

Activiteitenplan BOM 2017

Vernieuwing voor Brabant

Tilburg, 14 december 2016

Inhoudsopgave

1. Context: overall managementagenda meerjarenperiode	3
1.1 Managementagenda meerjarenperiode 2017-2020	3
1.2 Transitieagenda: systematiseren en BOM-breed opzetten van (nieuwe) activiteiten	3
1.3 Transitieaanpak: stap voor stap veranderen met concrete tussenresultaten, oog voor draagvlak en behoud van lopende kernactiviteiten, klanten en medewerkers	4
1.4 Monitoring en verantwoording	5
2. Ecosysteemontwikkeling	6
2.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten	6
2.2 Transitieagenda: versterken en uniformeren Ecosysteemontwikkeling	6
2.3 Risico's en mitigatiemaatregelen	14
3. Bedrijfsontwikkeling	15
3.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten	15
3.2 Transitieagenda: versterken, uitbreiden en uniformeren Bedrijfsontwikkeling	16
3.3 Risico's en mitigatiemaatregelen	17
4. Buitenlandse bedrijven aantrekken	18
4.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten	18
4.2 Transitieagenda: verbinden met Bedrijfsontwikkeling en Ecosysteemontwikkeling	20
4.3 Risico's en mitigatiemaatregelen	20
5. Flexibele en bijzondere opdrachten uitvoeren	21
5.1 Energiefonds Brabant	21
5.2 Breedbandfonds Brabant: transitie vormgeven	22
5.3 Brabantse Herstructurerings-maatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB): uitfasen	23
6. PR & Marketing communicatie aanpassen aan de "nieuwe" BOM	25
6.1 Management agenda PR & Marketing	25
6.2 KPI's en risico's PR & Marketing	25
7. HR & Organisatieontwikkeling	27
7.1 Managementagenda en resultaten HR & Organisatieontwikkeling	27
7.2 Transitieagenda: medewerkers en organisatie voorbereiden op BOM-breed werken	27
7.3 Risico's en mitigatiemaatregelen	29
8. De digitale BOM doorontwikkelen	30
8.1 Management agenda digitale BOM	30
8.2 Resultaten (KPI's) van de digitale BOM door ontwikkelen	32
8.3 Risico's en mitigatiemaatregelen bij de digitale BOM door ontwikkelen	32
9. Subsidiebegroting	33
Appendix: Levensfases bij investeringen	34

1. Context: overall managementagenda meerjarenperiode

1.1 Managementagenda meerjarenperiode 2017-2020

Het meerjarenplan 2017-2020 schetst ambities voor het versterken en opzetten van respectievelijk bestaande en nieuwe activiteiten. De BOM werkt toe naar het gericht en slagvaardiger inzetten van haar kerncompetenties (zie Figuur 1). Daartoe worden de activiteiten in de drie primaire processen Ecosysteemontwikkeling, Bedrijfsontwikkeling en Buitenlandse bedrijven aantrekken specifiek gemaakt. Daarbij wordt ervoor gezorgd dat in de werkwijze van de BOM ondernemingen centraal staan en worden bediend vanuit één BOM met één klantenportfolio en dienstenpakket. Er wordt gestuurd op (tussen)resultaten met focus op het mobiliseren en uitdagen van partners, en met oog voor internationale kansen in alle activiteiten. Dit betekent ook dat er zowel extern met partners als intern tussen afdelingen nauwer wordt samengewerkt, en dat alle kennis en expertise uit de hele organisatie wordt ingezet om voor ieder bedrijf en project de beste oplossing en verbinding met partners te vinden.



Figuur 1. Managementagenda: werken aan slagvaardige groeiversnelling: ambities vragen bestaande kerncompetenties gericht en slagvaardiger in te zetten

1.2 Transitieagenda: systematiseren en BOM-breed opzetten van (nieuwe) activiteiten

Figuur 1 beschrijft hoe de interne werkwijze, de werkwijze met partners en de proposities in het veld op een aantal punten veranderen. Deze transitie wordt de komende jaren vormgegeven langs een aantal transitiepunten, zoals weergegeven in de transitieagenda in Tabel 1. De transitieagenda vormt daarmee een onderdeel van de context voor het activiteitenplan, naast de lopende zaken die zorgvuldig worden bewaakt.

Tabel 1. Hoofdprioriteiten in de transitieagenda

Transitiepunten	Hoofddactiviteiten
1) Versterken en uniformeren Ecosysteemontwikkeling	- Thema's uitwerken, inrichten met projecten (deels voortkomend uit te rationaliseren projectenportfolio) en onderzoeken op internationaliseringskansen - Systematisch en gefaseerd proces voor thematische

Activiteitenplan BOM 2017

	Ecosysteemontwikkeling opzetten met de provincie 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 (systematisch) ontwikkelen (bv. handelsmissies en o.b.v. roadmap)
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 Bedrijverterreinen (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 van BOM extern aanbieden

1.3 Transitieaanpak: stap voor stap veranderen met concrete tussenresultaten, oog voor draagvlak en behoud van lopende kernactiviteiten, klanten en medewerkers

De BOM gaat de (ver)nieuwe activiteiten en werkwijze in de komende meerjarenperiode implementeren en volgt een zorgvuldig implementatietraject waarbij zij rekening houdt met het behoud en de inzet van de huidige sterktes van de organisatie, met de wens om de goede resultaten te continueren en te verbeteren tijdens de transitie. Daarbij wordt rekening gehouden 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. Zij start daarbij met de inhoud: de vernieuwde propositie; daarna worden de processen ingericht mede op basis van die propositie en van pilot resultaten. Vervolgens worden competenties versterkt en nieuwe rollen gedefinieerd.

Zo worden de veranderingen in de transitie agenda (Tabel 1) geleidelijk ingevoerd. Hierbij worden de te behalen veranderingen in korte cycli opgedeeld en stap voor stap in veranderprojecten tot stand gebracht. Onderdelen die in dit kader in 2017 worden opgepakt zijn verder uitgewerkt in dit activiteitenplan. In elk hoofdstuk is daarbij specifiek aandacht voor zowel de (door)lopende activiteiten en de na te streven (tussen)resultaten, als ook de te behalen mijlpalen in de gewenste transitie. Zo wordt tijdens de ingezette transitie nadrukkelijk zorgvuldig omgegaan met bestaande activiteiten, klanten en medewerkers en ligt continu, naast de transitie, de focus op voortgang en resultaat in de lopende kernactiviteiten.

1.4 Monitoring en verantwoording

De provincie en het ministerie sturen de BOM aan door middel van een (vierjarig) meerjarenplan, de fondsplannen en jaarlijkse activiteitenplannen, waaronder het onderhavige plan. 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. Deze afstemmings- en verantwoordingscyclus wordt begin 2017 in concrete procesafspraken uitgewerkt en opgestart.

Bij het opstellen van de KPI's van het meerjarenplan 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.

2. Ecosysteemontwikkeling

2.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten

De activiteiten binnen Ecosysteemontwikkeling leiden via ontwikkelthema's tot nieuwe/versterkte samenwerkingsverbanden van publieke en private partijen en tot nieuwe ideeën voor bedrijven. Productontwikkeling leidt tot betere toegang voor bedrijven tot resources uit de Schijf van Vijf. De KPI's voor deze activiteiten voor de meerjarenperiode en voor 2017 staan in Tabel 2.

Tabel 2. KPI's Ecosysteemontwikkeling 2017

KPI's	2017-2020	2017
Nieuwe business ideeën die in BOM-portfolio terecht komen	100	15
Aantal projecten opgezet in Ecosysteemontwikkeling met consortia van twee of meer betrokken partijen	50	10
Partijen bij elkaar gebracht in de projecten	500	50

2.2 Transitieagenda: versterken en uniformeren Ecosysteemontwikkeling

I. Ontwikkelthema's uitwerken, inrichten met projecten en onderzoeken op kansen voor bovenregionale en internationale samenwerking

In 2017 gaat de BOM binnen Ecosysteemontwikkeling een aantal ontwikkelthema's uitvoeren (paragraaf I.A). Hierbij wordt samen met de provincie en het ministerie ook bepaald bij welke thema's ingezet zal gaan worden op nationale en internationale samenwerking (paragraaf I.B). In samenspraak met de campussen zal de BOM concrete afspraken per campus 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 met de thema's.

I.A. Thema's uitwerken en inrichten met projecten

Thema's worden in samenspraak met de provincie en andere partners gefaseerd vormgegeven. Te beginnen met een verkenningsfase leidend tot wel/geen draagvlak, gevolgd door de programmeringsfase waarin thema's geladen worden met doelstellingen en projecten, en eindigend in de uitvoeringsfase, waarin projecten uitgevoerd worden. Voordat een thema in uitvoering gaat, wordt de inzet van de BOM (en partners) geformaliseerd in een programma/projectbrief. Vervolgens wordt capaciteit daadwerkelijk ingezet.

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.

Gezien de gefaseerde aanpak bevinden de ontwikkelthema's zich begin 2017 in verschillende fases. Thema's in de uitvoeringsfase lopen al, of gaan in 2017 direct aan de slag. Voor een aantal wordt in de loop van 2017 de programmering afgerond, en een aantal wordt nog verkend. Met in achtname van deze fasering staan voor ieder thema de geplande acties en resultaten voor 2017 uiteengezet in Tabel 3.

Voor de huidige portfolio van (losse) ecosysteemprojecten geldt dat deze in overleg met betrokken partijen zal worden gerationaliseerd (Tabel 3). Daarmee maakt een deel van de ontwikkelthema's een vliegende start met bestaande projecten. Waar nodig worden projecten buiten de ontwikkelthema's afgerond of in overleg overgedragen of gestopt.

Activiteitenplan BOM 2017

De BOM zal de uitvoering van de proactieve signaalfunctie richting de provincie en het Ministerie van EZ binnen Ecosysteemontwikkeling beleggen. Deze functie wordt in 2017 samen met de aandeelhouders verder uitgewerkt en ingericht (Tabel 3).

Tabel 3. Agendapunten en resultaten 2017 – Thema's uitwerken en inrichten met projecten

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
Algemeen			
a.	Huidige projectportfolio met (eco)systeempromoties rationaliseren Van elk van de lopende projecten wordt bepaald op welke manier deze wordt voortgezet, overgedragen en/of gestopt.	Voorstel met toekomst voor elk project uit lopende projectportfolio	Q1
b.	Signaalfunctie richting aandeelhouders BOM zal toewerken naar het systematisch informeren van haar aandeelhouders over ontwikkelingen in het NB ecosysteem	- Signaalfunctie uitgewerkt met provincie en ministerie - Signaalfunctie opgestart (eerste ronde afgerond)	- Q1 - Q2
Ontwikkelthema's in uitvoering			
c.	Smart systems (geïntegreerde fotonica)	- Programmabrief - Realisatie projectplan "verpakken en testen" - Projectorganisatie Photon Delta omgezet in structurele clusterorganisatie	- Q1 - Q2 - Q3
d.	Smart Industry & Services	- Programmabrief - Start bouw BIC (incl. atrium) - Oprichting innovatie B.V. - Projecten innovatieprogramma in uitvoering - Fieldlab Capella	- Q1 - Q1 - Q1 - Q2 - Q1
e.	Verwaarding van groene grondstoffen	- Programmabrief - Feasibility study "biorafinagelijnsuiker verwaarding" opgeleverd - Rol van de BOM op gebied van bioaromaten, hout-raffinage, pirolyse bepaald	- Q1 - Q2 - Q2
f.	Smart Health	- Programmabrief - Business plan en oprichtingsdocument TOMI instituut opgeleverd - BRON: projectrealisatie rondom Amphibia ziekenhuis (o.a. toepassing virtual reality voor visualisatie tumoren) - Implementatie van het RegMed XB initiatief. - Start voucher-uitgifte internationaal boost4health project (12 vouchers) - Pivot Park: 20 business cases (uit acquisities, PMC's, samenwerkingsverbanden)	- Q1 - Q3 - Q2 - Q2 - Q4
Ontwikkelthema's in programmeringsfase: worden in 2017 richting uitvoering gebracht			
g.	Aerospace MRO (programmering bijna afgerond)	- Programmabrief - Innovatieprojecten opgestart - Onelogistics: Nederlandse propositie in het F-35 programma voor Logistics Control Tower ingediend - Aviolanda hal: start bouw hal voor MRO werk aan helikopters en kleine vliegtuigen - Acquisitie strategie uitgewerkt	- Q1 - Q1 - Q2 - Q3
h.	Smart Mobility (programmering in opstart)	- Programmabrief - Opzetten 2 innovatieprojecten met doel te komen tot demonstrators	- Q1 - Q3
i.	Nieuwe energietechnieken (programmering in opstart)	- Programmabrief - Om tot voorbeeldprojecten te komen op energieopslag en ICT & energie, zal de BOM: - technologieën en aanbieders verkennen - innovatieprojecten definiëren - ondernemers oplijnen voor deze projecten - demonstrators op gang brengen - opschaling ondersteunen (o.a. living labs)	- Q1 - Q4

Enkele ontwikkelthema's (Smart Data en Circulaire Economie) worden nog verkend. Op basis van de uitkomsten van de verkenningen (te verwachten in Q2 2017) zal (daar waar de verkenning een positieve uitkomst heeft) in de loop van 2017 de rol van de BOM en partners worden bepaald, en worden de doelstellingen en resultaten uitgewerkt in een programma. Wat Smart Data betreft worden in 2017 naast de bredere verkenning ook enkele uitvoeringsacties gestart. Naast het Actieplan Dataficatie Agrofood (zie hieronder) betreft dat de opzet van 2-3 proeftuinprojecten met logistieke start-ups, gekoppeld aan JADS.

Om de inhoudelijke focusgebieden van het Innovatieprogramma Agrofood voor de komende jaren te voorzien van een stevige uitvoeringsstructuur worden er door de provincie, samen met partners en het bedrijfsleven roadmaps ontwikkeld op het gebied van Smart Food, Food & Health en Circular Food. Welke ontwikkelthema's hier uit komen en wat de rol van de BOM in deze thema's kan/moet zijn wordt bepaald zodra de roadmaps opgeleverd zijn (in het voorjaar van 2017). 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 – Agrofood" i.s.m. AgriFood Capital, Grow Campus, JADS, HAS en de provincie in uitvoering te nemen.

I.B. Bovenregionale en internationale innovatiesamenwerking vormgeven

In 2017 onderzoeken de provincie, het Ministerie van EZ en de BOM de nationale en internationale ontwikkelkansen voor de ontwikkelthema's die zich in de programmeringsfase bevinden (Tabel 4).

Tabel 4. Agendapunten en resultaten 2017 – Bovenregionale en internationale innovatiesamenwerking vormgeven

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Onderzoek (subsidie) programma's, instrumenten en partnerships voor nationale en internationale innovatiesamenwerking Inzichtelijk maken welke regionale, nationale en Europese programma's, instrumenten en netwerken behulpzaam kunnen zijn voor de bovenregionale en internationale activiteiten van de BOM in de ontwikkelthema's	Inzicht in relevante programma's, instrumenten en netwerken (o.a. waar middelen uit vrij gemaakt kunnen worden) t.b.v. bovenregionale en internationale samenwerking	Per kwartaal, voor thema's in programmeringsfase.
b.	Bovenregionale en internationale doelstellingen op thema's bepalen De provincie, het Ministerie en de BOM bepalen doelstellingen voor de thema's waar de bovenregionale en internationale dimensie waardevol en kansrijk is	Bovenregionale en internationale doelstellingen per thema afgestemd met de provincie en het ministerie	Afstemming per kwartaal
c.	Activiteitenplannen ontwikkelen op basis van a + b	Activiteitenplannen bovenregionaal en internationaal per relevant ontwikkelthema	Op basis van afstemming per kwartaal

II. Systematisch en gefaseerd proces voor thematische ecosysteemontwikkeling opzetten

In 2017 wordt in overleg met de provincie een gefaseerd proces uitgewerkt, waarbinnen thema's op systematische en stuurbare wijze van idee tot uitvoering worden gebracht (zie Meerjarenplan hoofdstuk 4). De BOM leert in de praktijk door aan de slag te gaan met de thema's op basis van een in concept uitgewerkte systematiek. Geleerde lessen worden omgezet in een definitieve systematische werkwijze. Daarnaast wordt ook de werkwijze voor de aanpak van de ecosysteemprojecten binnen de thema's uniform en stuurbaar gemaakt en worden samenwerkingen met partners opgezet (Tabel 5).

Tabel 5. Agendapunten en resultaten 2017 – Thematische ecosysteemontwikkeling uniformeren

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Nieuw proces en methodiek opzetten voor ontwikkelen thema's en programma's/projecten binnen de thema's	- Intakeproces uitgewerkt - Realisatieproces (methode) uitwerken voor definitie thema's, programma's en ideeën - Stuurinformatie en rapportage uitgewerkt	- Q2 (concept) - Q3 (definitief)
b.	Partnermodellen opzetten Samenwerken met triple helix	Concrete afspraken met triple helix organisaties over thema's in uitvoering en in programmering	Q2-Q4
c.	Concept PDCA-stuurmethode ontwikkelen en testen in pilot	Concept monitoring klaar pilot in lopende projecten	Q1
d.	PDCA-stuurmethode ontwikkelen en implementeren voor definitieve uitvoering	Structurele monitoring op effectiviteit van handelen	Q2

III. BOM-brede product roadmap bepalen

Met deze activiteit worden vraag en aanbod met betrekking tot resources voor bedrijven in kaart gebracht en wordt toegewerkt naar een BOM-brede propositie, gericht op het optimaal helpen van bedrijven met behulp van producten¹. Hiertoe wordt een product roadmap opgesteld, die laat zien welke middelen (uit Schijf van Vijf) door wie op welke wijze (bv. via een programma) op welk moment in de tijd toegankelijk gemaakt worden (Tabel 6).

Er wordt begonnen met een analyse t.a.v. de huidige behoeftes en het huidige aanbod (in Brabant, maar bijvoorbeeld ook het landelijke MKB instrumentarium). Uit die oefening zullen gaten naar boven komen in de toegang tot resources in de Schijf van Vijf voor bedrijven in Noord-Brabant. Dat is input voor het ontwikkelen van nieuwe producten door de BOM en partners. Langs deze weg wordt in 2017 een eerste product roadmap opgesteld waarin voor het jaar daarna wordt aangegeven wat de te ontwikkelen producten zijn, en welke rol de BOM daarin zal spelen. Deze roadmap zal gedurende de meerjarenperiode in de jaren erna verder (systematisch) aangevuld worden. Deze ontwikkelingen worden in samenspraak met de provincie stap voor stap uitgewerkt.

Tabel 6. Agendapunten en resultaten 2017 – Uitwerken van de BOM-brede propositie voor het helpen van bedrijven via producten

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Brabant breed valorisatieplan opstellen In Brabant lopen verschillende valorisatieprogramma's. Momenteel wordt gesproken over het synchroniseren en samenvoegen en/of samen laten werken van deze programma's. Het gaat o.a. om het afstemmen van uniforme financieringsvoorwaarden en bijbehorende begeleiding, zodat valorisatie binnen Brabant onder één brand komt. De BOM is betrokken bij de totstandkoming, maar is in het resultaat afhankelijk van de andere partijen. Streven is om visie van de BOM vertegenwoordigd te zien in de afspraken.	Visie BOM in lijn met valorisatieplan	Q1
b.	Huidig aanbod van de BOM identificeren Identificeren van huidige producten/resource aanbod voor Bedrijfsontwikkeling binnen afdelingen en werknemers van de BOM en dit mappen op de Schijf van Vijf (en waar gewenst uniform/systematisch voortzetten)	Overzicht van huidige aanbod van de BOM geordend naar Schijf van Vijf	Q2
c.	Huidig aanbod in Brabant identificeren, alsmede het nationale aanbod van MKB ondersteuning Identificeren van relevante producten/toegankelijke resource aanbod voor Bedrijfsontwikkeling door andere partijen in Brabant en landelijk en dit mappen op de Schijf van Vijf	Overzicht van wat er toegankelijk is in Brabant en landelijk – externe propositie	Q2

¹ Resources in de Schijf van Vijf die structureel toegankelijk zijn gemaakt voor bedrijven vormen "producten"

d.	Identificeren van de behoefte Inventariseren van behoefte aan middelen (rondom de Schijf van Vijf) om te groeien bij bedrijven in Brabant in ideation, start-up en scale-up fasen	• Overzicht van wat er nodig is	• Q2
e.	Product ontwikkelroadmap opstellen Identificeren van gaten in de Schijf van Vijf in Brabant (aan welke resources is nog behoefte, en hoe kan die ontsloten worden?), deze prioriteren en vervolgens bepalen op welke onderwerpen de BOM kan bijdragen. Deze worden in een ontwikkelroadmap gepland en van daaruit worden nieuwe productontwikkelingsprojecten geïnitieerd	• Overzicht witte vlekken in de Schijf van Vijf • Overzicht van prioriteiten voor productontwikkelings-activiteiten bij de BOM • Product ontwikkelroadmap	• Q3

IV. Nieuwe producten (systematisch) ontwikkelen

Naast het bepalen van de product roadmap wordt samen met partners tegelijkertijd in 2017 direct een start gemaakt met het onderzoeken/ontwikkelen van enkele nieuwe producten. Dit gebeurt op die (urgente) onderwerpen waar de BOM en de provincie op basis van ervaring al behoeften zien van bedrijven die nu niet (voldoende) worden ingevuld. De parallel te ontwikkelen product roadmap (zie de vorige paragraaf) zorgt later in het jaar voor een structurele basis voor de ontwikkeling van vervolgproducten, nadat de onderstaande product ontwikkelactiviteiten zijn afgerond:

- A. Programmamodellen ontwikkelen:
 - Programma ontwikkelen om bedrijven in de ideation fase tot financiering op te werken
 - Programma voor vroege fase financieringsscan onderzoeken
 - Expertpanel opzetten
 - Programma opzetten voor team assessments gekoppeld aan CEO pool
- B. Investeringsmodellen onderzoeken (en oprichten):
 - Shared Facility Fonds Brabant onderzoeken (en oprichten)
 - Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties onderzoeken (en oprichten)
- C. Handelsbevordering opzetten en uitvoeren
- D. Kansen EU subsidies in ontwikkelingsregio's in Europa identificeren

Gelijktijdig wordt bovenstaande productontwikkeling gebruikt om tot een systematisch productontwikkelingsproces te komen (Tabel 7). BOM leert in de praktijk door aan de slag te gaan met de ontwikkeling van deze producten volgens een (concept) werkwijze. De lessen hieruit worden omgezet in een definitieve werkwijze voor productontwikkeling.

Tabel 7. Agendapunten en resultaten 2017 – Uniformeren van systematisch productontwikkelingsproces

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Nieuw proces en methodiek opzetten voor ontwikkelen van producten die resources in de Schijf van Vijf (beter) toegankelijk maken	• Methodiek en proces van productontwikkeling uitgewerkt in concept (klaar voor pilot op ontwikkeling eerste producten) • Opdrachtgeverschap BOM-breed georganiseerd • Implementatie definitief proces	• Q2 • Q3 • Q3
b.	Partnermodellen opzetten Samenwerken op triple helix	• Concrete afspraken met triple helix organisatie over productontwikkeling rondom de Schijf van Vijf	• Q4
c.	PDCA-stuurmethodiek ontwikkelen en implementeren	• Structurele monitoring op effectiviteit van handelen	• Q4

IV.A. Programmamodellen ontwikkelen

Een aantal programma's wordt vormgegeven volgens een vast stramien in vier stappen: (1) exacte behoefte, kansen en draagvlak onderzoeken, (2) ontwerpen en testen (pilot), (3) in (definitieve) uitvoering brengen en (4) evalueren. Elke fase wordt als tussenresultaat opgeleverd met een aanbeveling wel/niet door te gaan met de volgende fase. De geplande ontwikkelactiviteiten en (tussen)resultaten zijn gepland onder de aanname dat de verschillende stappen positief worden afgerond (Tabel 8). De werkelijke timing verandert, zodra onderweg anders wordt besloten. Op deze manier ontstaat er ook ruimte om flexibel in te spelen op nieuwe inzichten en geen activiteiten door te zetten waarvoor geen draagvlak blijkt te zijn.

Tabel 8. Agendapunten en resultaten 2017 – Programmamodellen ontwikkelen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Programma ontwikkelen om bedrijven in Ideation tot financiering op te werken De BOM start met de ontwikkeling van een programma waarin business ideeën (al dan niet voortkomend uit een ontwikkelthema) geholpen worden de financierbaarheid te verhogen. Afhankelijk van het haalbaarheidsonderzoek wordt het vervolgtraject gepland aan de hand van de verschillende ontwikkelfases van productontwikkeling.	• Adviesdocument met aanbeveling voor volgende fase (go/no go) • Betrokken partners en rol BOM uitgewerkt • Behoeft en hoofdlijn propositie uitgewerkt • Propositie uitgewerkt • Afspraken gemaakt • Product in pilot en geëvalueerd • Product in uitvoering	• Q1 • Q1 • Q1 • Q2 • Q2 • Q2 • Q3
b.	Expertpanel onderzoeken en ontwikkelen De BOM ziet een kans om talent en kennis beschikbaar te maken voor groei-bedrijven door mensen en partijen uit het netwerk van de BOM te verbinden via een georganiseerd expertpanel.	• Adviesdocument met aanbeveling voor volgende fase (go/no go) • Expertpanel opgezet	• Q1
c.	Team assessment met CEO pool onderzoeken en ontwikkelen Voor scale-ups is het juiste team met de juiste ervaring van cruciaal belang om vanuit de start-up fase versneld door te groeien naar scale-up. De BOM ziet een on vervulde behoefte op het gebied van koppelen van management expertise en ervaring aan scale-ups. Samen met partners zal onderzocht worden of de behoefte daadwerkelijk bestaat en of deze op basis van het BOM netwerk ingevuld kan worden: enerzijds met partners om een team assessment uit te voeren, anderzijds met een netwerk van CEO's die gekoppeld kunnen worden wanneer de team assessment het nut/noodzaak aanduidt.	• Adviesdocument met aanbeveling voor volgende fase (go/no go) • Propositie uitgewerkt en partnerafspraken gemaakt • Product in pilot en geëvalueerd • Product in uitvoering	• Q1 • Q2 • Q2 • Q3
d.	Vroege fase financieringsscan onderzoeken en ontwikkelen Financierbaarheid van "prille" ideeën is een grote uitdaging. De BOM heeft een goed netwerk en overzicht in de financieringsinstrumenten in Brabant, nationaal en uiteraard binnen de BOM. Er lijkt behoefte te zijn naar inzicht in de financieringsmogelijkheden. Er zal daarom onderzocht worden of deze behoefte ingevuld kan worden met een scan, welke partners hieraan bij kunnen dragen en welke rol de BOM daarin al dan niet zou moeten innemen om dit te organiseren	• Adviesdocument met aanbeveling voor volgende fase (go/no go) • Propositie uitgewerkt en partnerafspraken gemaakt • Product in pilot en geëvalueerd • Product in uitvoering	• Q1 • Q2 • Q2 • Q3

IV.B. Investeringsmodellen onderzoeken (en oprichten)

In 2017 wordt een tweetal fondsen onderzocht op haalbaarheid

1. Shared Facility Fonds Brabant (SFFB) onderzoeken (en oprichten)

SFFB is een voorgenomen investeringsfonds in gedeelde faciliteiten, waarvoor in 2017 de behoefte verder wordt verkend en bij voldoende draagvlak het plan wordt uitgewerkt (Tabel 9). KPI's voor de uitvoering van het fonds worden bij de uitwerking van de business case bepaald.

Tabel 9. Agendapunten en resultaten 2017 – Shared Facility Fonds Brabant (SFFB) onderzoeken

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Marktverkenning uitvoeren Onderzoeken wat de marktvraag aan een op te richten faciliteitenfonds is en hoe deze complementair aan andere beschikbare regelingen kan worden ingevuld	Marktverkenning gereed	Q1
b.	Bij positieve uitkomst marktverkenning: Business case ontwikkelen De business case SFFB gaat onder meer in op de fondsvoorwaarden, -omvang, revolverendheids- en rendementseisen, marketing- en acquisitiestrategie	Business case opgesteld	Q2
c.	Bij positieve business case: Fonds oprichten Op basis van de business case wordt de documentatie opgesteld en wordt gewerkt aan de oprichting en funding van het fonds	- Investeringsreglement - Statuten - Directiereglement - Aandeelhoudersinstructie - IC reglement - Fonds opgericht - Eerste tranche funding gestort	Q3

2. Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) onderzoeken (en oprichten)

ROW is een investeringsfonds voor fysieke (her)ontwikkelingsprojecten die leiden tot werkgelegenheid, innovatie & circulariteit, versterking van regionale ketens van toeleveranciers en versterking van bestaande en nieuwe clusters/campusen/hotspots. In 2017 zijn de activiteiten gericht op het oprichten van een fondsorganisatie, bestaande uit een fondsbestuur, fondsmanager, een projectteam, een business controller en ondersteuning (Tabel 10).

Tabel 10. Agendapunten en resultaten 2017 – Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) onderzoeken

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Principe besluitvorming inzake oprichting ROW Principe besluit inzake oprichting en beschikbaarstelling van EUR 4 miljoen door gezamenlijke gemeenten. ROW maakt als package deal onderdeel uit van afspraken tussen de 9 gemeenten inzake programmering en financiële verevening.	Positief raadsbesluit 9 gemeenten	Q1
b.	Bij positief besluit: benodigde documentatie opleveren	- Subsidieregeling - Investeringsreglement - Aandeelhoudersinstructie statuten - Leningsovereenkomsten	Q2
c.	Besluitvorming inzake oprichting ROW	- Positief raadsbesluit - Positief besluit directie BOM en RvC BOM	Q3
d.	Bij positief besluit: Oprichting van het fonds Oprichting en funding van het fonds zijn geregeld en de organisatie is ingericht	- Fonds opgericht - Eerste tranche funding gestort - Fondsmanager aangesteld	Q3

IV.C Handelsbevordering opzetten en uitvoeren

In 2017 is de managementagenda er op gericht een strategische en uitvoerende rol in te nemen in de uitvoering van missies, marktverkenningen en informatievoorziening op een aantal strategische markten in het buitenland en voor het Brabantse bedrijfsleven. Er zal verder gebouwd worden aan een systeem voor Handelsbevordering waarin afstemming plaatsvindt op landelijk, provinciaal en lokaal niveau. De activiteiten van de BOM liggen vooral in het organiseren van inkomende en uitgaande missies naar de strategische markten. Daarnaast zullen er middelen ontwikkeld worden, waaronder

informatiebijeenkomsten voor het Brabantse bedrijfsleven, om bedrijven te informeren (en inspireren) over de kansen en mogelijkheden in deze markten: Vlaanderen, Zuid-Duitsland, de VS, Israël en Jiangsu (China). In het primaire proces Bedrijfsontwikkeling worden de handelsbevorderingsactiviteiten meegenomen in de ondersteuning van bedrijven, en vice-versa wordt bij de ontwikkeling van activiteiten/materialen voor handelsbevordering gebruik gemaakt van de Schijf van Vijf. (Tabel 11).

Tabel 11. Agendapunten en resultaten 2017 – Handelsbevordering opzetten en uitvoeren

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Handelsmissies organiseren en uitvoeren Uitvoeren van handelsmissies (inkomend en uitgaand) en daarin matchmaking aanbieden aan het Brabantse bedrijfsleven en zorgen dat deze missies zichtbaar zijn bij Brabantse bedrijven	- Evaluatie pilot 6 tot 8 handelsmissies (inkomend en uitgaand) - BOM website update - Marketing materiaal	- Q1 - hele jaar - Q1 - Q2
b.	Informatiebijeenkomsten organiseren Informatiebijeenkomsten voor het Brabantse bedrijfsleven en op de strategische markten	3 tot 4 informatiebijeenkomsten	hele jaar
c.	Buitenlandse contacten aansterken in strategische markten Samen met de provincie verder bouwen aan een netwerk van relevante partners in de strategische markten die kunnen ondersteunen in het verder verlagen van drempels voor zakendoen in deze markten door de Brabantse bedrijven	Netwerk van relevante partners in de strategische markten	hele jaar
d.	Samenwerking met RVO, provincie, KvK en Triple Helix organisaties intensiveren - Concrete afspraken opzetten met deze partijen voor inzet op handelsbevordering en aanbieden diensten en kunde en/of ontwikkelen van aanvullende diensten en kunde op de strategische markten waar Brabant actief wil zijn - Ontwikkeling van een monitoring systeem waarin de output van de matchmaking gemeten kan worden. Ambitie om hier landelijk afspraken over te maken en meting inzichtelijk te krijgen in de RVO database (Achilles), zoals met Invest in Holland (NFIA)	- Afspraken met samenwerkingspartijen - Matchmaking monitoring systeem	- Q 2 - Start in 2017
e.	Brabant Branding (Handelsbevordering) ontwikkelen Provincie ontwikkelt een nieuwe strategie op Brabant Branding, de BOM ontwikkelt nieuwe producten t.b.v. herkenbaarheid en promotie van Brabant als handelspartner in het buitenland en specifieke producten voor specifieke missies ter ondersteuning van Brabantse bedrijven	- Producten voor promotie van Brabant als handelspartner in buitenland - Producten ter ondersteuning van missies en matchmaking voor bedrijven	- Q2 - Q1

IV.D. Kansen EU subsidies in ontwikkelingsregio's in Europa identificeren

In 2017 wordt onderzocht welke mogelijke kansen er voor het Brabantse bedrijfsleven bestaan om met Europese subsidies hun kennis en kunde te verzilveren in “zwakkere” Europese regio's. Daarbij wordt gestreefd om duidelijk te krijgen of hier een rol voor de BOM en/of de provincie ligt (Tabel 12).

Tabel 12. Agendapunten en resultaten 2017 – Identificeren kansen EU subsidies in ontwikkelingsregio's

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Europese kansen onderzoeken Werkwijze in samenspraak met de provincie nader te bepalen, eerste stap is onderzoek naar kansen, vervolg hangt af van kansen	Rapportage bevindingen kansen onderzoek	Q2
b.	Inzet op Europese kansen bepalen Bespreken uitkomsten onderzoek en mogelijke inzet van provincie en/of BOM voor het najagen van kansen in deze markten	Afspraken m.b.t. kansen najagen	Q2/3 (Na gereed onderzoek)

2.3 Risico's en mitigatiemaatregelen

Tabel 13. Risico's en de mitigatie daarvan – Bij de agendapunten van Ecosysteemontwikkeling

Risico	Mitigatie
Afhankelijkheid van partners De BOM heeft in beperkte mate impact op het slagen van een ecosysteemproject. Zij werkt namelijk altijd samen met partners en in verschillende rollen, die ieder een andere bijdrage leveren aan het resultaat. Ook voor succes in productontwikkeling is de BOM veelal afhankelijk van partners die meedoen in de ontwikkeling en uitvoering, of zelfs de gehele uitvoering voor rekening nemen.	Partnermodel uitwerken en blijven leren Al werkende aan thema's en producten uniformeert de BOM de werkwijze, ook met de partners, leidend tot partnermodellen die steeds weer worden ingezet , geëvalueerd en geoptimaliseerd.
Ontwikkelthema's komen niet tot wasdom De ontwikkelthema's zijn veelal nieuwe, onontgonnen gebieden, waarvan de ontwikkeling risicovol is: business kan niet, of veel later dan verwacht, binnen een thema tot wasdom komen en innovatieconsortia kunnen tussentijds van richting veranderen. Hierdoor is het risico dat geleverde inzet/energie door de BOM niet wordt gematerialiseerd in nieuwe bedrijvigheid.	Flexibiliteit in ontwikkelthema's De BOM definieert een uniform proces voor de ontwikkeling van thema's en de bijbehorende projecten, waarbij op gezette tijden go/no-go besluiten worden genomen; bij de overgang van een thema van de verkennings- naar de programmeringsfase en van de programmeringsfase naar de uitvoeringsfase, en ook binnen projecten in uitvoering bij het al dan niet halen van mijlpalen. Hierdoor identificeert de BOM activiteiten die niet tot wasdom komen en kan deze in een vroeg stadium stoppen. Ook werkt de BOM altijd nauw samen met de betrokken innovatieconsortia en zal de BOM zich alleen inzetten voor een thema/project bij voldoende commitment van die consortia.
Verkeerde producten worden ontwikkeld BOM en partners identificeren hiaten in de toegang tot resources uit de Schijf van Vijf en acteren daarop – een hiaat is moeilijk te identificeren, aangezien wat er niet is ook vaak niet wordt gemist. Er is daarmee een risico dat er wordt gewerkt aan een product dat uiteindelijk geen afzet vindt in Bedrijfsontwikkeling.	Ontwikkeling o.b.v. uniform proces en ervaring De BOM redeneert bij productontwikkeling altijd vanuit de behoefte in het veld, en de Schijf van Vijf is daarbij een structurerend kader. De BOM werkt daarbij bijna altijd met partners. Verder bouwt zij op de jarenlange ervaring van de BOM, de provincie, EZ en partners en wordt het productontwikkelproces ingericht met duidelijke mijlpalen en go/no-go momenten.

3. Bedrijfsontwikkeling

3.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten

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 zet samen met partners in op de groeiversnelling van innovatieve MKB bedrijven in de Brabantse topsectoren; bedrijven met groeiambitie en groeipotentie in de ideation, de start-up en de scale-up fase. Dit wordt gedaan door de bedrijven die worden opgenomen in de BOM portfolio toegang te bieden tot resources in de Schijf van Vijf die voorzien in de (verschillende) behoeften van bedrijven in alle drie de fases.

De kernactiviteiten van Bedrijfsontwikkeling worden voortgezet en door middel van het transitieprogramma versterkt. De verwachte resultaten voor de meerjarenperiode en voor 2017 staan in Tabel 14.

Tabel 14. KPI's Bedrijfsontwikkeling 2017

KPI's	2017-2020	2017
BEDRIJFSONTWIKKELING		
Gaait om totale portfolio bedrijven dat door BOM is geholpen (d.w.z. inclusief investeringen en investor relations, handelsmissies, etc.)		
Aantal groeicontracten	400	80
Gemiddelde omzetgroei van bedrijven in BOM-portfolio	20%	20%
Investeringen ontvangen door bedrijven in BOM-portfolio	EUR 350 m	EUR 110 m
Werkgelegenheidsgroei van bedrijven in BOM-portfolio	2.500 FTE	200
Bedrijven in BOM-portfolio die met product/dienst bijdrage leveren aan een maatschappelijke opgave	240	48
Net Promotor Score (NPS) afgegeven door BOM-portfolio bedrijven	30 (in 2020)	Pilot (bovenin de benchmark is uitgangspunt)
Actieve doorverwijzing voor bedrijven die niet in BOM-portfolio komen	50%	40%
Aantal online sessies per jaar op de BOM portal	150.000 (in 2020)	80.000
Aantal gevestigde buitenlandse bedrijven (investor relations) dat in BOM-portfolio komt met groeivraag voor nieuwe Product-Markt-Combinatie	20 (in 2020)	10
BOM PRODUCT – Handelsmissies		
Aantal handelsmissies (in- en uitgaand)	24-32	6-8
Aantal informatiebijeenkomsten	12-16	3-4
Aantal bedrijven dat deel heeft genomen aan missies	240	60
Aantal matchmaking-gesprekken	1.200	300
BOM PRODUCT – Investeringsfondsen (BOM Capital investeert)		
Aantal bedrijven in investerings- portefeuille waarbij HR-beleid/ontwikkeling een gespreksonderwerp is	n.v.t.	10
Aantal groeicontracten met bedrijven waarin BOM Capital investeert	n.v.t.	15
Werkgelegenheidsgroei van bedrijven in investerings-portefeuille	n.v.t.	100
Aantal nieuwe scale-ups in investerings-portefeuille	n.v.t.	7
Aantal bedrijven die doorstromen naar volgende levensfase (zie Appendix voor definities van levensfasen bij investeringen)	n.v.t.	7
Gemiddelde omzetgroei van bedrijven in investerings-portefeuille	20%	20%
Geïnvesteed vermogen in investerings-portefeuille (incl. co-financieringen)	n.v.t.	EUR 45 m
Nieuwe directe investeringen	n.v.t.	19
Aantal vervolg-investeringen	n.v.t.	11

KPI's	2017-2020	2017
Aantal nieuwe Fund-to-Fund investeringen	n.v.t.	4
Aantal exits	n.v.t.	5

3.2 Transitieagenda: versterken, uitbreiden en uniformeren Bedrijfsontwikkeling

In 2017 wordt het proces voor Bedrijfsontwikkelings geüniformeerd binnen en tussen de afdelingen, om zodoende om zodoende optimaal gebruik te kunnen maken van de BOM-brede kennis, ervaring en propositie (Wat de fondsen van de BOM betreft: De provincie en de BOM onderzoeken in 2017 de wensen en mogelijkheden om te komen tot een sterkere integratie van fondsen met minder aparte opdrachten en bijbehorende vennootschappen.

Tabel 15). De fdelingen Business Development (BD) en Capital nemen hierin gezamenlijk de leiding en laten huidige programma's aansluiten op de nieuwe werkwijze, waarbij Foreign Investments (FI) wordt betrokken daar waar relevant en met name in wisselwerking met het Investor Relations programma (één van de pijlers van "Buitenlandse bedrijven aantrekken", zie hoofdstuk 4). In het Investor Relations programma is er een aantal buitenlandse bedrijven dat als BOM-portfolio bedrijf kan worden beschouwd. Voor deze bedrijven is ondersteuning vanuit de brede kennis en expertise van de BOM nodig om de gewenste ondersteuning te kunnen bieden in het realiseren van groei.

Wat de relatie met de belangrijkste campussen in Brabant betreft is de BOM voornemens om, in samenspraak met de provincie, concrete afspraken per campus te maken, waarbij de campus de behoefte aan ondersteuning vanuit Bedrijfsontwikkeling expliciet maakt en de BOM aangeeft hoe zij op die behoefte in kan spelen.

Wat de fondsen van de BOM betreft: De provincie en de BOM onderzoeken in 2017 de wensen en mogelijkheden om te komen tot een sterkere integratie van fondsen met minder aparte opdrachten en bijbehorende vennootschappen.

Tabel 15. Agendapunten en resultaten 2017 – Bedrijfsontwikkeling versterken en uniformeren

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Uniformiseren proces en methodiek voor Bedrijfsontwikkeling • Acquisitieproces • Intakeproces • Dienstverleningsproces • Beheerproces	• Groeicontractmodellen akkoord voor pilot • Definitieve groeicontracten o.b.v. pilot • Uniforme (BOM) intake • Integrale leadgeneratie	• Q1 • Q4 • Q1 • Q3 (concept) • [2018 Q1 (definitief)]
b.	Klantverantwoordelijkheid beleggen Investment manager of bedrijfsontwikkelaar is klantverantwoordelijk	• Direct oppakken	1 januari 2017
c.	Uniformeren dienstverlening en beheersproces bij BD	• Dienstverlenings- en beheersproces (concept) • Dienstverlenings- en beheersproces (definitief)	• Q2 • Q4
d.	Uitrol van producten bij BD	• Verantwoordelijkheid voor producten belegd en bedrijfsontwikkelaars hebben zich de BOM-brede propositie eigen gemaakt	• Q4
e.	Producten in de Schijf van Vijf beschikbaar maken voor investeringsportefeuille O.b.v. <i>client service team</i> model de schijven betrekken bij desbetreffende relatie/klant, waarbij het doel is om aanwezige en latente behoefte bij de klant inzichtelijk te krijgen en te bepalen hoe hier invulling aan gegeven kan worden.	• Vertalen dienstverleningsproces en producten in Schijf van Vijf van BD in 100/300 dagenplannen	• Q4
f.	PDCA-stuurmethodiek ontwikkelen en implementeren	• Structurele monitoring op	• Q4

Activiteitenplan BOM 2017

		effectiviteit van handelen	
g.	(rollen in) Ontwikkel Fonds (OF) herijken Investeringsvoorwaarde dat het een consortium moet zijn loslaten en middelen beschikbaar stellen aan individuele bedrijven. Investment manager is klantverantwoordelijk, echter warm overdragen als de aanvraag nog niet investeringswaardig blijkt.	Starten zodra akkoord is op aanpassing business plan (akkoord provincie benodigd?)	Q1
h.	Komen tot sterkere integratie van fondsen De provincie en de BOM onderzoeken wensen en mogelijkheden om te komen tot minder aparte opdrachten en bijbehorende vennootschappen.	Komen tot overeenstemming tussen provincie en BOM	n.t.b.
i.	Strategie-as F2F invullen Verder uitnuttten kennis en netwerk F2F	Meer gebruik maken van elkaars netwerk, kennis door bijv. investeringscases te bespreken, investeringen in Brabant	Doorlopend (geen eenmalige actie)
i.	Investran MJP-proof maken Zorgen dat monitoring en reporting in Investran wordt geborgd	Voorwaarde is dat processen ingericht zijn alvorens het systeem wordt ingericht (systeem volgt organisatie en niet andersom)	n.t.b.

3.3 Risico's en mitigatiemaatregelen

Risico's voor het behalen van de tussenresultaten in de transitieagenda en het behalen van de doelstellingen bij de activiteiten binnen Bedrijfsontwikkeling staan in Tabel 16.

Tabel 16. Risico's en mitigatie daarvan – Bij de agendapunten van Bedrijfsontwikkeling

Risico	Mitigatie
Acceptatie groeicontracten door de markt Met het afsluiten van groeicontracten heeft de BOM een nieuwe methode om het aanbod aan een bedrijf vast te leggen maar ook de wederkerige relatie (wat doet bedrijf voor Brabant). Er is een risico dat bedrijven hier niet aan mee willen doen.	Pilot uitvoeren m.b.t. de groeicontracten In 2017 worden de groeicontracten gepilot, om zodoende te onderzoeken of en hoe deze optimaal kunnen worden ingezet.
Impact op groei bedrijven De BOM ondersteunt bedrijven in hun ontwikkeling, maar heeft – met name als er geen BOM kapitaal wordt geïnvesteerd – een niet exact te bepalen impact op de uiteindelijke groei van het bedrijf. Het bedrijf zit zelf aan het stuur en bijvoorbeeld de conjunctuur kan een grote impact hebben. Toch zijn er exacte KPI's geformuleerd.	Continu meten en bijstellen; KPI's ook op klanttevredenheid Door de resultaten continu te meten en op basis van voortschrijdend inzicht periodiek de targets van KPI's met de provincie en EZ bij te stellen wordt het risico gemitigeerd dat de BOM wordt afgerekend op doelen die door omstandigheden of ervaringsfeiten niet langer realistisch zijn. Ook worden er andere KPI's dan bedrijfsgroei afgesproken, waaronder de klanttevredenheid naar de BOM.

4. Buitenlandse bedrijven aantrekken

4.1 Managementagenda en resultaten van kernactiviteiten

De afgelopen jaren heeft de BOM een transitie gemaakt van generieke promotie en acquisitie naar meer vraaggestuurd opereren vanuit een markt- of technologie benadering. Het ambitieniveau ligt hoog op kwantiteit (aantal projecten, geïnvesteerd kapitaal en werkgelegenheid), kwaliteit (R&D projecten) en meer eigen "lead generation". In 2017 zijn de activiteiten gericht op het verder versterken van de werkwijze van investeringsbevordering.

I. Investeringsbevordering versterken

Binnen investeringsbevordering worden de activiteiten in de volgende drie pijlers doorontwikkeld:

- *Market Access* betreft buitenlandse bedrijven die toegang zoeken tot Brabant als afzetmarkt en daar ondersteunende faciliteiten bij nodig hebben
- *Technology Access* betreft buitenlandse bedrijven die toegang zoeken tot technologie voor eigen product/procesontwikkeling ten behoeve van de wereldwijde markt
- *Investor Relations* programma betreft het onderhouden van een goede relatie met 'current investors' t.b.v. groei en behoud van de vestiging in Brabant

In de huidige manier van werken zit nog ruimte om op een aantal terreinen efficiënter en effectiever te werken en daarmee de output (het resultaat) binnen de beschikbare capaciteit te verhogen door verbeteringen in project management, klantbeleving en onderscheidend vermogen te bewerkstelligen. In Tabel 17 zijn activiteiten gepland die toewerken naar "operational excellence".

Tabel 17. Agendapunten en resultaten 2017 – Investeringsbevordering versterken

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Market Access programma focuseren Proactieve activiteiten opzetten in focuslanden, zijnde: VS, VK, Duitsland, Turkije (afhankelijk van veiligheid/stabiliteit), India, China, Japan, Taiwan en Korea	• ≥1 activiteit ontwikkeld en uitgevoerd in elk focusland • Hoofdkantoren van IR bedrijven benaderd m.b.t. groei behoeften	• Hele jaar • Hele jaar
b.	Technology Access programma versterken Brabant proposities worden doorontwikkeld en de focus op strategische markten wordt versterkt (in HTSM, Life Sciences, Agrofood) en uitgebreid (IN Chemie & Biobased). Hierbij zal aansluiting worden gezocht bij de Nationale Acquisitie Teams (NAT's) onder leiding van NFIA. Daarnaast wordt nauwere afstemming met de campussen in Brabant gezocht.	• Minimaal 5 activiteiten in buitenlandse markten georganiseerd • Versterking van het team en de back-office gerealiseerd • Aandachtsgebieden afgestemd met campussen in Brabant	• Hele jaar • Q2 • Q1
c.	Investor Relations programma door ontwikkelen Gevestigde buitenlandse bedrijven hebben verschillende behoeften in ondersteuning. De BOM wil haar IR programma meer afstemmen op de daadwerkelijke behoefte aan advies, en daarmee selectief haar middelen inzetten op het gebruik van het BOM advies. Daarmee wordt ook aansluiting gezocht met de Schijf van Vijf en de BOM-portfolio om "develop with me" BOM-breed in het primair proces Bedrijfsontwikkeling op te pakken	• 140 bezoeken met verslaglegging in Achilles • Aanpak afgestemd op Schijf van Vijf	• Hele jaar • Q2
d.	Projectmanagement competenties uitbreiden	• Holland (en Brabant) Handboek voor projectmanagement	• Q2
e.	Samenwerking versterken In een veld van toenemende concurrentie speelt samenwerking binnen het "Invest in Holland" netwerk (o.l.v. NFIA), met de Triple Helix partners en intern binnen de BOM een cruciale rol in het verzilveren van kansen op hoogwaardige activiteiten van buitenlandse bedrijven. De BOM zet zich in 2017 in voor het maken van verdere afspraken over gezamenlijk optrekken.	• Afspraken gemaakt met de campussen op samenwerking in projecten, branding, investor relations en proactieve acquisitie in buitenlandse markten • Verder optimaliseren van de samenwerking met NFIA en Triple Helix partners op het gebied van branding, acquisitie en investor relations	• Q1 • Q2

II. Brabant Branding op invest doorontwikkelen

Samen met NFIA, de Provincie Noord-Brabant en Triple Helix partners zal gewerkt worden aan het versterken van de Brabantse propositie in internationale markten. De BOM zal zich hier als expert op het gebied van zakendoen in en met buitenlandse markten positioneren. Daarbij zal ook de verbinding worden gemaakt tussen de activiteiten op Investeringsbevordering en Handelsbevordering (Tabel 18).

Tabel 18. Agendapunten en resultaten 2017 – Brabant Branding op invest door ontwikkelen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Onderscheidend vermogen Brabant door ontwikkelen De propositie van Brabant vernieuwen en nog scherper de kracht van Brabant (USP's) benadrukken. Daarnaast kijken naar nieuwe manieren/vormen van marketing (branding) in internationale markten.	• USP's uitgewerkt • Nieuwe manieren/vormen van marketing (branding) in internationale markten	Q2
b.	Buitenland branding producten ontwikkelen	• Nieuwe website • Story telling uitgewerkt • Nieuw paspoortboekje • Doorontwikkelen bidbook (slidesorter) in BOMBASE	• Q1 • Q2 • Q3
c.	Aansluiten bij handelsbevordering Afstemmen jaarplan handel en invest met de provincie op de strategische markten. Doel is te komen tot jaarplannen voor deze markten met allereerst focus op China en Duitsland.	• Jaarplan afgestemd met de provincie • Jaarplannen voor strategische markten	Q1

Tabel 19 geeft een overzicht van gestelde doelstellingen op basis van de geambieerde resultaten voor de gehele meerjarenperiode, en vanuit gevraagde bijdrage op het stimuleren van een maatschappelijk bedrijfsvoering (zie KPI op maatschappelijke impact en arbeidsplaatsen uit "kaartenbak").

Tabel 19. KPI's Buitenlandse bedrijven aantrekken 2017

KPI's	2017-2020	2017
Aantal projecten	120	30
Aantal gevestigde buitenlandse bedrijven met uitgesproken ambities op het gebied van maatschappelijke impact	12	3
Aantal directe arbeidsplaatsen	4.000	1.000
Aantal arbeidsplaatsen uit de "kaartenbak"	400	100
Minimaal bedrag aan buitenlandse investeringen in € miljoen	EUR 400 m	EUR 100 m
Percentage projecten binnen topclusters	90%	90%
Percentage van de gevestigde FDI projecten met een R&D activiteit	15%	15%
Toename (eigen) leads	10%	10% t.o.v. 2016
Aantal op maat gemaakte (strategische acquisitie) proposities	n.v.t.	≥5
Investor relations bezoeken met verslaglegging in Achilles	n.v.t.	140
Aantal gevestigde buitenlandse bedrijven (investor relations) dat in BOM-portfolio komt met groeivraag voor nieuwe Product-Markt-Combinatie	20 (in 2020)	10
Market access activiteiten ontwikkeld en uitgevoerd	n.v.t.	≥1 per focusland
Technology access activiteiten in buitenlandse markten georganiseerd	n.v.t.	≥5

4.2 Transitieagenda: verbinden met Bedrijfsontwikkeling en Ecosysteemontwikkeling

Wat betreft de overgang naar de nieuwe werkwijze van de BOM staan er voor het primaire proces Buitenlandse bedrijven aantrekken geen grote veranderingen op de agenda. Het is van belang dat de aansluiting wordt geïntensiveerd met de andere twee primaire processen op de volgende onderdelen:

- Nieuwe producten uit productontwikkeling opnemen in de Brabant propositie richting buitenlandse partijen
- Aanpak investor relations programma afstemmen met het vernieuwde BOM-portfolio management (leads via BOM-brede proces behandelen) en gebruik laten maken van de Schijf van Vijf methodiek.

4.3 Risico's en mitigatiemaatregelen

Risico's voor het behalen van de doelstellingen bij de activiteiten binnen Buitenlandse bedrijven aantrekken staan in Tabel 20.

Tabel 20. Risico's en mitigatie daarvan – Bij agendapunten van Buitenlandse bedrijven aantrekken

Risico	Mitigatie
Internationale concurrentie De afgelopen jaren zien wij een dalende lijn van aantal gerealiseerde projecten. Toenemende internationale concurrentie, onzekerheid over economische groei EU, Brexit, onzekerheid over fiscaliteit in Europa, verkiezingen in de VS, teruglopende FDI naar Europa en concentratie van FDI in metropolen leiden tot druk op aantal projecten voor Brabant.	Behouden huidige team en versterken op Agrofood, Chemie en Biobased. Daarnaast veel aandacht voor operational excellence met als doel met de beschikbare capaciteit tot een beter resultaat te kunnen komen. De samenwerking met de Triple Helix partners en met campussen verder intensiveren.
Toename Leads	Enerzijds door Operational Excellence en samenwerking, anderzijds door het ontwikkelen van een beter en attractiever verhaal over de kracht van Brabant (onderscheidend vermogen) en de kansen en mogelijkheden die Brabant biedt voor buitenlandse bedrijven.
Percentage R&D projecten (15%)	De afgelopen twee jaar veel tijd en energie gestoken in het ontwikkelen van de proposities in de Brabantse topsectoren. Het is nu tijd om deze proposities gericht in te zetten in het buitenland. De uitdaging is om een goede selectie van potentiële investeerders te kunnen maken en deze te bereiken. Hiervoor is ook intensivering van het netwerk in Brabant nodig. Nadere afspraken met de campussen zijn ook nodig voor een effectieve uitvoering van proactieve en strategische acquisitie. Het genereren van meer leads in R&D is in ontwikkeling en heeft nog enige tijd nodig om het gewenste effect te zien. 2017 is daarmee een overgangsjaar naar de gewenste output.

5. Flexibele en bijzondere opdrachten uitvoeren

5.1 Energiefonds Brabant

De provincie wil samen met ondernemers werken aan een duurzaam Brabant. Om die reden is in 2014 het Energiefonds opgezet. Het fonds stelt kapitaal, specialistische kennis en ervaring 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.

Management agenda EFB

In 2017 richt het fonds zich op het verder versterken van de investeringsbasis. De nadruk ligt op projecten en partnerships die in 2017 al resultaat kunnen opleveren. Daarnaast is er ook aandacht voor complexe initiatieven, zoals geothermie, restwarmte en windparken in de ontwikkelingsfase. Voor deze initiatieven geldt dat de doorlooptijd lang is en de slagingskans kleiner, maar de potentiële impact des te groter. Voorts is er continue aandacht voor het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van het investeringsproces. Dit vraagt om balans in kwaliteit, in toegevoegde waarde (in relatie tot fondsdoelstellingen; dus ook oog voor kleine projecten) en in het realiseren van totaal geïnvesteerd vermogen (Tabel 21).

Tabel 21. Agendapunten en resultaten 2017 – Energiefonds Brabant 2017

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Investeringsscope uitbreiden Er zal worden gekeken naar de mogelijkheid de investeringscope uit te bereiden met technologieën die bewezen zijn en kunnen bijdragen aan de doelstellingen, met name op het gebied van energieopslag en elektrisch rijden	Aanpassing investeringsstrategie uitgewerkt en goedgekeurd	Q3

"Develop to invest" programma opzetten voor versnelling energietransitie

'Develop to Invest' op het gebied van duurzame energieprojecten wordt een nieuwe activiteit van de BOM. Het doel van deze activiteit is onder andere te helpen bij het investeringsrijp maken van projecten die in principe passen binnen de opzet van het Energiefonds Brabant. Het gaat dan ook om projecten die gebruik maken van bewezen technologie en in potentie een economisch rendabele business case hebben, en waarvan de ontwikkeling versterkt of versneld kan worden. In het bijzonder gaat het om ofwel grote, complexe projecten met een lange ontwikkelingsperiode (in het bijzonder windprojecten met lokale betrokkenheid en restwarmteprojecten) of om het bundelen van de vraag bij energiebesparing in de gebouwde omgeving (in het bijzonder maatschappelijk vastgoed). Vanuit het develop to invest programma zal ook worden gewerkt aan de versterking en stroomlijning van de projectontwikkelingscapaciteit in Brabant.

In 2017 wordt gewerkt aan het aannemen van specialisten, het uitwerken en implementeren van de strategie per subsector, het ontwikkelen en vastleggen van de werkprocessen, het positioneren van 'Develop to invest' in de relevante deelmarkten en het opstarten van de activiteiten (Tabel 22).

Tabel 22. Agendapunten en resultaten 2017 – "Develop to invest" programma opzetten

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Team – HR	2 Development managers in dienst	Q2
b.	Strategie per sub-sector	Uitgewerkte strategie vastgelegd en goedgekeurd	Q2
c.	Werkwijze en processen	Werkwijze en processen vastgelegd	Q2
d.	Marketing en marktbenadering	Marketing plan vastgelegd	Q3

Activiteitenplan BOM 2017

e.	Versterking en stroomlijning projectontwikkelingscapaciteit in Brabant	Werkwijze en rol bepaald in afstemming met de provincie	Q2
f.	Opdrachten	Eerste twee opdrachten in uitvoering	Q4

KPI's en risico's (2017)

Tabel 23. KPI's en risico's – Energiefonds Brabant

KPI's	2017-2020	2017	Risico's & remedies
Gerealiseerde investeringen	24	6	Bij iedere mogelijke transactie speelt een grote mate van onzekerheid met betrekking tot daadwerkelijke closing en de timing daarvan. De slagingskans wordt beïnvloed door externe factoren, de risicoanalyse, kwaliteitseisen en voorwaarden. <i>Om dit risico te beperken is sterke procesbewaking noodzakelijk. De belangrijkste tool hiervoor is het pijplijnoverzicht. In het teamoverleg wordt wekelijks de voortgang besproken en worden prioriteiten gesteld om de middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.</i>
Totaal geïnvesteerd volume in miljoenen euro's	EUR 36 m	EUR 9 m	Beperkende factoren zijn voornamelijk het aanbod aan aanwezige transacties in de markt (aantal, grootte en kwaliteit) en de concurrentie op alternatieve financieringsmogelijkheden. <i>Focus op het zo effectief mogelijk inzetten van de beschikbare tijd op de kansrijke projecten met hoog volume. Ook aandacht voor projecten met een langere doorlooptijd, mits de voortgang dit toelaat en het niet ten koste gaat van de doelstellingen voor 2016.</i>
Reductie CO ₂ uitstoot (in kilo ton)	600 k ton	144 k ton	De reductie CO₂ uitstoot is allereerst gekoppeld aan het investeringsvolume en daarmee gelden dus dezelfde risico's als voor het investeringsvolume. Daarnaast verschilt per technologie de hoeveelheid CO₂ / eur geïnvesteerd vermogen en daarom is deze KPI ook afhankelijk van kansen te investeren in projecten met een relatief hoge CO₂ reductie per EUR (zoals wind en geothermie).

5.2 Breedbandfonds Brabant: transitie vormgeven

Management agenda

In 2017 richt het fonds zich op beheren van de leningen in de Fondsportefeuille. Er worden geen nieuwe financieringen aangegaan. Voor de projecten reeds in uitvoering wordt zoals gebruikelijk de subsidie vastgesteld na realisatie. Breedbandfonds Brabant BV blijft gehandhaafd (Tabel 24).

Tabel 24. Agendapunten en resultaten 2017 – Breedbandfonds Brabant

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Vaststellen van de subsidies Er zijn 3 projecten in realisatie. Na realisatie van het netwerk dient binnen 13 weken de subsidie van deze projecten definitief te zijn vastgesteld	Drie vastgestelde subsidies	Q1 : 1 subsidie Q2: 2 subsidies
b.	Beheer leningen Rente incasso's en monitoring/rapportages van drie leningen	Realisatie aflossingschema's	Doorlopend
c.	Fondsevaluatie Aanleveren van informatie en adviezen ten behoeve van evaluatie Breedbandfonds	Besluitvorming toekomst breedbandfonds	Q1

KPI's en risico's

Opmerking vooraf: de toekomstige activiteiten respectievelijk snelheid van uitfasering van het Breedbandfonds is op dit moment ter discussie in de stuurgroep (BOM-provincie). Mogelijk vraagt het resultaat hiervan nog een aanpassing van de KPI's, vooralsnog wordt gestuurd op KPI's in Tabel 25.

Tabel 25. KPI's en risico's – Breedbandfonds Brabant

KPI's	2017-2020	2017	Risico's & remedies
Aantal nieuwe gerealiseerde investeringen	0	0	
Cumulatief aantal "homes passed (HP)"	3040	3040	Het betreft het gerealiseerde aantal "Homes Passed" waarvan de subsidie is vastgesteld. Vertraging in de projecten kan tot een latere vaststelling leiden. Nauw overleg met subsidieontvangers
Afgeronde fondsadvisen provincie	1	1	In samenhang met K+V evaluatie
Halfjaar-rapportage inclusief staatsteun-rapportage	2	2	
Revolverendheid fondsmiddelen	pm		Door vervallen beschikking Mabib staat de revolverendheid onder druk. Risico's: afhankelijk van voortgang project Cranendonck. Doorgang van dit project op zo kort mogelijke termijn worden vaststellen

5.3 Brabantse Herstructurerings-maatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB): uitfaseren

Management agenda

In 2017 zal een aantal exits worden gerealiseerd. Tevens zal de overdracht van een aantal participaties aan de provincie Noord-Brabant plaatsvinden, voor zover dat in 2016 niet is afgerond. De activiteiten richten zich voorts op het vanuit de verschillende lokale en regionale sub-fondsen voorbereiden en realiseren van investeringen, tot aan het einde de contractueel bepaalde looptijd. Overige lopende participaties worden beheerd tot einde looptijd na 2017. Ook wordt de PHP subsidieregeling in opdracht van de provincie uitgevoerd door medewerkers van BOM BL (Tabel 26).

Tabel 26. Agendapunten en resultaten 2017 – Brabantse Herstructurerings-maatschappij voor Bedrijventerreinen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Overdrachten aan Provincie Noord-Brabant Voor zover niet in 2016 afgerond, wordt overgedragen: • High Tech Automotive Campus • Aviolanda Woensdrecht • OLSP Vastgoed Oss (Pivot Park) • Treeport Zundert	• Participaties overgedragen • Décharge BOM BL	Q1
b.	Bepalen nieuwe revolverendheidsdoelstelling (fondsrendement), samen met de provincie, gebaseerd op Beheerplan BHB	• Afspraken met de provincie gemaakt	Q1
c.	Exits uit portefeuille BHB Capital Voor de volgende participaties wordt in 2017 een exit voorzien: • Den Bosch – Rietvelden • Lokaal Herstructureringsfonds Waalwijk • Bergeijk - Het Stoom	• Exits gerealiseerd • Afrekening met gemeenten	Q4
d.	Beheren van lokale en regionale herstructureringsfondsen De volgende subfondsen blijven in portefeuille, met daarbij het laatste jaar waarin nog nieuwe investeringen kunnen plaatsvinden:	• Diverse investeringen en exits (looptijden en omvang van fondsen)	Doorlopend

Activiteitenplan BOM 2017

	• Lokaal Herstructureringsfonds Breda (2020) • Lokaal Herstructureringsfonds Tilburg (2020) • Lokaal Herstructureringsfonds Veldhoven (2020) • Lokaal Herstructureringsfonds Boxtel (2018) • Regionaal Herstructureringsfonds Land van Heusden en Altena (2024)	blijven ongewijzigd)	
e.	Beheren participaties in portefeuille • Breda – truckparking Hazeldonk • Cuijk – Bio Energiecentrale • Helmond – Induma West • Heusden – Metal Valley • Maasdonk – De Terp		Doorlopend
e.	Uitvoeren subsidieregeling PHP tot einde 2017		Doorlopend

KPI's en risico's

Tabel 27. KPI's en risico's

KPI's	2017-2020	2017	Risico's & remedies
Participaties overgedragen	n.v.t.	Q1	Risico's: • Overeenstemming met de provincie over waarde participatie wordt niet bereikt • Bemiddeling/taxatie moet uitsluitel geven • Administratieve afhandeling levert vertraging op Remedies: • Zien op goede samenwerking tussen managers provincie en BHB; zo nodig bestuurlijk opschalen
Exits gerealiseerd	n.v.t.	Q4	Risico: Overeenstemming met gemeente over exit wordt niet bereikt Remedies: Refereren aan contractuele afspraken, bestuurlijk opschalen, bemiddeling

6. PR & Marketing communicatie aanpassen aan de "nieuwe" BOM

6.1 Management agenda PR & Marketing

I. Eenduidig BOM imago versterken voor Bedrijfsontwikkeling

Het nieuwe MJP legt andere accenten als het gaat om onze dienstverlening. Van het branden van hoofdactiviteiten naar het branden van één BOM. De onderneming krijgt een centrale positie als primaire doelgroep en de Schijf van Vijf zorgt voor een verbreding van het dienstenportfolio van de BOM. Ontwikkelingen die vragen om een scherpere positionering en een stevigere branding van de BOM. Leidend is dat deze rebranding ondersteunend is aan het primaire proces van Bedrijfsontwikkeling (Tabel 28).

Tabel 28. Agendapunten en resultaten 2017 – Eenduidig BOM imago versterken voor Bedrijfsontwikkeling

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	BOM "Branding" ontwikkelen voor Bedrijfsontwikkeling Nieuwe positionering en uitwerking voor BOM brand richting Brabantse bedrijven	• Positioneringskader 2.0 • Brand awareness model 1.0 • Rebranding (logo) • Strategisch MarComframe 2.0 • Corporate story	• Q1 • Q1 • Q1 • Q1 • Q2
b.	Netwerkanalyse In kaart brengen (media)partners	• Kaart (media)partners naar impact en relevantie (in relatie tot BOM)	• Q2
c.	"Online precense" doorontwikkelen Vergroten online footprint	• Content website afstemmen op positionering/ branding. • Online mediastrategie/planning	• Q1/2/3/4 • Q2
d.	Accountability ontwikkelen Accent op online; footprint en participatie medewerkers – zie KPI's – in relatie tot primaire proces.	• Pilot • NPS methodiek	• Q2

II. Medewerkers versterken op communicatie

Voor een dienstverlenende organisatie vormen de medewerkers voor communicatie de belangrijkste factor. De trots en het ambassadeurschap aanwakken zijn de sleutel tot een succesvolle branding van de BOM. Internal branding krijgt dan ook het accent in de MarCom voor 2017. Door middel van personal branding gaan we de medewerkers ondersteunen in het behalen van hun persoonlijke KPI's. Sociale media als platform spelen daarin de hoofdrol (Tabel 29).

Tabel 29. Agendapunten en resultaten 2017 – Medewerkers versterken op communicatie

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	"Internal branding door personal Branding" branding medewerkers versterken in relatie tot ambassadeurschap BOM; primaire rol social media	• Plan van aanpak • Interne campagne • Opleidingsprogramma	• Q1 • Q2 • Q1/2/3

6.2 KPI's en risico's PR & Marketing

Het kwantificeren van het effect van MarCom is in de afgelopen jaren een meer haalbaar streven geworden. De oorzaak hiervoor ligt met name in de ontwikkelingen op het online vlak. Zoals als aangegeven in de managementagenda ligt het accent voor MarCom op het versterken van het

Activiteitenplan BOM 2017

primaire proces. Binnen dit streven spelen medewerkers een sleutelrol. Deze toelichting is terug te zien in de opbouw van onderstaande KPI's.

Tabel 30. KPI's en risico's

KPI's	2017-2020	2017	Risico's & remedies
Online footprint 0-meting	n.t.b.	n.t.b.	KPI wordt in Q3 ingevuld na 0-meting en is daarmee nader te bepalen (n.t.b.), en in Q1 en Q2 niet van toepassing (n.v.t.) Risico: Pilot slaat niet aan. <i>Remedie: Zoeken naar andere parameters.</i>
Aantal online sessies per jaar op de BOM portal (gedeelde KPI met Bedrijfsontwikkeling)	150.000 (in 2020)	80.000	Risico: Incomplete content (dienstenportfolio), onduidelijkheid processen <i>Remedie: Beleggen bij eigenaren primaire proces</i>
Conversieratio (aanvraag, downloads, etc.)	n.t.b.	5%	Risico: Incomplete content (dienstenportfolio), onduidelijkheid processen <i>Remedie: Beleggen bij eigenaren primaire proces</i>
Online participatie medewerkers	60%	40%	Risico: Weinig draagvlak. <i>Remedie: Bijsturen interne communicatie of programma personal branding.</i>

7. HR & Organisatieontwikkeling

7.1 Managementagenda en resultaten HR & Organisatieontwikkeling

Komende meerjarenperiode wordt sterk ingezet op de ontwikkeling van het lerend vermogen en de groei van de BOM. Daarbij streeft de BOM ernaar de tevredenheid van medewerkers continue te verbeteren, te bouwen aan duurzame arbeidsrelaties en de prestaties van medewerkers te ondersteunen en stimuleren. KPI's die hierbij voor de BOM van belang zijn staan in Tabel 31 benoemd.

Tabel 31. KPI's HR & Organisatieontwikkeling 2017

KPI's	2017-2020	2017
Tevredenheid medewerkers Wordt gemeten aan de hand van het Gallup-12 model, met specifieke aandacht voor kritische functies vanuit het primaire proces, nieuwe medewerkers en (aankomend) leidinggevenden. Dit resulteert in een doorlopend verbeterproces. Afhankelijk van de resultaten van Gallup wordt het "motivation" onderzoek in 2018 herhaald.	8,5	8,4 (2016: 8,4)
Duurzaamheid arbeidsrelaties (percentage verloop) Ook hiervoor geldt een splitsing in functiegroepen, zoals bij tevredenheid.	≤ 10%	≤ 10%
Prestaties medewerkers Prestaties en ontwikkeling in competenties worden gemeten met het percentage van medewerkers dat "goed" scoort.	≥ 80%	≥ 80%
Persoonlijke ontwikkelplannen gevuld	100%	100%
Ziekteverzuim (2015: 1,9% 2016: 2,3%)	≤ 2%	≤ 2%

7.2 Transitieagenda: medewerkers en organisatie voorbereiden op BOM-breed werken

I. BOM-brede expertrollen beleggen

In 2017 wil de BOM een efficiëntieslag maken in kennisvergaring en –benutting door binnen de BOM op één wijze met kennis en expertise om te gaan en daardoor systematisch beschikbaar te maken. Zo zal zij o.a. expertrollen beleggen op verschillende gebieden, bijvoorbeeld: sector expert, resource categorie expert, product eigenaar (Tabel 32).

Tabel 32. Agendapunten en resultaten 2017 – BOM-brede expertrollen beleggen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Kennis en netwerk van medewerkers als expertise domein zichtbaar maken Er wordt een format ontwikkeld waarin medewerkers zelf inzicht geven in hun specifieke kennis, expertise en/of netwerk. Deze informatie wordt beschikbaar gesteld via Intranet.	• Structuur voor kennis en netwerk domeinen uitgewerkt in lijn met Schijf van Vijf • Kennis en netwerk van medewerkers geïnventariseerd • Informatie is via Intranet herkenbaar/vindbaar gemaakt	• Q2 • Q2 • Q3 (concept, 2018 Q1 definitief)
b.	Werkwijze rondom kennis en netwerk management opzetten en uitrollen Kennis moet gedeeld worden. Deels kan dit passief via digitale omgevingen, maar belangrijker nog is dat de mensen elkaar steeds beter weten te vinden om van elkaars kennis gebruik te maken. In 2017 wordt een programma opgezet om kennis uitwisseling te stimuleren: hoe gaat men kennis delen? Hoe kan men kennis ophalen? Te denken valt aan: onderlinge trainingen, kennis sessies, gezamenlijke training, etc.	• Plan van aanpak opgesteld m.b.t. activiteiten om kennis delen te stimuleren • Activiteiten in de organisatie belegd • Activiteiten in Persoonlijke Ontwikkelingsplannen opgenomen	• Q1 • Q2 • Q2

Activiteitenplan BOM 2017

c.	Kennis en netwerk systematisch uitbreiden Een model om op systematische wijze kennis en netwerk uit te breiden wordt uitgewerkt (lange termijn behoefte).	Een model dat waarborgt dat de kennis en netwerk van medewerkers up-to-date is	Q1 2018 (concept), Q2 2018 definitief
-----------	---	--	---

II. Competenties in lijn brengen met nieuwe ambities

In 2017 wordt gewerkt aan het versterken en het ontwikkelen van nieuwe competenties om de ambities van de BOM waar te kunnen maken. Onderzocht wordt welke competenties nodig zijn, waar de “white-spots” zitten, waar competentie-ontwikkeling nodig is en hoe deze systematisch ontwikkeld kunnen worden. Daar waar op korte termijn specifieke competenties nodig zijn en deze niet in huis beschikbaar zijn, wordt extern geworven (Tabel 33).

Tabel 33. Agendapunten en resultaten 2017 – Competenties in lijn met nieuwe ambities brengen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Competenties ontwikkelen en versterken De (nieuwe) rollen die zijn vastgesteld vanuit het werkproces vragen specifieke competenties. Er wordt geïnventariseerd in hoeverre de benodigde competenties behorend bij de (nieuwe) rollen bij aanwezig zijn, dan wel dat ontwikkeling noodzakelijk is. Vanuit dit inzicht wordt een ontwikkelplan gemaakt om de benodigde competenties te ontwikkelen. Uniformeren van projectaanpak is reeds aangewezen als ontwikkelpunt	- Competentie “witte vlekken” geïnventariseerd a.d.h.v. nieuwe ambities en rollen - Competentie-ontwikkel plan opgesteld (individueel en collectief) - Uniforme projectaanpak ontwikkeld en getraind	- Q3 - Q4 - Q4
b.	Nieuwe competenties/capaciteit aantrekken en teams bouwen Vacatures moeten worden gevuld ten behoeve van extra capaciteit en/of ten behoeve van het aantrekken van nieuwe competenties.	Alle vacatures gevuld	Q4

III. BOM-portfolio sturing inrichten

In 2017 wordt een KPI structuur vormgegeven en geïmplementeerd die het management gaat ondersteunen om sturing te geven op het behalen van de doelen van het meerjarenplan en het beheren van de BOM-portfolio aan klanten, competenties en activiteiten (Tabel 34).

Tabel 34. Agendapunten en resultaten 2017 – BOM-portfolio sturing inrichten

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Nieuwe KPI's inbrengen in rapportage en sturingsmethodiek Vaststellen welke doelstellingen in de kwartaalsturing meegaan, speciale aandacht voor gezamenlijkheid en meten nieuwe KPI's	KPI structuur voor sturing gedurende de meerjarenperiode	Q1
b.	Meetmethodiek implementeren van nieuwe KPI's Een aantal nieuwe KPI's wordt nog niet gemeten en daarvoor wordt de methodiek vormgegeven en geïmplementeerd	Meting van KPI's	Q2
c.	Middelen registratie aanpassen Registratie van de inzet van middelen van de BOM (o.a. urenregistratie) wordt aangepast naar de activiteiten binnen de primaire processen. Ook wordt gekeken hoe op de inzet van producten gemeten kan worden.	Stuurinformatie over inzet van middelen in lijn met (ver)nieuw(de) processen	- Q1 (80%) - Q3 (100% in lijn met uitgewerkte processen)
d.	Overlegstructuur versimpelen en in lijn brengen met primaire processen en BOM-portfolio mgmt Primaire processen vragen overleg tussen de uitvoerders daarvan (over afdelingen) en overlegstructuur wordt daarop aangepast – daarbij wordt gestreefd naar minder overleggen en ruimte creëren voor het nemen van verantwoordelijkheid door medewerkers. Daarnaast zal de overlegstructuur invulling geven aan het na te streven BOM-portfolio mgmt	- Effectieve overlegstructuur - Voorstel BOM-portfolio mgmt - BOM-portfolio mgmt definitief	- Q1 - Q1 - Q4

7.3 Risico's en mitigatiemaatregelen

Risico's bij de agendapunten en bij de doorontwikkeling van organisatie staan beschreven in Tabel 35.

Tabel 35. Risico's en mitigatie daarvan – Bij agendapunten van HR & Organisatieontwikkeling

Risico	Mitigatie
Het kunnen aantrekken van jong talent en goed gekwalificeerde medewerkers in een competitieve arbeidsmarkt	BOM positioneren als aantrekkelijke werkgever (op gebied van cultuur en eigen verantwoordelijkheid)
	Gebruik maken van moderne wervingstechnieken en BOM netwerk

8. De digitale BOM doorontwikkelen

8.1 Management agenda digitale BOM

I. ICT basis op orde brengen

De beschikbaarheid en stabiele werking van de BOM Cloud omgeving binnen én buiten de BOM is een belangrijke randvoorwaarde voor onze medewerkers om hun werk te kunnen doen. Eind 2016 wordt overgeschakeld naar een nieuwe cloud-omgeving van een nieuwe service partner waarbij zowel de beschikbaarheidsgarantie als het daarbij behorende compliance management gestandaardiseerd worden zodat borging van data-security (conform wetgeving) aanwezig is (Tabel 36).

Tabel 36. Agendapunten en resultaten 2017 – ICT basis op orde brengen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	SLA afspraken met (ICT) leveranciers Voor alle applicaties die binnen de BOM Cloud worden gebruikt, zullen performance-afspraken worden gemaakt.	100% digitale dienstverlening afgedekt met SLA's	Q3
b.	Opvolging geven aan Incident en Problem management. Proactief wegwerken van inefficiënties en of technische problemen (problem management). Van de ontstane problems dient 25% binnen een kwartaal te zijn weggewerkt.	25% van gerapporteerde problems worden binnen een kwartaal opgelost.	Q2
c.	Compliance management uniformeren Verdere uniformering van het huidige security en privacy beleid. Structurele rapportage opstellen die aantoont wat er op het gebied van compliance is geregeld en wat de resultaten zijn.	Halfjaarlijkse rapportage status IT-compliance en resultaten	Q3

II. Functionele structuur door ontwikkelen

Vanuit de solide basis voor een up-to-date werkomgeving biedt de nieuwe Cloud omgeving (workspace) extra mogelijkheden voor bijvoorbeeld videoconferencing en beveiligde data-overdracht, het Intranet (BOEM!) biedt laagdrempelige mogelijkheden voor de interactie tussen collega's, de nieuwe website en de BOMbase (CMS-FI). Hierbij is vooral gebruik gemaakt van bewezen technologieën/applicaties waardoor maatwerk zo veel mogelijk is vermeden. Deze nieuwe functionaliteiten worden de komende jaren doorontwikkeld als 'building blocks' van de Digitale BOM.

Verder dient de in 2016 ingezette ontwikkeling van de functionele structuur aan te sluiten bij de (nieuwe) processen en werkwijzen. Op basis van een agile-aanpak wordt steeds in compacte stappen toegewerkt naar een tijdige oplevering. Kortom, zorgdragen dat de behoefte adequaat en efficiënt wordt ondersteund en dat deze eenduidig worden opgenomen in de ontwikkelplannen met huidige implementatiepartners als Freshheads, Solipsis en Connectivity (Tabel 37).

Tabel 37. Agendapunten en resultaten 2017 – Functionele structuur door ontwikkelen

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	CMS (Content Management System) Toegankelijk maken, opschalen van het 'BomBase' platform naar meer gebruikers binnen de BOM.	BOMbase toegankelijk maken voor meer gebruikers binnen de BOM	Q2
b.	CRM (Customer Relationship Management) Voor het ondersteunen van zowel het portfoliomanagement voor de gehele BOM alsook de nog uit te werken verbeteringen in de primaire processen wordt een geïntegreerd CRM-systeem geïmplementeerd.	- Inventarisatie van CRM-noodzaak / -behoefte BOM-breed - Analyse van mogelijkheden van bestaande CRM-systemen	- Q1 - Q2

		• Pilot CRM in leadmanagement en intakefase • Integraal lead management Bedrijfsontwikkeling in CRM geïmplementeerd	• Q2-Q3 • Q4
--	--	--	---

III. Digitale aanbod van kennis binnen de BOM versterken

De BOM gaat haar kennis, kunde en netwerk meer integraal inzetten om klanten beter te gaan bedienen – de digitale BOM gaat dit ondersteunen. Dat zal onder andere plaatsvinden door de bovengenoemde doorontwikkeling van het functionele applicatielandschap (meer BOM-brede standaarden). Verder wordt het mogelijk gemaakt om beschikbare informatie, rapporten en data over bv. markten, sectoren of resources te delen en verrijken om zo de toegevoegde waarde van en voor de medewerkers te kunnen verstevigen (Tabel 38).

Tabel 38. Agendapunten en resultaten 2017 – Digitale aanbod van kennis binnen de BOM versterken

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Content Beheer formaliseren Verder structuur aanbrengen in het plaatsen van relevante informatie in geëigende systemen. Het benoemen van content beheerders per 'usergroep' binnen bv. BOMbase, Intranet en website.	• Eigenaarschap informatie belegd bij geëigende personen	Q3
b.	Verhogen van participatiegraad Intranet Doorontwikkelen van interactiemogelijkheden op intranet. Continue analyseren van gebruikersgedrag en aanbieden en verbreden van relevante content.	• Participatiegraad intranet vergroot van 25% naar 75%	Q3
c.	Verhogen kwaliteit content BOMbase Ontwikkelen van BOMbase voor de gehele BOM-organisatie als leidende CMS tool. Analyse van gebruikersgedrag moet leiden tot het vraaggestuurd beschikbaar stellen van content. Usability, loyaliteit, engagement en sociale statistieken meetbaar maken.	• Aantal users verhoogd van 20% naar 75%	Q4

IV. Digitale aanbod BOM extern aanbieden

Het uiteindelijke doel van de BOM is om de samenwerking (collaboration) tussen medewerkers en Brabantse ondernemingen, Tripple Helix partners, overheden en overige partners te stimuleren en te versterken. Door niet alleen de bestaande kennis en kunde digitaal beschikbaar te maken, maar ook interactie- en analysefuncties en online tools mogelijk te maken, kan het bereik en de toegankelijkheid van de BOM-dienstverlening worden vergroot. Naast dat dit toegevoegde waarde brengt voor de Brabantse ondernemingen en partners, biedt het ook de mogelijkheid om de signaleringsfunctie van de BOM breder vorm te geven (webanalytics/FAQ's/forumdiscussies) (Tabel 39).

Tabel 39. Agendapunten en resultaten 2017 – Digitale aanbod BOM versterken

No.	Agendapunt	Resultaten	Oplevering [kwartaal]
a.	Pilot voor het aanbieden van publieke data via website: kenniscentrum-bibliotheek Start maken met het pro-actief aanbieden van verrijkte BOM data. Een eerste stap zal het bieden van toegang tot marktrapporten over de trends en ontwikkelingen per Brabants topcluster zijn.	• BOM 'open data' aanbieden via website	Q2
b.	Lead management website. Huidige nieuwe website fungeert in toenemende mate als lead generator. Middels analytics/SEO inzetten op een verhoging aantal leads.	• Verhoging leads via website naar 400 per jaar.	Q3

Activiteitenplan BOM 2017

c.	Pilot uitvoeren om CMS extern te gaan ontsluiten Na een aantal succesvolle ervaringen met het openstellen van de FI BOMbase aan externe partijen een gefaseerde doorontwikkeling maken naar een bredere groep aan partners.	BOM extranet beschikbaar voor partners	Q4
d.	Pilot met digitale communities Naast het beschikbaar stellen van publieke data ook starten met het opzetten van digitale communities (extranet) waarin geregistreerde 'members' kunnen deelnemen.	BOM extranet voor 3 communities met klanten	Q4
e.	Onderzoeken digital footprint behoefte/noodzaak Brabant Verschillende partijen in Brabant onderhouden een portal functie, hebben relevante informatie voor (startende) bedrijven, en werken samen in ecosysteemprojecten. Door gezamenlijk op te trekken (met o.a. de Kamer van Koophandel) kan gekeken worden naar de behoefte naar en haalbaarheid van het opzetten van een Brabant-brede footprint, waarbij gezocht wordt naar afstemming en complementariteit.	Aanbeveling op behoefte/noodzaak digitale footprint Brabant	Q4

8.2 Resultaten (KPI's) van de digitale BOM door ontwikkelen

Tabel 40. KPI's ICT door ontwikkelen 2017

KPI's	2017-2020	2017
Beschikbaarheid van de BOM SAAS-omgeving voor medewerkers (binnen en buiten de BOM) binnen het overeen gekomen service window	> 99,9%	> 99%
Probleemmanagement - Oplossen van incidenten bij gebruikers binnen overeengekomen servicelevels - Gemiddelde doorlooptijd voor oplossen van structurele issues (problems)	>95% < 2 maanden	>90% < 1 kwartaal
Actief contentbeheer (gebruiken en delen van informatie) binnen de BOM-base door BOM-medewerkers	> 90%	>75%
Actief IT-governance en beveiligingsbeleid voor zowel BOM SAAS als webstrategie - Aantal beveiligingsincidenten of data-lekken - Aantal correcties voor data-integriteit in verband met onjuiste, interne classificatie van data (publiek, intern BOM, vertrouwelijk)	- Geen <2 per jaar	- Geen <5 per jaar

8.3 Risico's en mitigatiemaatregelen bij de digitale BOM door ontwikkelen

Tabel 41. Risico's en mitigatie daarvan – Bij agendapunten van digitale BOM door ontwikkelen 2017

Risico	Mitigatie
Het niet actief gebruiken en delen van informatie binnen de BOM-base	Bij de voorbereiding en uitrol van de BOM-base in de gehele BOM-organisatie wordt een gefaseerde aanpak gevolgd die waarbij zo veel mogelijk functionaliteit wordt aangeboden die aansluit op het huidige en toekomstige werkproces (awareness creëren)
Het onzorgvuldig classificeren van informatie en gegevens (voor wie toegankelijk maken) intern BOM maar vooral aan externe partijen	Het opnemen van actief content beheer in de rolomschrijvingen en competentieprofielen van alle BOM-medewerkers in combinatie met een doorlopende trainingsopzet
Het extern aanbieden van BOM- of partnerinformatie die niet actueel is, niet juist is of gecompromitteerd kan worden	Het opzetten en invoeren van een robuust governancebeleid waarin met efficiënte combinatie van technische en organisatorische maatregelen

9. Subsidiebegroting

Tabel 42. Subsidiebegroting 2017 [EUR]

	Systeemontwikkeling	Bedrijfsontwikkeling			Foreign investments	Overige hoofdtaken		TOTAAL
		Programma / ondersteuning	Bedrijfs-investeringen	Trade		Ontwikkel-taken (SFFB/ROW)	Project-investeringen (EFB/BBFB/BHB)	
Opbrengsten	3.112.132	1.659.129	3.428.939	885.750	2.076.540	405.360	1.179.700	12.747.550
Subsidie-opbrengsten	3.112.132	1.659.129	-	885.750	2.076.540	405.360	-	8.138.911
Dekking fondskosten	-	-	3.428.939	-	-	-	1.069.075	4.498.014
Overige opbrengsten	-	-	-	-	-	-	110.625	110.625
Kosten	3.112.132	1.659.129	4.160.319	885.750	2.076.540	605.360	1.681.406	14.180.637
Personeel	1.525.637	984.483	1.358.518	442.291	973.801	236.658	788.834	6.310.221
Inhuur derden	100.000	-	350.000	-	-	25.000	275.000	750.000
Projectkosten	360.937	105.875	-	162.106	400.082	200.000	100.000	1.329.000
Overige directe kosten	179.805	134.838	358.016	82.921	201.127	50.809	183.073	1.190.589
SSC-kosten	745.754	433.933	2.093.785	198.432	501.531	92.892	334.499	4.400.826
Procesafspraken	200.000	-	-	-	-	-	-	200.000
Exploitatieresultaat	-	-	-731.380	-	-	-200.000	-501.706	-1.433.086

Appendix: Levensfases bij investeringen

