van chemicaliën en brandstoffen van kunnen maken – denk aan (poly)etheen, polymelkzuur, butaandiol en acrylzuur. Door de grondstofpositie (constante suikerbietproductie tegen concurrerende prijzen), strategische ligging (in relatie tot afzetmarkt en agrofood- en chemische bedrijven), clustering van het productieproces (afval, rest- en zijstromen zijn elders in te zetten) en de triple-helix-structuur is Zuidwest-Nederland hiervoor uitstekend gepositioneerd.

Biobased productie is geen gemakkelijke opgave. Het moet op kostprijs kunnen concurreren met fossiele grondstoffen, die op dit moment erg goedkoop zijn. Een sluitende business case is daarmee een uitdaging en vraagt om de productie van hoogwaardige chemicaliën en het vinden van marktsegmenten waar de duurzaamheid van een product een toegevoegde waarde is. Partijen uit verschillende sectoren moeten worden verbonden om nieuwe waardeketens op te tuigen. En er zijn er nog veel technologische uitdagingen, zoals in de procestechnologie en de opschaling.

De bioraffinagelijns is een goed voorbeeld van samenwerking op een bovenregionaal schaalniveau tussen Brabant, Zuid-Holland en Zeeland. Biobased Delta en de ROM's in Zuidwest Nederland (BOM, REWIN, Impuls Zeeland en Innovation Quarter) ontwikkelen de bioraffinagelijns samen met bedrijven en kennisinstellingen (Be-Basic, Vito, TNO). De ROM's pakken een mobiliserende en organiserende rol. Zij sturen samen met Biobased Delta de projectmanager aan die commitment ophaalt en haalbaarheidsstudies laat uitvoeren voor de bioraffinagelijns. De ROM's brengen bedrijven uit agro, chemie en techniek bij elkaar en ondersteunen de ontwikkeling van de waardepropositie. De bedrijven zijn vervolgens verantwoordelijk voor de bouw, de operatie en het beheer van de bioraffinagelijns.

Economisch/maatschappelijk belang

De totale directe werkgelegenheid gekoppeld aan de bioraffinagelijns wordt geschat op circa 650 fte per jaar (na realisatie) en minstens evenveel indirecte werkgelegenheid. Aan de bioraffinagelijns wordt een regionaal MKB-valorisatieprogramma gekoppeld dat MKB-clusters helpt ontwikkelen op de cross-overs tussen agro, chemie, energie en logistiek, en individuele bedrijfsgroei ondersteunt. Het bredere

Uitvoeringsprogramma Biobased Delta (inclusief de thema's bio-aromaten, houttraffinage en pyrolyse) is gericht om het scheppen van 3000 banen in Brabant, Zeeland en Zuid-Holland.

Status

Het thema bevindt zich in de uitvoeringsfase. Voor de opstart van de bioraffinagelijnen voor suikerverwaarding heeft de provincie voor 2016 en 2017 impuls gelden aan de BOM beschikbaar gesteld. Inmiddels is een projectmanager aangesteld die is ondergebracht bij Biobased Delta. Op dit moment wordt gewerkt aan de identificering van de waardeketen en de business case. Het thema is verankerd in het werkprogramma van Biobased Delta.

Rol van de BOM

Zie ook de paragraaf "van ambitie naar actie". Op dit moment is onze rol *adviserend* in het begeleiden van de lopende feasibility studie en *verbindend* in het mobiliseren van partners om bij dit onderzoek te betrekken. De feasibility studie wordt in de loop van 2017 afgerond. Afhankelijk van de go/no go beslissing wordt daarna overgegaan naar de engineeringfase en wordt de vervolgrol van de BOM en de andere ROM's in deze fase bepaald. Ook zal in 2017 de rol van de BOM in de actielijnen bio-aromaten, houttraffinage en pyrolyse nader worden bepaald.

Smart health

Kans voor Brabant

Eén van de grote maatschappelijke uitdagingen van onze tijd is het gezond houden van een ouder wordende bevolking. Door veroudering en een veranderende levensstijl groeit het aantal chronisch zieken sterk en stijgen de kosten van de gezondheidszorg. Dit leidt op termijn tot een onhoudbare situatie. Daarbij heeft de huidige zorg een "one size fits all" benadering: mensen met dezelfde ziekte krijgen veelal dezelfde behandeling. Echter, wat werkt voor de ene patiënt, werkt niet altijd voor de andere. 30-40% van de patiënten gebruikt medicatie waarvan de schadelijke effecten groter zijn dan de voordelen.¹⁰

Nieuwe technologieën openen de weg naar een slimmere aanpak van ziekten waarbij aan iedere patiënt de beste therapie voor dat individu wordt gegeven: therapie en medicijnen op maat, ook wel precision medicine genoemd. Dit zijn behandelingen en medicijnen die worden aangepast aan het persoonlijke profiel van een patiënt, op basis van verschillende gegevensbronnen zoals DNA analyse, MRI scans en andere (big) data.

Van kans naar actie

Vergroten van de kennis en toepassingsmogelijkheden op het gebied van precision medicine is nog een haast onontgonnen terrein, met ontwikkelkansen voor een breed scala van bedrijven in Brabant: Big data, farma én techniek komen samen. Dergelijke innovaties in de biotech ontstaan veelal bij het MKB en worden vermarkt met en door grotere bedrijven. De uitdagingen zijn groot, zowel medisch als technisch, en ontwikkeltrajecten duren lang, maar bij succes is de impact navenant. Er is binnen de BOM een activiteitenprogramma Smart Health ontwikkeld om in de komende meerjarenperiode een bijdrage aan de verwezenlijking van deze uitdagingen te kunnen leveren. Dit programma haakt aan bij verschillende bestaande en nieuwe initiatieven:

- De TU Eindhoven is een sterke kennispartner in smart health, die in de "strategic area health" technologie en toepassingen ontwikkelt in biomoleculaire diagnostica, regeneratieve geneeskunde en

¹⁰ Deloitte 2016 Global health care outlook, Battling costs while improving care.

image-guided health. Met het datascience-instituut Jheronimus Academy of Data Science (JADS) heeft Brabant een sterke kennisbasis om de benodigde big-data-analyses voor precision medicine te ondersteunen.

- Een consortium met onder ander Philips, de Universiteit van Tilburg, CZ, Avans en TU/e is bezig met de opzet van het TOMi initiatief (Therapie Op Maat Instituut), dat onder andere intensief zal samenwerken met JADS. TOMi heeft tot doel om een Europees kennis- en datacentrum te worden voor datavergaring, data-analyse en de ontwikkeling van mens-specifieke behandelingen.

- In Breda wordt toegewerkt naar de BRON oncologiecampus, waarbij Instituut Verbeeten en het Amphia Ziekenhuis samenwerken in een aantal projecten rondom precision medicine in oncologie.

- RegMed XB is een initiatief in ontwikkeling van leidende organisaties in Brabant, Gelderland, Utrecht en Zuid-Holland om een topinstituut te realiseren op het gebied van regeneratieve medicijnen (medicijnen en behandelingen die gebruik maken van lichaamseigen cellen). Aan dit initiatief nemen de TU/e en enkele Brabantse med tech bedrijven zoals Xeltis deel. Het doel van dit initiatief is om Nederland (w.o. Brabant) een positie te geven in deze opkomende bedrijfstak. De inzet is het versneld beschikbaar komen van nieuwe behandelmethoden en oplossingen voor de patiënt.

- Last but not least: met het Pivot Park heeft Brabant een uitstekende broedplaats voor MKB-bedrijven in smart health, dat met Acerta Pharma (nu onderdeel van AstraZeneca) en Bionovion (nu onderdeel van Aduro) al grote successen heeft voortgebracht in precision medicine, met name op het gebied van oncologie. Met de (ultra)high-throughput screeningfaciliteit heeft het Pivot Park een unieke infrastructuur.

Economisch/maatschappelijk belang

De impact op de Brabantse economie kan groot zijn. Hoewel de life sciences sector en het precision medicine ecosysteem qua kwantiteit bescheiden zijn en blijven, is door de aard van de sector grote impact mogelijk: denk aan Acerta Pharma. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een boost aan omzet en werkgelegenheid op Pivot Park en in Brabant. De life sciences sector draagt niet alleen bij aan omzet en werkgelegenheid maar ook aan patentgroei. Daarnaast heeft de sector een grote maatschappelijke relevantie: er wordt direct gewerkt aan verbeterende producten voor de patiënt.

Status

Het Smart Health programma is in opbouw en een aantal projecten is al in uitvoering. De belangrijkste stakeholders in dit ontwikkelthema zijn op dit moment LifeTecZone (MKB-netwerk), de TU/e, Pivot Park en het Amphia Ziekenhuis in Breda. Er wordt tevens afgestemd met Health Valley in Oost-Nederland.

Belangrijke resultaten in 2017 zijn:

- Voor het TOMi instituut: oplevering in september van het businessplan en het oprichtingsdocument.
- Voor BRON: in 2017 worden de eerste grotere projecten rondom Amphia gerealiseerd, o.a. op het gebied van de toepassing van Virtual Reality.
- Implementatie van het RegMed XB initiatief.
- Een gezamenlijk doel van de business development stakeholders van Pivot Park is het realiseren van 20 businesscases in 2017. Dit kunnen acquisities zijn, samenwerkingsprojecten of nieuwe product-markt-combinaties

In het internationale project Boost4Health, dat door de BOM wordt gecoördineerd worden in 2017 bovendien 12 Brabantse MKB bedrijven in de life sciences concreet geholpen met de uitrol van een internationale groeistrategie, met een speciale focus op de samenwerking met Baden-Württemberg.

Rollen van de BOM

De BOM ondersteunt bedrijven, *coördineert* enkele Europese projecten en heeft een *pioniersrol* voor het aanjagen van de ontwikkeling van de TOMI en BRON projecten.

2. Programmeringsfase

Aerospace MRO

Dit ontwikkelthema is gekoppeld aan het (bredere) MRO (Maintenance, Repair & Overhaul) domein van het provinciale Innovatieprogramma Maintenance & Services 2017-2020, dat in ontwikkeling is. Het M&S Programma onderkent twee innovatie domeinen: het MRO domein en het SMART domein dat betrekking heeft op de toepassing van technologische (high-tech) ontwikkelingen. Zie het ontwikkelthema Smart Industry & Services voor de beschrijving van het SMART domein.

De MRO-lijn heeft (zoals hier beschreven) in eerste instantie een focus op Aerospace MRO. Vandaaruit worden cross-sectorale verbindingen gelegd met andere sectoren, zoals HTSM, Automotive en Maritiem.

Kans voor Brabant

Brabant heeft veel activiteiten, organisaties en infrastructuur die zich bezighouden met productie en met name onderhoud voor de (militaire) luchtvaart. De luchtmachtstaf in Breda, de onderhoudsbasis Woensdrecht, de helikopterbasis Gilze-Rijen, militair vliegveld Volkel en vliegbasis Eindhoven voor transportvliegtuigen zijn belangrijke aanjagers voor luchtvaart-gerelateerde MRO (maintenance, repair & overhaul). De Brabantse vestigingen van vele internationaal gerenommeerde luchtvaartbedrijven, waaronder Fokker Landing, Gear, Fokker Elmo, Fokker Services, KMWE, TIAT, Dutch Aero, Standard Aero, Dutch Aero Services, Chromalloy, etc. bieden veel werkgelegenheid voor de regio. De onderwijsinstellingen AM-TS, RWTC, ROCs Tilburg en West-Brabant en Avans Hogeschool hebben een luchtvaart-gerelateerd curriculum. De luchtvaart-MRO in Brabant krijgt een sterke impuls omdat het motorenonderhoud van de F-35 op Europees niveau gaat plaatsvinden in Woensdrecht. Dit biedt nieuwe kansen voor de sector.

Van kans naar actie

Met de komst van het F-35 onderhoud heeft Brabant de kans om zich internationaal te ontwikkelen en te profileren als dé luchtvaart-MRO-regio van Europa. Tegelijkertijd groeit de sector internationaal, maar neemt ook de internationale concurrentie toe. Nieuwe technologie speelt een steeds belangrijker rol. Nieuwe materialen, sensortechnologie, robotica en 3D-printen bepalen steeds meer de concurrentiepositie van de sector. Naast technologische innovaties wordt gevraagd om innovaties van het businessmodel. De behoefte aan prestatiecontracten bij grote investeringen (zoals van overheid en defensie) neemt toe – dat betekent dat MRO-processen steeds beter moeten worden ingericht en dat nieuwe businessmodellen en samenwerkingen ontstaan. De sector is veelbelovend in Brabant, maar van een ecosysteemontwikkeling is nog slechts in beperkte mate sprake. Zo is er behoefte aan fieldlabs (waarin bedrijven en kennisinstellingen samen innoveren), afstemming van onderwijs en onderzoek op de marktbehoefte, de vorming van een sterk netwerk (waarin grote bedrijven en MKB elkaar vinden om gezamenlijke proposities te ontwikkelen) en een regio-brede internationale acquisitiestrategie. Om in deze behoeften te voorzien wordt momenteel voor dit ontwikkelthema een plan van aanpak t/m 2018 ontwikkeld en een roadmap voor de langere termijn.

Economisch/maatschappelijk belang

Het F-35 programma zorgt volgens PWC¹¹ voor een groei bij toeleverende bedrijven van € 13,6 miljard directe instandhoudingsomzet F-35 tot 2065 en een werkgelegenheidsgroei tot 2000 FTE. Dit is nog exclusief de kansen op het gebied van de uitfasering van de F-16 en extra activiteiten voor rotary wing toestellen (Chinook, NH90, Cougar en Apache). Bijkomende spin-off kansen en spil-over effecten vanuit de F-35 binnen andere sectoren wordt door PWC ingeschat op € 6 miljard en 1.150 VTE. Door een excellent ecosysteem te ontwikkelen kan Brabant zich een flink deel van deze koek toe-eigenen.

Status

De Provincie Noord-Brabant heeft zich met partners (o.a. de BOM) sterk gemaakt voor de komst van het F-35 motoronderhoud. De benutting ervan als katalysator is één van de prioriteiten van het huidige Bestuursakkoord. Om de ecosysteemontwikkeling te versnellen heeft de Provincie voor 2016 en 2017 impulsmiddelen aan de BOM beschikbaar gesteld. Daarmee werd het mogelijk een meerjarenprogramma te ontwikkelen.

Het thema bevindt zich in de programmeringsfase. De uitvoering van het plan van aanpak start begin 2017. Mogelijke projecten in het programma zijn o.a. de ontwikkeling een logistieke propositie voor het F-35 motoronderhoud (OneLogistics); de ontwikkeling van een Internationale Aerospace MRO Campus, een Europees Simulation Centre of Expertise, een Shared Facility Center for Aerospace MRO, geïnstitutionaliseerde Triple-Helix-samenwerkingsvormen (zoals DCMC en Campione) en incubatorfaciliteiten voor start-ups die actief zijn in het domein van luchtvaart-MRO. Ook de ontwikkeling van een internationale acquisitiestrategie maakt deel uit van het programma.

Rollen van de BOM

De BOM is, samen met de provincie, *pionier* en *mobilisator* in deze ecosysteemontwikkeling en wil daarmee een duurzame basis leggen voor versnelde groei van de luchtvaart-MRO in Noord-Brabant. Tevens wil de BOM in de rol als *coördinator* in 2017 starten met enkele breed gedragen innovatieprojecten en met de uitwerking en oplevering van de internationale acquisitiestrategie.

Nu reeds bekende concrete projectdoelen voor 2017 zijn:

- *Onelogistics*: In het eerste kwartaal is de indiening voorzien van de Nederlandse propositie in het F-35 programma voor een Logistics Control Tower. Onelogistics is een "platform" waarin bedrijven vanuit diverse sectoren onderdeel uitmaken van een geïntegreerde supply chain oplossing. De Nederlandse propositie beoogd de logistieke coördinatie te vervullen voor de componenten stromen tijdens het MRO proces voor alle F-35 toestellen in Europa.
- *Aviolanda hal*: Medio 2017 start de bouw van een hal voor MRO-werk aan helikopters en kleine vliegtuigen op Business Park Aviolanda. De oplevering wordt aan het eind van het eerste kwartaal van 2018 verwacht.

Smart mobility

Dit ontwikkelthema is gerelateerd aan het provinciale programma "Bereikbaarheid Zuid-Nederland" (Smartwayz) en raakt ook aan het cluster HTSM/Automotive/Elektrisch rijden en de ontwikkeling van de Automotive Campus in Helmond in het Economisch Programma Brabant. Het gaat om slimme verbindingen tussen Mobiliteit en Economie.

¹¹ De instandhouding van de F-35, PWC, 2015

Kans voor Brabant

Het wegennetwerk in Brabant slibt dicht. Mobiliteit moet anders en beter worden georganiseerd om congestie op te lossen. Technologische vooruitgang in ICT, data sciences, batterijtechnologie, robotisering en internet of things brengt smart mobility binnen handbereik: een duurzaam, productief en efficiënt verkeersnetwerk. Bijvoorbeeld de slimme organisatie van logistieke vervoersstromen waardoor er geen 'lege' vrachtwagens de weg op gaan; modellen die ons inzicht geven in de toekomstige mobiliteitswensen van mensen waar vervolgens op kan worden ingespeeld; en Intelligent Transport Systems, voertuigen die met elkaar, hun bestuurder en de omgeving communiceren en zich zo veilig en zonder oponthoud een weg banen door het verkeer.

Noord-Brabant is goed gepositioneerd om de maatschappelijke en economische vruchten te plukken. Er is reeds een aantal living labs opgezet, waar nieuwe systemen kunnen worden ontwikkeld en getest. Enkele toonaangevende ondernemingen in smart mobility zijn gevestigd in Brabant, zoals NXP en TomTom. Er zijn clusterinitiatieven als Automotive NL en de Automotive Campus. En met de TU Eindhoven heeft Brabant een sterke kennisbasis in smart mobility.

Van kans naar actie

De economische uitdaging voor de komende vier jaar is ervoor te zorgen dat de in de afgelopen jaren ontwikkelde concepten en schaalbare technologieën zich vertalen in bedrijvigheid door de realisatie van een aantal projecten met sluitende business cases voor bedrijven. Dit moet leiden tot meer investeringsbereidheid bij bedrijven en investeerders. Er is meer samenwerking nodig in grote projecten, financiering daarvoor en een coherente innovatieagenda. Met dit ontwikkelthema is de BOM zich aan het beraden welke bijdrage zij in de komende jaren hieraan kan leveren.

Economisch/maatschappelijk belang

Wereldwijd is de economische potentie van mobiliteitsdomeinen is zeer significant: de schatting ligt tussen 42 en 60 mrd € in 2025. De potentiële omzet van Smart Mobility bedrijven (bottom-up ingeschat vanuit de toepassingen) ligt tussen 25 en 30 mrd € in 2025. Specifieke inschatting voor werkgelegenheidsgroei in Brabant in smart mobility is lastig te maken. Meerdere experts en bureaus (zo Roland Berger) verwachten een convergentie in de bestaande automotive industrie, dus dan gaat het om een deel van de bestaande werkgelegenheid van de automotive. Maar er komt ook een nieuw domein erbij: data en ict waarvan het onduidelijk wat het effect op de werkgelegenheid is. De geschatte directe werkgelegenheid die voortvloeit uit mogelijke projecten binnen dit thema is 170-200 fte. De maatschappelijke effecten liggen op het terrein van een betere bereikbaarheid en een vermindering van de milieudruk.

Status

Het thema bevindt zich in de programmeringsfase.

Smart mobility is een belangrijke bestuurlijke prioriteit in Brabant. Dit jaar is het mobiliteitsprogramma "Smartwayz" door GS en PS vastgesteld. De BOM is met de provincie in gesprek over de bijdrage die de BOM daar in de komende jaren aan kan leveren. Er is een economische deelagenda voor Smartwayz in ontwikkeling (die nog moet worden vastgesteld) voor de komende vier jaar die doelstellingen en acties beschrijft rondom vier actielijnen:

- Ketenregie: het smeden van publiek-private waardeketens rondom nieuwe concepten en verdienmodellen
- Mobility as a service: het faciliteren van nieuwe mobiliteitsproducten waarbij de consument in plaats van te investeren in transportmiddelen een dienst koopt
- Automatisering: het ontwikkelen van voertuigen die zowel autonoom kunnen rijden, op afgesloten wegen, als coöperatief, op de openbare weg
- Intelligente transport systemen: het starten van nieuwe en schaalbare pilotinitiatieven.

Rollen van de BOM

De beoogde rol van de BOM is om de juiste partijen in ketens te *verbinden*, nieuwe innovatieprojecten gericht op productontwikkeling en de financiering daarvoor te helpen organiseren (als *mobilisator*) en te *co-investeren* waar interessante business proposities ontstaan voor individuele bedrijven.

De belangrijkste activiteiten in 2017 zijn (onder voorbehoud van de uiteindelijke programmering)::

- Deelname aan het kernconsortium van Smartwayz.
- Opzetten en begeleiden van 2 innovatieprojecten (uitvoering via een projectorganisatie, toewerken naar de ontwikkeling van producten tot en met de demonstratiefase), in ieder geval binnen de actielijn Automatisering.
- Verbinden van smart mobility met het HTSM/Automotive cluster en de Automotive Campus.

Nieuwe energietechnieken (zie ook paragraaf 7.1)

Kans voor Brabant

Om de mondiale temperatuurstijging ruim onder de 2°C te houden, te streven naar 1,5°C en energiezuikerheid te garanderen, moeten we ons energiesysteem ingrijpend en vooral ook snel transformeren naar een duurzamer energiehuishouding. Brabant heeft de ambitie om in 2050 energieneutraal te zijn ECN schat in dat 2020 totaal 14% van ons energiegebruik duurzaam opgewekt wordt mits we alle acties van het Nationaal Energieakkoord uitvoeren. De transitie naar een volledig energieneutrale samenleving vraagt dus om een disruptieve benadering.

Van kans naar actie

Het doel is om, als één van de bijdragen aan het Uitvoeringsprogramma Energie van de provincie, nieuwe energie technieken ontwikkelen en uit te rollen die zorgen dat de “2050 doelstelling” van Brabant dichterbij komt. In de periode 2017-2020 gaan deze energie technieken leiden tot kansrijke produkt-markt combinaties voor een aantal snelle groeiers.

Nieuwe technologieën spelen een sleutelrol in de energietransitie. Binnen dit ontwikkelthema wil de BOM samen met partners inzetten op baanbrekende innovatieve technologische ontwikkelingen die (1) productiviteit en (2) efficiency verbeteren en (3) besparing opleveren in het gebruik van energie. De initiële focus ligt daarbij op het ontwikkelen van de ecosystemen rondom ICT & Energie en Energieopslag.

We beginnen niet bij nul. Met de TU Eindhoven, FOM/Differ, TNO/Holst Center en Soliance heeft Brabant een uitstekende kennisbasis die door (nieuwe) bedrijvigheid kan worden vertaald naar duurzame energieproducten en -diensten – en daar kan de BOM toegevoegde waarde leveren. De BOM heeft al een stevig bedriivenetwerk met bijvoorbeeld circa 70 bedrijven specifiek voor het thema ICT & Energie. Vaak zal bij de toepassing van deze technologieën medewerking nodig zijn van de overheid, bijv. in de sfeer van regelgeving. Daarnaast kan de BOM als neutrale partner een trekker of aanjager zijn van benodigde publiek-private samenwerking.

De BOM staat aan de start van het uitwerken van dit ontwikkelthema. In het komende jaar wil de BOM daartoe: (1) technologieën en aanbieders verkennen, (2) onderbouwde keuzes maken, (3) ondernemers oplijnen rondom enkele projecten, (4) enkele demonstratieprojecten op gang helpen en (5) verdere opschaling ondersteunen onder andere in living labs. De BOM wil op deze manier een serie

voorbeeldprojecten starten met een kleine schaal maar hoge zichtbaarheid die nieuwe energietechnieken een flinke ondersteuning bieden op weg richting markt. Daarnaast zou het goed zijn om voortdurend nieuwe baanbrekende technologieën te verkennen en te vertalen in scenario's.

Rollen van de BOM

Pionier waar het gaat om het verkennen van technologieën, vervolgens *mobilisator* waar het gaat om het oplijnen van ondernemers, vervolgens *verbinder* waar het gaat om het op gang helpen van projecten.

3. Verkenningfase

Smart data

Kans voor Brabant

De wereld raakt steeds meer connected. In 2020 zullen zo'n 25 miljard apparaten (draadloos) met elkaar in verbinding staan. De mogelijkheden die deze verbondenheid in combinatie met slimme software biedt zijn eindeloos. Het Internet of Things (IoT), met name gebaseerd op sensortechnologie en uitmondend in mogelijkheden richting big data, is de komende jaren een economische driver met een grote maatschappelijke waarde.

Van kans naar actie

Brabant als 'Europe's heart of smart solutions' is uitstekend gepositioneerd om te profiteren van smart data: door directe toepassing bij het innovatie-intensieve bedrijfsleven om hun producten, diensten en processen te verbeteren, en het ontwikkelen van een toeleverende industrie van data-gedreven diensten aan het bedrijfsleven. De technologie wordt al breed toegepast, in bijvoorbeeld auto's, machineaansturing, predictive maintenance, mobiele telefoons en medische apparatuur. De komende jaren zal het aantal toepassingen stijgen. Met de Jheronimus Academy for Data Science (JADS) in 's Hertogenbosch gaat de eerste masteropleiding binnen dit veld van start. Deze samenwerking tussen de Universiteit Tilburg en TU Eindhoven biedt een stimulans voor verdere kennis- en talentontwikkeling; kennis en talent dat het Brabantse bedrijfsleven moet gaan binnenstromen.

Smart Data is tevens onderdeel van het provinciale Meerjarenprogramma HTSM 2017-2020. Daarin wordt benadrukt dat dit thema moet leiden tot het creëren van meer waarde uit data voor de HTSM-sector over de volle breedte: van componentniveau tot productniveau en overkoepelend niveau (big data), maar ook voor andere toepassingssectoren (denk aan een doorwerking naar de topclusters Agrofood, Life Sciences & Health, Logistieke Supply Chain en Maintenance & Services). Op dit moment wordt in opdracht van de provincie een analyse uitgevoerd naar de meest veelbelovende onderwerpen in data science. In 2017 wordt een concreet programmavoorstel (focus en roadmap) opgeleverd, inclusief een nadere rolbepaling van de BOM en van partners. Er wordt ook gekeken met welke (kennis)partijen buiten Brabant (landelijk en internationaal) moet worden samengewerkt.

In 2017 worden naast de bredere verkenning ook al enkele uitvoeringsprojecten gestart:

- Het voornemen is om in 2017 een "Actieplan Dataficatie en Agrofood" i.s.m. AgriFood Capital, Grow Campus, JADS, de HAS en de provincie in uitvoering te nemen.
- En er zal worden gewerkt aan de opzet van 2-3 proeftuinprojecten met logistieke start-ups, gekoppeld aan JADS.

Agrofood verkenningen

De agrofoodsector is van oudsher één van de belangrijkste sectoren van Noord-Brabant. De totale agrofoodsector in Brabant telt ruim 13.000 bedrijven en zorgt voor 100.000 fte aan werkgelegenheid. De provincie Noord-Brabant is de grootste agrofoodproducent van Nederland, goed voor 20,6% van de hele Nederlandse productie.

Vanuit haar makel- en schakelrol in het Innovatieprogramma Agrofood zal de BOM in de komende meerjarenperiode samen met partners werk maken van het beter verbinden van de verschillende (lokale en versnipperde) innovatie ecosystemen en initiatieven in Brabant. Dit is meer een “meta thema” dan een specifiek ontwikkelthema, maar het is belangrijk om voor nieuwe agrofood ontwikkelingen tot voldoende kritische massa te komen en tot verbindingen met andere sectoren. Twee voorbeelden:

- De BOM, AgriFood Capital en de Grow Campus hebben het voornemen om de vele test faciliteiten en proeftuinen die er op agrofood gebied zijn met elkaar te verbinden.
- “Source Shakers” is een consortium in wording van meerdere overheden, intermediairs (waaronder de BOM), ondernemers en kennispartijen, die willen bijdragen aan oplossingen voor voedselverspilling en het verwaarden van reststromen.

Om de inhoudelijke focusgebieden van het Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020 voor de komende jaren te voorzien van een stevige uitvoeringsstructuur, worden door de provincie, samen met partners en het bedrijfsleven, in het eerste kwartaal van 2017 roadmaps ontwikkeld op het gebied van:

- *Smart Food*: gericht op de cross-over agrofood en HTSM.
- *Food & Health*: gericht op de cross-over voedingsmiddelen(industrie) en gezondheid
- *Circular Food*: gericht op het verwaarden van reststromen, met een link met biobased economy

Welk(e) ontwikkelthema(s) hier uit komt/komen en wat de rol van de BOM kan/moet zijn wordt bepaald zodra de roadmaps opgeleverd zijn. De provincie heeft aangegeven in ieder geval een rol te zien voor de BOM op het snijvlak van agrofood en high tech, onder andere vanuit de koppeling met smart data en smart industry. Het voornemen is om in 2017 een “Actieplan Dataficatie en Agrofood”, i.s.m. AgriFood Capital, Grow Campus, JADS, de HAS en de provincie in uitvoering te nemen.

Naast de verkenningen en de eerder genoemde acties zijn concrete activiteiten in 2017:

- Oplevering van het businessplan voor de innovatie-hot spot Three-Sixty (met link naar The Source Shakers)
- Bouwen van een samenwerkingscluster van bedrijven en kennisinstellingen op het gebied van interactive urban farming
- Bouwen van een samenwerkingscluster van foodbedrijven op het gebied van suiker- en zoutvermindering.

Circulaire economie

Kans voor Brabant

In de circulaire economie wordt het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen beperkt, worden grondstoffen maximaal gebruikt en verwaard, en worden reststoffen beschouwd als grondstof. Ketens worden gesloten en nieuwe verdienmodellen ontwikkeld. Het sluiten van kringlopen is noodzakelijk om bedrijven ook in de toekomst van grondstoffen te voorzien, hetgeen nodig is voor een toekomstbestendige sterke economie. Het draagt ook bij aan maatschappelijke ambities op ecologisch en sociaal gebied. Urgentie en kansen komen hier samen.

Brabant heeft een goede positie om aan de circulaire economie te verdienen in sectoren waarin het sterk is, zoals in agrofood en in logistiek, afvalverwerking en HTSM. Kansen voor Brabant liggen bijvoorbeeld op onderwerpen als het verwaarden van huishoudelijk restafval, mestverwaarding, recycling en het hernieuwen en opwaarderen van reststromen uit de industrie (met name HTSM). Daarvoor zijn innovaties nodig.

Van kans naar actie

Dit thema bevindt zich nog in de verkenningsfase. Duidelijk is dat er veel innovatie nodig is op gebieden als analyse- en detectietechnologie (herwinnen en opwaarderen grondstoffen), productie, conversie en scheiding van primaire en secundaire (biologische) grondstoffen, opwerking van reststromen en materiaaltechnologie. Maar er is meer nodig dan technologie. Een brede marktgestuurde omwenteling kan alleen plaatsvinden als consumenten en bedrijven (materieel) worden beloond voor betere afvalscheiding, als bij het ontwerp van producten al rekening wordt gehouden met hergebruik (design to recycle), als ketenpartijen wederkerig voordeel hebben van terugwinning en hergebruik, als er eenduidige kwaliteitsstandaarden komen voor recyclaat en als de aanschaf van (deels)hernieuwde producten breder geaccepteerd wordt (en aantrekkelijk is). Hiervoor is een ecosysteem nodig dat leidt tot een goede en langjarige samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen op verschillende schaalniveaus. In 2015 heeft de Europese Commissie het EU Actieplan Circulaire Economie gepresenteerd, en in 2016 volgde het Rijk met het Brede Rijksprogramma Circulaire Economie. Deze plannen worden op dit moment vertaald naar Brabant.

Economisch/maatschappelijk belang

TNO heeft becijferd dat de circulaire economie voor Nederland jaarlijks een besparing kan opleveren van EUR 7,3 miljard, 54.000 banen kan creëren en tegelijkertijd de milieudruk aanzienlijk kan terugbrengen.

Status

De provincie is bezig met een verkenning naar de Brabantse kansen op het gebied van de circulaire economie, waarbij ook de verbinding wordt gezocht met al bestaande programma's en roadmaps, zoals het Economisch Programma en de programma's op het gebied van agrofood, biobased economy, energie, natuur, water en milieu en mobiliteit.

De verkenning geeft aan of de transitie naar een circulaire economie in Brabant, zoals verwoord in het Bestuursakkoord Beweging in Brabant, al dan niet afdoende wordt afgedekt door de bestaande programma's, en langs welke lijnen deze transitie wenselijk en mogelijk is. De verkenning is de basis voor een provinciale Agenda Circulaire Economie en is in het voorjaar van 2017 gereed.

Op basis van de Verkenning Circulaire Economie worden doelen, rollen en bijdragen van stakeholders geconcretiseerd en worden de ambities voor de komende vier jaar bepaald, mede in relatie tot de reeds gekozen ontwikkelthema's van de BOM

Rollen van de BOM

De BOM is als *adviseur* betrokken bij het proces voor het ontwikkelen van de Verkenning. Nadat de Verkenning Circulaire Economie in het voorjaar van 2017 is opgeleverd wordt de provinciale agenda bepaald, inclusief een nadere rolbepaling van de BOM en van partners.

Appendix 2: Sturen op resultaat

A.2.1 Sturen op impact: vertalen van BOM doelstellingen naar portfolio's en individuele projecten

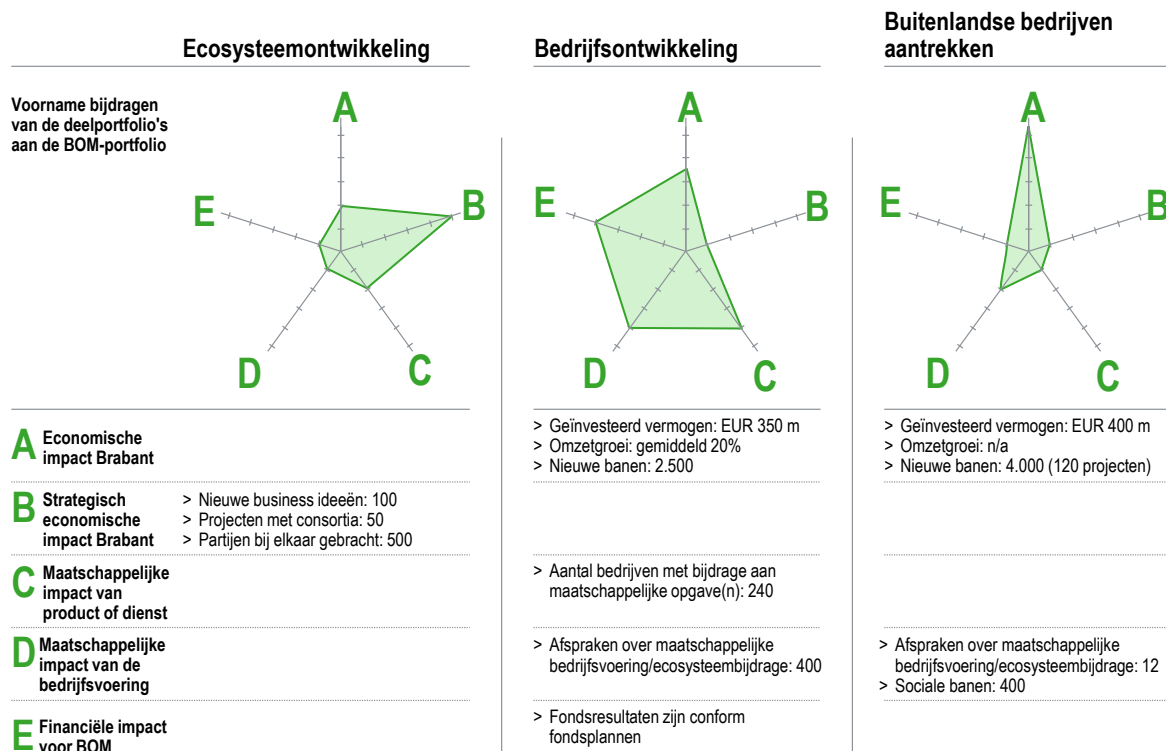
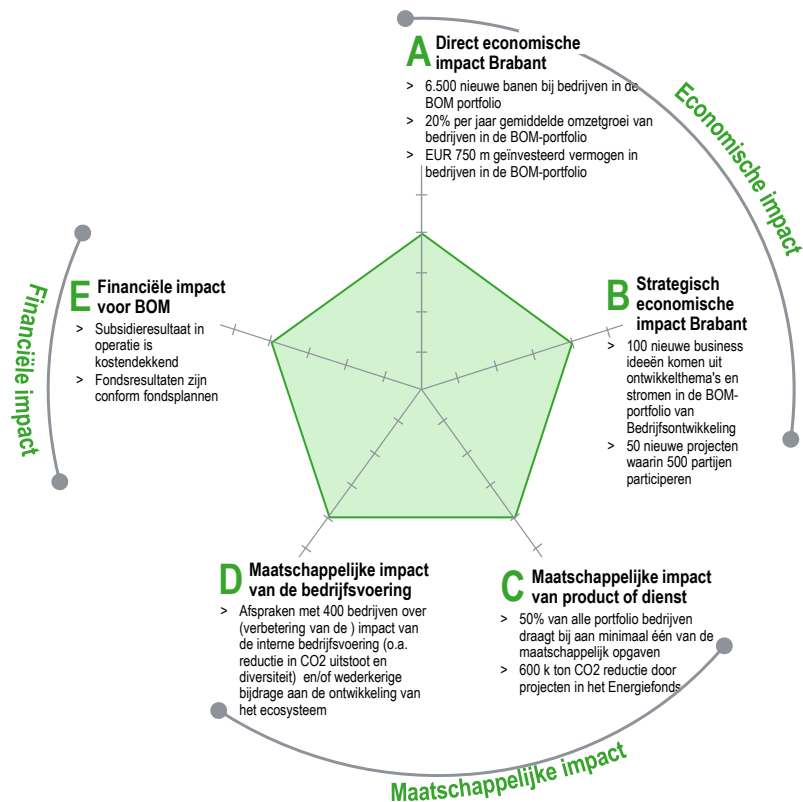
BOM doelstellingen – In hoofdstuk 2 is de missie van de BOM vertaald naar de geambieerde maatschappelijke, economische en financiële impact van de te leveren inspanningen over vier jaar. Gezamenlijk zijn dit de gestelde doelstellingen voor de totale BOM-portfolio. Elk van de drie primaire processen levert een specifieke bijdrage op deze doelstellingen, en heeft met haar deelportfolio daarmee een eigen focus op de bij te dragen impact (zie hoofdstukken 4-6).

Portfolio doelstellingen – Ecosysteemontwikkeling is met name gericht is op de langere termijn, de industrie van morgen, met hogere economisch strategische impact, maar relatief lage directe economische impact. Voor bedrijfsontwikkeling geldt een meer gebalanceerd beeld, met zowel langere termijn impact (groeien van bedrijfsideeën naar start-ups), als ook banencreatie met directe impact op de economie en financiële impact voor de BOM via participaties. Het aantrekken van buitenlandse bedrijven is duidelijk gericht op directe economische impact, en draagt bij aan maatschappelijk en strategische opgaven waar mogelijk. Sturen op maatschappelijk impact zal niet leidend zijn bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven, maar de BOM zal wel inzetten op het maken van afspraken hierover nadat het bedrijf zich gevestigd heeft. De deelpartio's hebben dus een verschillende bijdrage aan de BOM-portfolio doelstellingen (figuur 14).

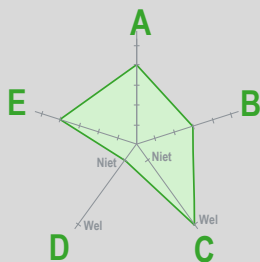
Project doelstellingen – Op individueel niveau wordt voor elk bedrijf en elk project in de BOM-portfolio bepaald wat de bijdrage aan de gehele portfolio zal zijn (zie voorbeelden in kaders). Binnen ecosysteemontwikkeling worden doelstellingen van een ontwikkelproject beschreven in de programma brief en het projectplan (zie hoofdstuk 4). Bij bedrijfsontwikkeling wordt in het "groeicontract" afgesproken welke resultaten (over en weer) behaald dienen te worden in de afgesproken periode (zie hoofdstuk 5). Ook bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven maakt de BOM afspraken hoe de BOM het buitenlandse bedrijf helpt naar Brabant te komen, en welke investeringen het buitenlandse bedrijf daarbij denkt te doen en welke impact op de werkgelegenheid dat zal hebben (zie hoofdstuk 6).

Sturing op impact – Door projectselectie en gerichte acquisitie kan de BOM dus sturen op het behalen van de doelen. Als een van de doelen achterblijft, zal de BOM resources richten naar projecten die juist op dat doel inspelen, en actief zoeken naar zulke projecten. Tijdens de uitvoering van projecten wordt de voortgang gemonitord ten opzichte van de gestelde doelstellingen. Waar nodig wordt het project bijgesteld omwille van het bereiken van de doelstellingen – op deze manier wordt per project gestuurd op "outcome" en maximale impact. Naast impact van de portfolio op de doelen van de BOM gaat de BOM ook de maatschappelijke impact van de eigen bedrijfsvoering onder de loep nemen en verbeteren.

MEERJARENPLAN BOM 2017-2020

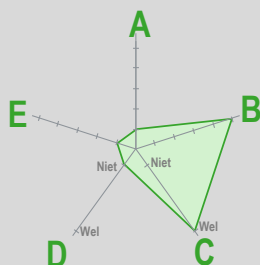


Figuur 14. Doelstellingen voor de BOM en de bijdrage van de deelportfolio's van de drie primaire processen

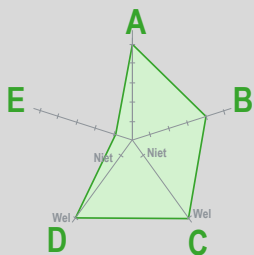
Kader: Impact¹² van "bedrijf met real-time beeldvormende technologieën" op BOM-portfolio – geholpen met kapitaal door BOM Bedrijfsontwikkeling


Onderneming heeft een unieke platform technologie ontwikkeld voor real-time beeldvormende technologieën voor celkweek laboratoria. Celkweeken zijn van onschatbare waarde voor biotech / farma labs om inzicht te verkrijgen in het therapeutisch effect en toxiciteit van een nieuwe stof. Om tot goede onderzoeksresultaten te komen is het van belang dat er in een gecontroleerde omgeving wordt gekweekt en gemonitord. Het grote probleem voor labs is dat bestaande apparatuur hierin te kort schiet of veel te duur is. Door onze investering samen met een andere venture capitalist kan het bedrijf haar productontwikkeling verder uitvoeren en haar verkooporganisatie verder optuigen. Naast groei van werkgelegenheid zal hierdoor meer onderzoek wereldwijd kunnen plaatsvinden, zal dit effectiever en goedkoper zijn. Dit bedrijf is een voorbeeld van een bedrijf dat

gebruik gemaakt heeft van de in Oost Brabant aanwezige technologische productiekennis en versterkt deze met haar eigen ontwikkelingen. Tenslotte verwachten wij ook een financieel rendement voor de BOM.

Kader: Impact¹⁴ van "programma Elektrisch rijden" op BOM-portfolio – BOM Ecosysteemontwikkeling heeft hier een bijdrage aan geleverd


Binnen het programma Elektrisch rijden (HTSM) is samen met partners focus aangebracht door dat te kiezen wat nog niet ontwikkeld is en past bij Nederland algemeen en Brabant in het bijzonder: "zero emissie stadsdistributie". Voor de start is daadwerkelijk de mogelijkheid gecreëerd om een elektrische 37 tons trekker te produceren. Naast de financiering is aangesloten op reeds opgeleverde deel-ecosystemen (Automotive campus) en samengewerkt met bedrijven met vooruitstrevende brandstof- en oplaadtechnieken. Tegelijkertijd wordt er verder gekeken door met partners te werken aan bijvoorbeeld een landelijk programma waardoor verdere opschaling mogelijk wordt. Op deze manier is gericht invulling gegeven aan de bijdrage op maatschappelijk opgaven voor de middellangere termijn.

Kader: Impact¹⁴ van de vestiging van Shimano op de High Tech Campus in Eindhoven op de BOM-portfolio – geholpen door BOM "Buitenlandse bedrijven aantrekken"


Op 1 januari 2017 strijkt het Europese hoofdkantoor van Shimano neer op de High Tech Campus in Eindhoven. Marc van Rooij, President Shimano Europe, vertelt over de aanzuigende werking van Brabant in het algemeen en de High Tech Campus in het bijzonder. "Iedere keer als ik over The Strip loop, zit ik in een flow." Shimano start met 185 mensen met mogelijk doorgroei naar 300 mensen en investeert circa € 7 miljoen in de komende 3 jaar. Naast deze economische impact, biedt de vestiging van Shimano ook kansen voor het ecosysteem: Eerste gesprekken met onderwijs- en kennisinstellingen zijn al gestart in verkenning mogelijke samenwerking. Daarnaast is er veel belangstelling vanuit het bedrijfsleven voor verkenning mogelijkheden in samenwerking. De producten van Shimano hebben een positieve impact op de maatschappelijk opgaven: zij gaan producten ontwikkelen die zich meer gaat richten

op de gezondbewuste consument, en vertegenwoordigt al sinds jaar en dag groene producten, zoals fietsen. Ook heeft zij een positieve bijdrage aan de maatschappelijke impact van de bedrijfsvoering: duurzaam kantoor, dat ongeveer 50 procent meer energie zal produceren dan ze zelf nodig hebben en daarmee wordt het één van de meest duurzame gebouwen van Nederland. Daarnaast heeft zij de intentie om mee te bouwen aan een ecosysteem rond sport en economie.

¹² Impact van de bijdrage van één project/bedrijf op de BOM-portfolio wordt voor dimensie "C" (maatschappelijke impact van product/dienst) en "D" (Maatschappelijke impact van de bedrijfsvoering) gemeten als wel/niet een positieve bijdrage. Het relatieve deel van alle bedrijven/projecten dat "wel" scoort op deze dimensies bepaalt de totale BOM-portfolio impact, zoals weergegeven in figuur 15.

A.2.2 Sturen op efficiëntie: meten van inzet van middelen vormt de basis voor leren en sturen op resultaat

Goede resultaten volgen (onder andere) uit de efficiënte inzet van effectieve middelen. De BOM zal dan ook naast het meten van, en sturen op resultaat en impact, ook de inzet van middelen bijhouden. Deze middelen zijn de uren van de medewerkers van de BOM zelf, en de resources uit de Schijf van Vijf. De BOM gebruikt het monitoren van deze middelen ten eerste om inzicht te verkrijgen over het nut en effect van eigen (nieuw ontwikkelde) producten en van resources van partners. Ten tweede zal de BOM de informatie gebruiken om inzicht te verschaffen in de doelmatigheid van de inzet van eigen uren. Zo kan de BOM sturen op efficiëntie en effectiviteit van de ingezette middelen.

De komende periode werkt de BOM dit verder uit in een pragmatisch sturingsmodel dat de BOM simpel doch efficiënt in staat stelt lerend richting gewenste resultaten en impact te werken. Het gaat hierbij om twee lijnen:

1. **Monitoren van ingezette resources:** de BOM gaat producten ontwikkelen en resources van partners toegankelijk maken. De effectiviteit van deze resources zal vervolgens geëvalueerd moeten worden, om op basis daarvan te leren wanneer en op welke manier deze resources het beste tot hun recht komen. Dit vraagt dat de BOM bijhoudt welke resource in welk project is ingezet. Een simpel voorbeeld hierbij is het bijhouden van het downloaden van een marktrapport op de website.
2. **Monitoren van inzet van BOM medewerkers:** de beschreven uniforme werkwijze in de drie primaire processen maakt het mogelijk om een groot deel van de activiteiten van BOM medewerkers toe te schrijven aan de uniforme processtappen. Dit maakt de werkzaamheden transparant en creëert stuurinformatie voor de inzet van uren op verschillende "prospects", leads, projecten en bedrijven in de BOM-portfolio. Een voorbeeld hierbij is het bijhouden van uren op projecten, en project fases (de uniforme processtappen).

Voor beide lijnen geldt dat de gemonitorde inzet op project(klant)niveau wordt bijgehouden, en wordt afgemeten tegen de behaalde resultaten.