

Afwegingsmodel Werklocaties

Versie 20 november 2017

Programma Werklocaties

Opdrachtnemer en beheerder document: Inge Sebregts

Opdrachtgever: Jan Willem Stad

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Inleiding	2
Operationele invulling	3
Uitgangspunten	5
Vraaggericht ontwikkelen	5
Campus- of fysieke topclusterontwikkeling	5
Integrale locatieontwikkeling van een werklocatie	6
Begeleiding van bedrijfsvestiging of groei	6
Stap 1: Beoordeling en rol bepalen.....	6
Sluit het aan bij het provinciale beleid en bestuursakkoord?	6
Sluit het aan bij 3TOP strategie?	6
Focus op de topbedrijven	6
Focus op toplocaties	7
Focus op topsectoren	7
Eerste toets businesscase	7
Vaststellen rol(len).....	7
1. Procesbegeleiding	8
2. Sturende rol	8
Eerste bestuurlijke go / no go moment	8
Stap 2: Uitwerken en bepalen in te zetten instrumenten	8
Uitwerken kansen voor bijdrage aan ambities	9
Stap 3: Afspraken maken	9
Stap 4: Uitvoeren, monitoren en bijsturen.....	10
Stap 5: Afronden en evalueren	10

Bijlage 1: Set vragen uit rapportage bedrijvenloket

Samenvatting

In het Bestuursakkoord 'Beweging in Brabant' zetten we in op maatschappelijk innoveren, samen dingen uitproberen, risico's nemen en durven experimenteren. Dit vraagt om flexibel en dynamisch meebewegen om slim en constructief samen te kunnen werken aan initiatieven uit de samenleving. Als provincie zijn we daarmee meer dan ooit een partner en bondgenoot in plaats van enkel financier of toetsers. Deze nieuwe rol vraagt een nieuwe aanpak, waarbij we veel meer aan de voorkant van het proces meedenken en niet alleen toetsen aan de achterkant.

Binnen het Uitvoeringsprogramma Werklocaties zijn we vaak partner in

1. campus- / clusterontwikkelingen.
2. locatieontwikkeling van een werklocatie van provinciaal belang (zoals Heesch West en Wijkevoort).
3. bedrijfsvestiging of groei/uitbreiding van een bedrijf.

Onze provinciale rol verschilt hierin per casus. Er is dus altijd sprake van maatwerk. Dit Afwegingsmodel is dus ook geen blauwdruk wat naadloos op elke ontwikkeling past. Het is een werkproces wat per ontwikkeling doorlopen wordt. Om willekeur te voorkomen en om een afweging te maken waar wel en niet op in te zetten, hanteren we een aantal uitgangspunten: We pakken enkel een rol als het gaat om

1. Topbedrijven (grote maatschappelijke impact, 100+ arbeidsplaatsen, belangrijk in keten of cluster, innovatief etc.)
2. Toplocaties (gebaseerd op o.a. onderzoek van Buck Consultants International)
3. Topsectoren (zoals vastgelegd in provinciaal beleid)

Daarnaast is er beperkt ruimte voor maatwerk of innovatieve oplossingen bij nieuwe kansrijke ontwikkelingen die niet helemaal binnen de 3TOP strategie passen, maar wel bijdragen aan provinciale ambities. Elke ontwikkeling wordt getoetst aan het provinciale beleid en de provinciale ambities op people, planet profit. We spelen ook een rol bij grootschalige transformatieopgaven van werklocaties. Hierbij sluiten we aan bij de [Brabantse Agenda Wonen](#) en de [Brabantse Aanpak Leegstand](#). Bij elke casus worden de benodigde GROTIK aspecten helder gemaakt, zodat weloverwogen keuzes gemaakt kunnen worden en we duidelijk richting onze partners kunnen aangeven welke rol we pakken. Dit doen we op een projectmatige manier.

Als we besluiten een rol te pakken, kan dit dik of dun, ook weer afhankelijk van de casus. Bij campus- en clusterontwikkelingen pakken we vaker een grotere rol en bij bedrijfsvestiging of uitbreiding kan soms volstaan worden met een kleinere rol. Afhankelijk van de behoefte en onze ambitie, kiezen we voor procesmanagement

- a) minimaal (bijvoorbeeld enkel begeleiding in ruimtelijke procedure, leveren van kennis en advies en accountmanagement binnen de provincie)
- b) maximaal (bijvoorbeeld als mede ontwikkelaar, mede initiatiefnemer / partner met begeleiding van ruimtelijke procedure, projectleiderschap, begeleiden van regionaal proces, financieringsrol, rol voor ontwikkelbedrijf, begeleiden van nieuwe werklocatieontwikkelingen)

Als instrumenten kunnen we bijvoorbeeld een rol spelen in het opstellen van de ruimtelijke plannen of kunnen we optreden als financier. Dit kan bijvoorbeeld met leningen (incl. eventueel achtergesteld), subsidies, garantieverlening of het verstrekken van risicokapitaal om bijvoorbeeld benodigde herstructurering uit te voeren of het mogelijk te maken bedrijfsgrond aan te kopen.

Om in de samenwerking met onze partners zakelijk te zijn en te blijven, wordt onze provinciale betrokkenheid en de inzet van onze partners uitgewerkt in heldere afspraken. Hierbij wordt ook vastgelegd wanneer er een exit is voor de provincie. Na het maken van de afspraken wordt gestart met de daadwerkelijke uitvoering van het project. Op dit moment wordt uitvoering gegeven aan de gemaakte afspraken, wordt tussentijds gemonitord en eventueel bijgestuurd. Als de gestelde doelen / ambities behaald zijn, wordt het project voor programma Werklocaties afgerond. Dit kan betekenen dat het wordt overgedragen aan een andere kartrekker, het kan ook betekenen dat er geen rol meer is voor de provincie als geheel.

Na de afronding zal het project geëvalueerd worden. Dit dient te gebeuren met de samenwerkingspartijen. De evaluatie biedt input voor volgende ontwikkelingen, maar ook voor de informatievoorziening naar Provinciale Staten en in de communicatie naar een breder publiek.

Inleiding

Innovatie maakt de Brabantse economie sterk, concurrerend en veerkrachtig. We faciliteren en helpen mee in de ontwikkeling van campussen en toplocaties die een belangrijke bijdrage leveren aan de versnelling en versterking van de innovatiekracht van een regio. Topbedrijven die zich in Brabant willen vestigen of willen groeien, worden door ons, in samenwerking met onze partners, proactief en servicegericht gefaciliteerd. In dit soort ontwikkelingen zijn we steeds vaker partner, kartrekker, founding father of mede ontwikkelaar. We vragen daarbij wel van die bedrijven om een bijdrage te leveren aan onze provinciale doelen. Hiervoor maken we bijvoorbeeld afspraken over arbeidsmarktbeleid en duurzaamheidsambities. Deze integrale manier van werken vraagt om nauwe samenwerking buiten en binnen het provinciehuis.

Met de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties in februari 2016 is een belangrijke stap gezet. Doelen van dit programma zijn:

1. Het versterken van het vestigingsklimaat met duurzame en toekomstbestendige werklocaties;
2. Zorgen dat in Brabant het juiste bedrijf zich op de juiste plek kan vestigen.

Voor deze opgave hebben we sinds januari 2017 een nieuwe werkverdeling tussen BOM en provincie zoals in december 2016 door GS vastgesteld in het [Meerjarenprogramma](#) van de BOM. Met de nieuwe werkverdeling tussen BOM en provincie, richt BOM zich op het ondersteunen van bedrijven, de provincie richt zich op locatie- en gebiedsontwikkeling van werklocaties. Die rol kan worden onderscheiden in vier onderdelen:

1. het verzorgen van kennis en advies op het gebied van werklocaties
2. het maken van regionale afspraken over de planning en (de)programmering van bedrijventerreinen, werklocaties, innovatieve campussen en topclusters.
3. het ondersteunen en mede-ontwikkelen van campussen, topclusters en innovatie bevorderende werklocaties
4. het ruimtelijk goed begeleiden van bedrijven met een huisvestingsvraagstuk.

Deze nieuwe rol brengt nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee. In onze rol als partner gaat het iedere keer om een bestuurlijke afweging: waarom doen we mee en wat is onze rol? Er is helderheid nodig: wat mag van ons verwacht worden? Onder welke voorwaarden doen we mee? We hebben zowel in huis als in gesprek met onze partners behoefte aan een uniform werkproces, waarin tijd, geld en benodigde capaciteit per casus helder wordt, zodat weloverwogen keuzes gemaakt kunnen worden en we duidelijk kunnen aangeven welke rol we pakken. Daar is dit Afwegingsmodel voor bedoeld.

In deze notitie wordt uiteengezet op welke wijze het besluitvormingsproces wordt doorlopen en welke rollen de provincie kan vervullen bij het ruimtelijk faciliteren van topbedrijven (definitie wordt toegelicht bij Stap 1) met een huisvestingsvraagstuk en het ondersteunen en mede-ontwikkelen van campussen, clusters en innovatie bevorderende werklocaties. Dit afwegingsmodel, of beter gezegd een nieuwe manier van werken, is zo ver mogelijk uitwerkt in de geest van de nieuwe Brabantse Omgevingsvisie, waarbij we de initiatiefnemer centraal stellen en waarbij we bij elke casus breed kijken hoe we hier ook andere ambities in mee kunnen nemen, zoals de ambities op arbeidsmarkt, vergroening en verduurzaming.

Dit afwegingsmodel kan gezien worden als nadere uitwerking van de programmalijnen 3 (Stimuleren & Faciliteren) en 4 (Ontwikkelen & Projecten) van het [Uitvoeringsprogramma Werklocaties](#). Het is geen strategisch beleidskader met als doel om innovatie aan te jagen of acquisitie te voeren. Het proces wat vooraf gaat aan de vraag vanuit bedrijven wordt in deze notitie buiten beschouwing gelaten. Een concrete vraag kan echter ook vanuit de provinciale organisatie / het provinciale bestuur komen. Denk hierbij aan ontwikkelingen zoals Pivot Park, of de herontwikkeling van de Amercentrale. Beiden processen waarin een rol van de provincie logisch is en die aansluiten bij onze provinciale rol en doelstellingen waarbij we dus in dat soort gevallen ook zelf de concrete vrager kunnen zijn.

De uitgangspunten uit deze notitie kunnen worden gebruikt in actieve communicatie richting de partners, zoals gemeenten, regionale organisaties, ondernemers- en werkgeversverenigingen en bedrijven.

Grofweg kunnen de vragen die op ons afkomen ingedeeld worden in drie categorieën:

1. campus- / clusterontwikkeling.
2. locatieontwikkeling van een werklocatie van provinciaal belang (zoals Heesch West en Wijkevoort).
3. bedrijfsvestiging of groei/uitbreiding van een bedrijf.

We zetten als provincie in op

1. Topbedrijven (zoals Danone)
2. Toplocaties (zoals Brainport Industries Campus)
3. Topsectoren (zoals Food of Hightech systemen en Materialen)

Dit is samen te vatten in als de '3TOP strategie'. Daarnaast is er beperkt ruimte voor maatwerk of innovatieve oplossingen bij nieuwe kansrijke ontwikkelingen die niet helemaal binnen de 3TOP strategie passen, maar wel bijdragen aan provinciale ambities.

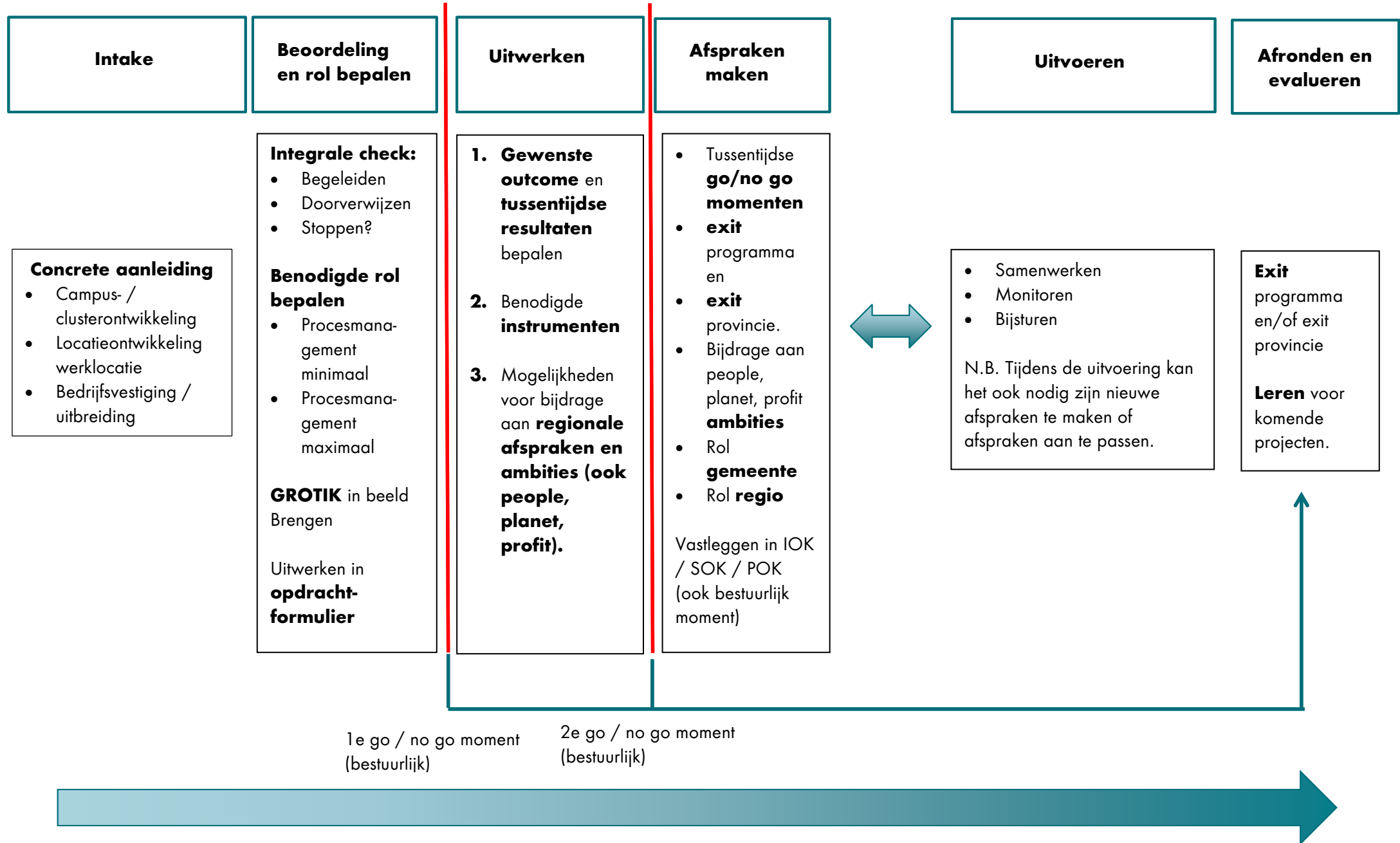
Tot slot spelen we ook een rol bij grootschalige transformatieopgaven van werklocaties. Hierbij sluiten we aan bij de [Brabantse Agenda Wonen](#) en de [Brabantse Aanpak Leegstand](#). Deze agenda's in deze casuïstiek leidend. Dit Afwegingsmodel richt zich enkel op de locatieontwikkelingen van werklocaties waarbij geen sprake is van een grootschalige transformatieopgave.

Operationele invulling

Bij elk van de drie typen vragen wordt een soortgelijk proces doorlopen. Dit proces start als de vraag binnenkomt. Allereerst wordt afgewogen of het een vraag is die past bij het beleid en de rol van de provincie en of de vraag opgepakt moet worden door het team Werklocaties. Team Werklocaties is aan zet bij vragen voor een bedrijfsvestiging/uitbreiding, een campus of clusterontwikkeling en een gebiedsontwikkeling van een werklocatie die:

1. Bijdragen aan een ecosysteem wat innovatie bevordert.
2. Zorgen voor veel werkgelegenheid, binnen een bedrijf of in een keten (nieuw of behoud hiervan).
3. Bijdragen aan het concurrerend vermogen van Brabant.
4. Een keten of cluster in een topsector versterkt.

In andere gevallen wordt de vraag 'warm' overgedragen aan collega's binnen het provinciehuis of naar buiten, bijvoorbeeld naar een regionaal bedrijvenloket of een gemeente. Bij elk van de vragen gaat het om een ruimtelijk-economische ontwikkeling ter ondersteuning van topsectoren en topbedrijven. Daarnaast is het altijd een multidisciplinair vraagstuk. Er vindt integrale afstemming plaats met de thema's die het vraagstuk raakt en de vraag wordt getoetst op basis van een aantal checkvragen, om te bepalen of de vraag past bij het provinciale beleid. Daarna wordt bekeken welke rol de provincie kan spelen en welke instrumenten hierbij kunnen worden ingezet, rekening houdend met de ambities op het vlak van vergroening en verduurzaming, arbeidsmarkt en infrastructuur. De uitkomsten van deze afweging worden als advies voorgelegd aan de betrokken bestuurder(s), voorzien van een uitwerking van de benodigde tijd, capaciteit en middelen en eventuele voorziene risico's. Op basis hiervan wordt de eerste bestuurlijke go / no go gegeven. Wanneer dit een go is, wordt in de volgende fase de intentie uitgewerkt in afspraken. Hierbij wordt ook vastgelegd wanneer er een exit is voor de provincie. Over de te maken afspraken vindt weer een bestuurlijke go / no go plaats. Het kan immers zo zijn dat er bij de uitwerking van de ambities toch meningsverschillen ontstaan met de samenwerkingspartners. Als ook hier een go is, kan het project daadwerkelijk worden uitgevoerd. Figuur 1 laat een schematische weergave zien van dit proces. De rest van deze notitie is een toelichting op het proces en de afwegingen die hieronder liggen.



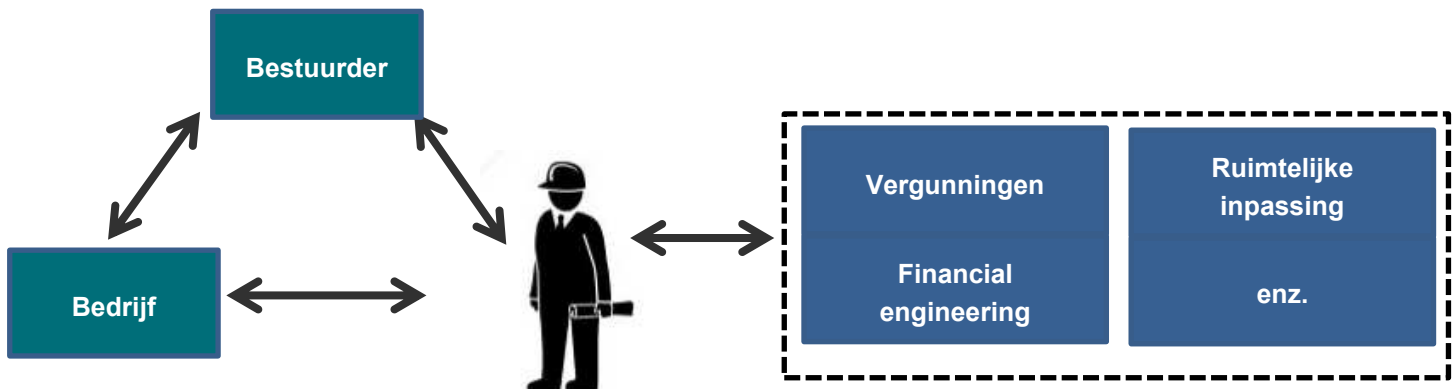
Figuur 1: Schematische weergave afwegingsmodel Werklocaties

Uitgangspunten

Vraaggericht ontwikkelen

Vragen komen in de eerste fase van het proces vaak binnen bij het provinciale bedrijvenloket. In een intakegesprek wordt aan de hand van een vaste set vragen (bijlage 1: rapportage bedrijvenloket) achterhaald welke vraag het bedrijf heeft, wat daarvoor nodig is en welke rol van de provincie wordt gevraagd. Of, indien er geen provinciale rol is, waar het bedrijf dan wel terecht kan. Vraaggericht ontwikkelen vraagt een nauwe betrokkenheid van zowel het bedrijfsleven als van de overheid. Dit betekent dat we als provincie alleen een rol oppakken als er een samenwerking is met het bedrijf, de regio, gemeente of een combinatie van deze partijen.

In het geschetste proces staat de vraag van het bedrijf altijd centraal. Uitgangspunt hierbij is een 'rode loper' behandeling en het zoveel mogelijk ontzorgen van het bedrijf. Per vraag gaat er een dedicated procesmanager aan de slag om in samenwerking met collega's van betrokken beleidsvelden en met gemeenten, ontwikkelingsmaatschappijen en andere partners te werken aan een uitkomst die zowel voor het bedrijf als voor de regio en provincie van meerwaarde is. Afhankelijk van het type vraag pakt een accountmanager EZ of een planoloog het procesmanagement op. Bij complexe locatieontwikkelingen/huisvestingsvraagstukken en campus- en clusterontwikkelingen wordt dit opgepakt door een procesmanager Werklocaties. De afweging of het een complexe vraag is, wordt gedaan binnen team Werklocaties.



Campus- of fysieke topclusterontwikkeling

De, door PS vastgestelde, [notitie campusbeleid](#) zal worden gebruikt bij het maken van afwegingen bij (nieuwe) campus en topclusterontwikkelingen. Aan de hand van de uitgangspunten uit deze notitie moet per campus- / topclusterinitiatief worden bepaald of de provincie wil, en kan, bijdragen aan het initiatief. Het afwegingskader uit de bestaande notitie van 2011 wordt gehandhaafd. In het gebruik van deze afweging, is de definitie van wat wij als provincie zien als een campus aangescherpt ten opzichte van de notitie uit 2011. Deze verscherping is dat er sprake moet zijn van een manifeste kennisdrager. Tegelijkertijd wordt open innovatie met shared facilities nog nadrukkelijker als voorwaarde genoemd van een campusontwikkeling. Hiermee sluiten we aan op een veelgebruikte definitie en kernelementen zoals Buck Consultants International (BCI) hanteert in hun onderzoek over campusontwikkelingen voor het ministerie van EZ¹:

Een campus is een innovatie stimulerende omgeving die zich kenmerkt door:

1. Een fysieke locatie met hoogwaardige vestigingsmogelijkheden en onderzoeksfaciliteiten;
2. Focus op R&D en kennisintensieve activiteiten;
3. Vestiging van manifeste kennisdragers;
4. Actieve open innovatie;

¹ [Inventarisatie en analyse campussen 2014, BCI in opdracht van ministerie EZ, december 2014](#)

Integrale locatieontwikkeling van een werklocatie

Bij integrale locatieontwikkeling van een werklocatie ligt er vaak nog geen concrete vraag van een bedrijf, maar wel een concrete aanleiding. Denk hierbij aan geheel nieuwe ontwikkelingen van greenfields zoals Wijkevoort in Tilburg en Heesch West in Noordoost-Brabant. Het ontwikkelen van een nieuwe, duurzame locatie voor zeer grootschalige logistiek bijvoorbeeld. Dit soort ontwikkelingen wordt altijd opgepakt in nauwe samenwerking met de gemeente(n) en eventueel ook regio. Bij een integrale locatieontwikkeling zal aan de voorkant meer aandacht zijn voor visie- en planvorming, waarbij een logische rol is weggelegd voor landschapsonwerpers, gebiedsontwikkelaars en planologen binnen de provincie.

Begeleiding van bedrijfsvestiging of groei

Voor een bedrijfsvestiging of groei wordt in een intakegesprek (al dan niet samen met de bestuurder) aan de hand van een vaste set vragen (bijlage 1: rapportage bedrijvenloket) achterhaald welke vraag het bedrijf heeft, wat daarvoor nodig is en welke rol van de provincie wordt gevraagd.

Stap 1: Beoordeling en rol bepalen

De eerste actie bij een nieuwe vraag is om deze te checken aan een aantal voorwaarden. Het gehele checkproces moet integraal en in nauwe samenwerking met de vraagsteller gebeuren.

Sluit het aan bij het provinciale beleid en bestuursakkoord?

De eerste check is een check aan de brede ambities van de provincie. Sluit de ontwikkeling aan bij de ambities uit het Bestuursakkoord, de Agenda van Brabant en het Economisch Programma? Past het binnen het beleid van de Structuurvisie Ruimte, de Verordening Ruimte, het Provinciaal Milieu en Waterplan etc.? Draagt het bij aan de doelstellingen uit onderliggende beleidsnota's? Sluit het aan bij de gekozen provinciale rol? Dit is een eerste, brede integrale check. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in het dossier voor de eerste bestuurlijke afweging.

Sluit het aan bij 3TOP strategie?

Met het economische beleid binnen de provincie hebben we als doel het faciliteren van economische groei, versterken van de innovatiekracht en het stimuleren van werkgelegenheid. Samengevat vanuit het Bestuursakkoord, het Economisch Programma Brabant 2020, en het Uitvoeringsprogramma Werklocaties is er een aantal focusgebieden van belang voor de economische uitwerking van het programma Werklocaties. We zetten als provincie in op

1. Topbedrijven
2. Toplocaties
3. Topsectoren

Focus op de topbedrijven

De gemeente is aan zet om op een kwalitatief verantwoorde wijze invulling te geven aan vraagstukken van andere bedrijven dan de topbedrijven. De provincie heeft een rol bij vraagstukken van topbedrijven die niet door de gemeente alleen kunnen worden opgepakt. We willen dit type bedrijven efficiënter en beter vanuit de provincie faciliteren, de besluitvorming daarover versnellen om daarmee direct ook het regionale ecosysteem te versterken. Om te bepalen of sprake is van een topbedrijf worden de volgende criteria (niet limitatief) toegepast:

- De maatschappelijke impact van het bedrijf voor Brabant;
- Het aantal nieuwe arbeidsplaatsen (in beginsel >100 fte's binnen het bedrijf of in de keten van het bedrijf door deze ontwikkeling)
- Het belang van een bedrijf in een holding of cluster (denk hierbij ook aan grote internationale hoofdkantoren)
- Binding en samenwerking met andere bedrijven op de locatie dan wel in de (directe) nabijheid?
- Het onderdeel uitmaken van een topcluster / -sector dan wel daaraan een belangrijke bijdrage leveren (bijv. toeleverancier, afnemer);
- Een significante bijdrage leveren aan de innovatie in de sector;
- Een bestendige relatie hebben met één of meer kennisinstellingen (Universiteit, HBO instelling) en gebruik maken van de ontwikkelde kennis (dit geldt specifiek voor de campussen en topclusters);
- Het zelf ter beschikking stellen van faciliteiten of daarvan gebruik laten maken door andere bedrijven in de sector kan een extra toegevoegde waarde opleveren;

Voor deze check zal per vraag getoetst worden aan de data die we hebben, met gegevens uit o.a. LISA. Deze datasets worden voor de check jaarlijks of meerjaarlijks geüpdatet.

Focus op toplocaties

Bedrijfsvestiging, herontwikkeling met blijvende werklocatiebestemming, campus- en clusterontwikkeling en de werklocatieontwikkeling van greenfields zal, volgend uit de focus binnen het programma Werklocaties, alleen plaatsvinden op toplocaties. Toplocaties zijn:

- a. Werklocaties in stedelijke gebieden
- b. Innovatie bevorderende werklocaties & campussen
- c. Thematische bedrijvenparken en aansluitend op topsectoren
- d. Werklocaties die multimodaal zijn ontsloten en/of in spoorzones liggen

Om te bepalen of een terrein een toplocatie is, zal in de checkronde getoetst worden aan gegevens over economisch belang van het terrein (op o.a. vlak van werkgelegenheid en vestiging topbedrijven). Daarnaast zal bij bestaande terreinen bekeken worden of het een terrein is wat door Buck consultants in de vitaliteitsindex (2013 en wordt in 2018 geüpdatet) aangewezen is als kansrijk terrein voor locatieontwikkeling. Bij locatieontwikkeling van een greenfield wordt getoetst aan de RRO afspraken, de verordening ruimte en de mogelijkheden binnen de bestemmingsplannen.

Focus op topsectoren

Het laatste onderdeel van de 3TOP toets is de check op topsectoren:

- a. High-tech systemen en materialen, inclusief Automotive
- b. Life sciences & health
- c. Food
- d. Logistiek
- e. Maintenance
- f. Biobased Economy

De topsectoren kunnen worden aangevuld met andere speerpuntsectoren, zoals benoemd in het Bestuursakkoord: maakindustrie, chemie, vrijetijdseconomie en zorginnovatie.

Deze volledige 3TOP check wordt gedaan aan de hand van de datamogelijkheden die we hebben binnen het team Werklocaties en binnen de afdeling Kennis en Onderzoek van de provincie. Hiervoor zijn meerdere tools en datasets beschikbaar, zoals LISA en de IBIS gegevens. Er wordt gewerkt aan een dashboard waardoor deze check per casus zo efficiënt en gemakkelijk mogelijk uitgevoerd kan worden.

Een ontwikkeling hoeft echter niet aan alle drie de onderdelen van de 3TOP strategie te voldoen. Een topbedrijf wat bijvoorbeeld wil vestigen buiten een toplocatie, kan in uitzonderlijke gevallen ook begeleid worden door de provincie. Het gaat immers bij alle vraagstukken om maatwerk. Elk vraagstuk zal dus ambtelijk en bestuurlijk afgewogen worden tegen dit Afwegingsmodel Werklocaties.

Eerste toets businesscase

Naast een check op beleidskaders, is het in deze fase ook nodig een check te doen op businesscase. Wat stelt het bedrijf voor en is dit een sluitende businesscase? Welke risico's zitten er aan de casus? Voor deze afweging is inzet nodig van het Provinciaal Ontwikkelbedrijf. Op basis van hun expertise worden de risico's en gevolgen van de gevraagde provinciale rol uiteengezet.

Vaststellen rol(len)

Wanneer op basis van de eerste voorwaardencheck is besloten het vraagstuk op te pakken als provincie, specifiek binnen het programma Werklocaties wordt het afwegingsmodel verder vervolgd. De volgende stap is om de provinciale rol te bepalen. Voorbeelden van mogelijke rollen (oplopend in benodigde inzet):

- facilitator / accountmanager intern bij provincie als aanspreekpunt waarbij trekkerschap bijna volledig bij initiatiefnemer ligt
- mede ontwikkelaar
- mede initiatiefnemer / partner

1. Procesbegeleiding

Afhankelijk van de passende rol, wordt de benodigde procesbegeleiding verzorgd door de opdrachtnemer (meestal een Procesmanager binnen team Werklocaties) in samenwerking met een door de procesmanager per vraag op te stellen integraal team. Procesmanagement kan

- c) minimaal (bijvoorbeeld enkel begeleiding in ruimtelijke procedure, leveren van kennis en advies en accountmanagement binnen de provincie)
- d) maximaal (bijvoorbeeld als mede ontwikkelaar, mede initiatiefnemer / partner met begeleiding van ruimtelijke procedure, projectleiderschap, begeleiden van regionaal proces, financieringsrol, rol voor ontwikkelbedrijf, begeleiden van nieuwe werklocatieontwikkelingen)

Vooral bij maximale procesbegeleiding (vaak bij campusontwikkelingen, fysieke topclusterontwikkelingen en locatieontwikkelingen van nieuwe werklocaties) is inzet nodig van een integraal team uit meerdere clusters van het provinciehuis. Het vraagt inzet (en dus capaciteit) van onder meer beleidsafdelingen op het gebied van Innovatie, Ruimtelijke ontwikkeling, Natuur en Milieu, Arbeidsmarktbeleid en Mobiliteit en Infrastructuur alsook het Provinciaal Ontwikkelbedrijf. Hierbij gaat het om een nieuwe manier van werken, waarbij we steeds meer partner zijn in de voorbereiding, dan enkel toetsers van de plannen.

De procesmanager Werklocaties pakt bij werklocatieontwikkelingen de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de projectstart, het opstellen van een projectplan, het aanbrenge van een fasering en besluitvormingsmomenten in een project en het onderhouden van contact met de opdrachtgever. Van het integrale team is inzet nodig in de verschillende stappen die in het proces worden doorlopen. Dit wordt vastgelegd in een opdrachtformulier. De capaciteit van het benodigde integrale team wordt per casus geregeld via de H en O managers. Door deze nieuwe manier van werken is het nodig al in de jaargesprekken capaciteit te reserveren om te besteden aan dit soort cases.

2. Sturende rol

Soms is het gewenst om bijvoorbeeld bij een campusontwikkeling als provincie een sturende rol te hebben in de campusorganisatie. Dit kan bijvoorbeeld door deel te nemen in een Raad van Toezicht van een Stichting (Automotive Campus Helmond) of als Aandeelhouder van een campusorganisatie (Green Chemistry Campus). In deze situaties dient samen met team Verbonden Partijen uitgewerkt te worden welke bestuursrechtelijke positie we hierdoor innemen en of er hierdoor sprake is van een Verbonden Partij van de provincie. De daadwerkelijke keuze voor een sturende rol wordt pas vastgelegd bij 'Stap 3: Afspraken maken', maar voor het eerste bestuurlijke go / no go moment dient alvast een eerste richting te worden gegeven voor de gewenste (toekomstige) rol.

Eerste bestuurlijke go / no go moment

Deze eerste stap wordt afgerond met een eerste bestuurlijke go / no go moment. Aan de hand van het onderzoek en de uitwerking van de vraag wordt ambtelijk onderbouwd:

1. wat de gevraagde rol is van de provincie;
2. of de gevraagde rol past bij het provinciale beleid;
3. als het past, waar de gevraagde rol het beste opgepakt kan worden;
4. hoe de samenwerking zal zijn met bedrijf, gemeente en/of regio
5. hoe er een bijdrage geleverd kan worden aan de provinciale aanpalende ambities

Dit wordt uitgewerkt in een overzicht van de beheeraspecten die bij het invullen van de gewenste rol zullen spelen (GROTIK). Deze worden integraal afgestemd met de budgethouder, voor het programma Werklocaties de programmamanager Werklocaties. De gedeputeerde Werklocaties zal (in afstemming met de gedeputeerde Economie) op basis van deze onderbouwing de keuze maken als provincie een rol te pakken in het vraagstuk of dit niet te doen.

Stap 2: Uitwerken en bepalen in te zetten instrumenten

Na een eerste bestuurlijke go, wordt het proces verder uitgewerkt, in nauwe samenwerking met de partner(s). De volgende stap is om afspraken te maken. Hierbij hoort het vastleggen van de ambitie (outcome) voor de provincie? Wanneer zijn we tevreden en zijn we 'klaar'? Welke tussentijdse resultaten gaan we met elkaar bereiken? Hoe komen we daar en wat is daarvoor nodig?

Deze uitwerking bepaalt de benodigde instrumenten. Bij een (deels) financiële vraag is dit het moment om vast te stellen wat de mogelijkheden zijn om eventuele regionale fondsen in te zetten, zoals het Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW), indien aanwezig. Als de regionale financieringsopties onderzocht zijn, is de volgende stap te onderzoeken welke subsidiemogelijkheden er zijn binnen Europese regelingen, het MKB plus fonds en binnen de provincie en het Provinciaal Ontwikkelbedrijf. Hiermee wordt de financieringsladder doorlopen.

Als provincie pakken we waar passend en nodig een financiële rol op bij locatieontwikkelingen. In het verleden deden we dit vooral via subsidies, maar de huidige insteek is om het geld vaker revolverend in te zetten. Dit kan een combinatie zijn van een subsidie via het programma Werklocaties en bijvoorbeeld een revolverende lening via het Provinciaal ontwikkelbedrijf.

Voor financiering door de provincie hebben we meerdere mogelijkheden:

- Leningen (incl. eventueel achtergesteld)
- Subsidies
- Garantieverlening
- Verstrekking risicokapitaal

Indien nodig voor een bedrijfsvestiging, bedrijfsuitbreiding of campusontwikkeling, kan herstructurering als instrument worden ingezet. Een belangrijk uitgangspunt voor provinciale participatie in een herstructureringsopgave is dat met de regio en de betreffende gemeenten in het RRO afspraken zijn gemaakt over de planning en (de)programmering van bedrijventerreinen, werklocaties en eventuele verevening. En dat er daarnaast een aanzet is gegeven voor de regionale vorming van “één loket” waardoor de ruimtevraag binnen de regio in samenhang zo optimaal mogelijk wordt geaccommodeerd.

Uitwerken kansen voor bijdrage aan ambities

Naast de uitwerking van de provinciale betrokkenheid en instrumenten is het nodig afspraken te maken over de randvoorwaarden (People – Planet – Profit) voor provinciale inzet. Aansluitend op onze provinciale ambitie willen we afspraken maken over:

1. Vergroening- en verduurzamingsaspecten van de locatieontwikkeling en hoe deze bijdragen aan de door de provincie gestelde ambities.
2. Arbeidsmarktinvulling. Aan de ene kant wat er nodig is voor de juiste Human Capital Agenda, maar aan de andere kant ook hoe de ontwikkeling bijdraagt aan het verlagen van de werkloosheid in Brabant.
3. Milieu en klimaat footprint
4. Herstructurering en herbesteding bij eventuele achterblijvende locaties
5. Afspraken op het vlak van mobiliteit en infrastructuur. Zowel hoe de ontwikkeling kan bijdragen aan provinciale multimodaliteitsambities, maar ook wat er nodig is in bijvoorbeeld openbaar vervoersaanbod om de locatie goed bereikbaar te maken c.q. te houden voor de toekomstige werknemers.

Voor deze uitwerking is weer stevige inzet nodig van de collega's in het integrale team. Hun expertise is nodig voor een goede en complete uitwerking van de mogelijkheden en de afspraken die we hierover willen maken met de partner(s) in de ontwikkeling. Op basis van deze uitwerking wordt deze stap afgerond met een tweede bestuurlijke go/no go moment.

Stap 3: Afspraken maken

Als is besloten dat de provincie een rol op wil pakken bij een concreet vraagstuk, is de volgende stap om de afspraken vast te leggen. Dit gebeurt meestal in een Intentieovereenkomst (lichte vorm), een Samenwerkingsovereenkomst (meer op inhoud) of een Participatieovereenkomst (provincie pakt (ook) financieringsrol). Het is daarnaast ook mogelijk dat we als provincie een sturende rol kiezen. Hierbij kan bijvoorbeeld een deelneming worden opgericht, waarbij het werkproces van Verbonden Partijen gevolgd wordt. In de verschillende overeenkomsten worden in ieder geval afspraken vastgelegd over

1. Exitmomenten. Hierbij hoort een exit van programma Werklocaties en daarmee overdracht naar een andere trekker binnen de provincie, maar ook een volledige exit van de provincie.

2. Tussentijdse evaluatiemomenten, waar mogelijkheid moet zijn tot bijsturing of annulering van het project, wanneer dit noodzakelijk is.
3. Afspraken over rol en inzet (ook capaciteit) zowel binnen provincie als bij samenwerkingspartners
4. Afspraken over geld
5. Wat doen we als het mis gaat? Op basis van een risicoanalyse aan de voorkant, maken we afspraken over wat we doen als de risico's zich daadwerkelijk zullen voordoen

Met het sluiten van de overeenkomsten wordt meteen het 3^e bestuurlijke go / no go moment doorlopen. Ook hier is nog de mogelijkheid af te zien van een provinciale rol in de ontwikkeling, wanneer de afspraken niet kunnen worden gemaakt binnen de door de provincie vooraf gestelde randvoorwaarden. De gedeputeerde Ruimte zal (in afstemming met GS) op basis van deze onderbouwing de keuze maken als provincie een rol te pakken in het vraagstuk of dit niet te doen.

Stap 4: Uitvoeren, monitoren en bijsturen

De vierde stap in het afwegingsmodel, is feitelijk pas de eerste stap in de echte uitvoering. Als er ook in de 2^e bestuurlijke afweging een go wordt gegeven, kan gestart worden met de uitvoering van de locatieontwikkeling. Op dit moment wordt uitvoering gegeven aan de gemaakte afspraken, wordt tussentijds gemonitord en eventueel bijgestuurd. Voor het proces tijdens de uitvoering in het project dient projectmatig te worden gewerkt, met oog voor communicatie gedurende het project. Zo wordt ook tussentijds aan Provinciale Staten en een breder publiek getoond welke rol de provincie samen met haar partners oppakt in de verschillende ontwikkelingen.

Stap 5: Afronden en evalueren

Als de gestelde doelen / ambities behaald zijn, wordt het project voor programma Werklocaties afgerond. Dit kan betekenen dat het wordt overgedragen aan een andere kartrekker, het kan ook betekenen dat er geen rol meer is voor de provincie als geheel.

Na de afronding zal het project geëvalueerd worden. Dit dient te gebeuren met de samenwerkingspartijen, maar ook intern. De evaluatie biedt input voor volgende ontwikkelingen en de eventuele aanpassing van het beleid, maar ook voor de informatievoorziening naar Provinciale Staten en in de communicatie naar een breder publiek.

Dit Afwegingsmodel en de insteek ervan zal jaarlijks geëvalueerd worden, om zo het werkproces te kunnen blijven actualiseren.

Bijlage 1: Set vragen uit rapportage bedrijvenloket

