

Vergelijking financiering clusterorganisaties

Eindrapport
Uitgevoerd in opdracht van de
Provincie Gelderland

Amersfoort, 26 juni 2015

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
T 033 – 479 20 20
info@brtls.nl
www.bureaubartels.nl



Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Food	3
3. Health	15
4. EMT	31
5. Maakindustrie	41
6. Samenvattend overzicht	51

1. Inleiding

De **provincie Gelderland** heeft in de afgelopen jaren een actief beleid gevoerd om innovaties in het Gelderse bedrijfsleven te stimuleren. In lijn met het nationale beleid heeft de provincie in haar innovatiebeleid een aantal **topsectoren** centraal gesteld. Een belangrijk deel van de provinciale middelen wordt geïnvesteerd in deze prioritaire sectoren. Hierbij kan in de eerste plaats gedacht worden aan de topsectoren Food en Health, waarin al enige jaren door de provincie (en andere partijen) wordt geïnvesteerd. Beide sectoren zijn namelijk goed vertegenwoordigd binnen het Gelderse bedrijfsleven en kennisinstellingen. Meer recentelijk zijn ook de Energie- en Milieutechnologie (EMT) en de maakindustrie als topsectoren binnen het regionaal-innovatiebeleid aangemerkt.

Voor de uitvoering van de (cluster)activiteiten binnen de Gelderse topsectoren zijn specifieke uitvoeringsorganisaties – ook wel **clusterorganisaties** genoemd – in het leven geroepen. De uitvoeringsorganisaties Food Valley en Health Valley zijn specifiek gericht op de topsectoren Food en Health, terwijl de Stichting KiEMT deze rol vervult voor de EMT-sector. De activiteiten voor de topsector maakindustrie zijn 'belegd' bij het RCT-netwerk. Dit netwerk bestaat uit een zevental Regionale Centra voor Technologie die actief zijn in elk van de Gelderse regio's.

Bovengenoemde clusterorganisaties worden financieel ondersteund vanuit de provincie Gelderland. Bij enkele organisaties loopt eind 2015 de termijn van provinciale ondersteuning af. Voor de provincie vormt dit aanleiding om de huidige wijze van financiering van deze organisaties tegen het licht te houden. Om een onderbouwd besluit over de (wijze van) voortzetting van de financiële ondersteuning te kunnen nemen, bestaat er bij de provincie Gelderland behoefte aan een **verkenning** naar de financiering van vergelijkbare clusterorganisaties in binnen- en buitenland¹.

Bureau Bartels is gevraagd om deze verkenning uit te voeren. Als eerste stap in het onderzoek hebben we een **quick scan** uitgevoerd van een aantal niet-Gelderse clusterorganisaties. Schema 1.1 geeft een overzicht van de clusterorganisaties die in de quick scan zijn meegenomen. Deze quick scan bestond uit het bestuderen van schriftelijk en digitaal materiaal over de betreffende clusterorganisaties. Het doel van deze quick scan was om te toetsen of de 'kandidaat-clusterorganisaties' qua doelstellingen, typen activiteiten en financiering voldoende vergelijkbaar zijn met de clusterorganisaties zoals die vanuit de provincie Gelderland ondersteund worden in de verschillende Gelderse topsectoren. De resultaten van de quick scan zijn aan de opdrachtgever teruggekoppeld in een tussentijdse notitie.

Op basis van de informatie uit de tussennotitie is besloten om alle tien niet-Gelderse clusterorganisaties ook in de verdiepende vervolgfase van het onderzoek mee te nemen. In deze verdiepende fase is de in de quick scan verzamelde informatie op correctheid getoetst en op verschillende punten nader uitgediept en/of aangevuld. Dit is gedaan aan de hand van gesprekken met personen die nauw betrokken zijn bij de genoemde clusterorganisaties. Het gaat daarbij zowel om vertegenwoordigers van de cluster-

¹ Parallel aan deze inventarisatie is door Bureau Bartels in opdracht van de Provincie Gelderland een evaluatie uitgevoerd van het organiserend vermogen van het Gelders economisch beleid. In de evaluatie wordt onder andere het functioneren van de genoemde Gelderse clusterorganisatie onderzocht.

organisaties zelf als om personen die vanuit de provincies bij deze organisaties betrokken zijn.

Schema 1 Niet-Gelderse clusterorganisaties in de quick scan

Topsector	Clusterorganisatie
Food	<ul style="list-style-type: none">▪ AgriFood Capital▪ Flanders' FOOD▪ Skåne Food Innovation Network
Health	<ul style="list-style-type: none">▪ Medical Delta▪ LifetecZone▪ MedEcon Ruhr
EMT	<ul style="list-style-type: none">▪ Energy Valley▪ Biobased Delta
Maakindustrie	<ul style="list-style-type: none">▪ Brainport Industries▪ Kennispark Twente

In de volgende paragrafen geven we – per topsector – weer welke informatie over de niet-Gelderse clusterorganisaties we in het onderzoek hebben verzameld. Bij de presentatie van de uitkomsten van de quick scan hebben we de volgorde aangehouden zoals hierboven is weergegeven in schema 1. In paragraaf 6 vatten we de informatie van de verschillende clusterorganisaties samen in een aantal schematische overzichten.

De informatie over de clusterorganisaties is aan de geraadpleegde personen ter controle en goedkeuring voorgelegd (met uitzondering van de clusterorganisaties Skane Food Innovation Netwerk in Zweden en MedEcon Ruhr in Duitsland, dit in verband met het feit dat het gaat om Nederlandstalige teksten) en zijn allen geautoriseerd.

2. Food

AgriFood Capital

Oprichtingsjaar:

2013 / 2014

Regio:

Noordoost-Brabant

Doelstelling:

In 2020 dient Noordoost-Brabant een topregio op het gebied van agrifood te zijn. Om dit te realiseren neemt het Agrifood-cluster in Noordoost-Brabant maatschappelijke vraagstukken zoals duurzaamheid, voeding en gezondheid als vertrekpunt om nieuwe producten, diensten en concepten met toegevoegde waarde voor mens, dier, plant en omgeving te ontwikkelen.

Bovenstaande doelstelling van AgriFood Capital is vertaald naar 14 'stippen aan de horizon (2020)'. Enkele voorbeelden van deze stippen of 'ambities' zijn:

- Er is in 2020 in Noordoost-Brabant geen krapte op de arbeidsmarkt, mede door een regionaal AgriFood HRM-netwerk waarbij meer dan 250 agrifoodbedrijven aangesloten zijn.
- Er is in 2020 in Noordoost-Brabant een toonaangevend kennis- en opleidingsinstituut op het gebied van Food, Foodmarketing en Foodretail.
- In 2020 'draait' de AgriFood Innovatie Motor volop en worden er jaarlijks 50 ondernemers begeleid en 10 succesvolle innovaties gegenereerd.

AgriFood Capital is in de eerste plaats gericht op het realiseren van een structuurversterking van de regionale economie. Daarnaast willen ze met hun inspanningen meerwaarde creëren, door in te zetten op maatschappelijke vraagstukken (duurzaamheid, gezonde voeding) en door bij netwerkvorming breder te kijken dan de eigen regio.

Organisatorische structuur:

AgriFood Capital bestaat uit een strategisch platform en een uitvoerende organisatie. Het strategisch platform krijgt vorm in de **Stichting AgriFood Capital**. De stichting AgriFood Capital kent een **bestuur** dat uit 19 vertegenwoordigers van bedrijven, overheden en kennisinstellingen bestaat. Deze partijen zijn (ongeveer) evenredig vertegenwoordigd. Voorzitter is burgemeester Rombouts van Den Bosch. Daarnaast is er een **dagelijks bestuur** bestaande uit zes personen die ook triple helix is samengesteld (waarvan Rombouts ook voorzitter is).

AgriFood Capital BV vormt de uitvoerende organisaties/werkorganisatie. Hier zijn 4 mensen werkzaam. Een **Raad van Commissarissen** ziet toe op een doelmatige besteding van de financiële middelen door AgriFood Capital BV. Deze raad bestaat uit drie personen.

AgriFood Capital BV deelt de kantoorruimte met twee andere werkorganisaties, namelijk **'Noordoost Brabant Werkt!'** de werkorganisatie van de arbeidsmarktregio (7 mensen

werkzaam) **en 'de regio Noordoost-Brabant'**; de uitvoeringsorganisatie voor het regionale samenwerkingsconvenant tussen 19 gemeenten en 2 waterschappen (11 mensen werkzaam). De door AgriFood Capital geformuleerde doelstellingen vormen een paraplu-ambitie (ambitie die ook door andere partijen wordt nagestreefd). Het idee is dat de ambitie alleen optimaal kan worden vormgegeven als naast de nieuwe samenwerkingsrelaties (AgriFood Capital) ook de bestaande samenwerkingsverbanden (Noordoost Brabant Werkt! en regio Noordoost-Brabant) worden benut. De drie organisaties hebben eigen programma's maar kennen dus op bepaalde punten gedeelde doelen en ambities. Door de drie partijen bij elkaar te zetten kan de onderlinge samenwerking, communicatie en afstemming van activiteiten optimaal worden georganiseerd. Bovendien biedt het mogelijkheden om een aantal kosten te delen, bijvoorbeeld de kosten voor huisvesting en managementondersteuning. De drie partijen maken gezamenlijk gebruik van **een team van 6 managementondersteuners**.

De provincie is geen juridisch partner binnen AgriFood Capital. Ze zijn in geen van de genoemde gremia van AgriFood Capital rechtstreeks betrokken. Wel wordt op inhoud samengewerkt. Dat wil zeggen dat AgriFood Capital activiteiten uitvoert in opdracht van de provincie in het kader van hun agrofood innovatieve agenda. Eén van de opdrachten betreft het bieden van 'makel-schakel-capaciteit', waarbij AgriFood Capital inzet op het vinden en bij elkaar brengen van partijen (het vormen van clusters).

Omvang personele staf:

Bij de werkorganisatie AgriFood Capital BV zijn 4 personen werkzaam (3,5 FTE). Zij staan niet op de loonlijst, maar worden via detachering en zzp-constructies extern ingehuurd. De achterliggende gedachte is dat op deze manier zorg kan worden gedragen voor de gewenste flexibiliteit. Dat wil zeggen dat de samenstelling van de werkorganisatie (teamleden met bepaalde kennis en expertise) kan worden aangepast wanneer de aard en opzet van de projecten/programma's daarom vragen.

De managementondersteuning wordt (samen met de twee andere genoemde organisaties) ingehuurd en maakt dus geen deel uit van de AgriFood Capital BV.

Omvang/samenstelling cluster:

Er is een bestuur van 19 personen waarin vertegenwoordigers uit de overheid, het bedrijfsleven en de kennisinstellingen zitting hebben en een werkorganisatie van 4 personen.

Bedrijven kunnen geen lid worden van AgriFood Capital. Ze kunnen wel deelnemen in projecten en programma's die vanuit AgriFood Capital worden opgezet.

Typen activiteiten:

Realisatie van de ambities vindt plaats in programma's. Daarbij worden vier pijlers onderscheiden:

1. People

Vooraf gericht op de arbeidsmarkt en het blijvend ontwikkelen van kennis en vaardigheden van werknemers in de agrifood en het interesseren van jonge mensen voor het werken in deze sector. Belangrijke activiteiten binnen de pijler zijn: het AgriFood Netwerk, het talentontwikkelingsprogramma, opleidingsinstituut Food/Foodmarketing/Foodketen, opleidings- en kenniscentrum 'Smart Agri Technologies'.

2. *Business*

Gericht op het creëren, vernieuwen en versterken van netwerken en het vergroten van het aantal succesvolle innovaties. Tevens gericht op het ondersteunen van startende ondernemers, het aantrekken van nieuwe bedrijven en het doorontwikkelen van bestaande bedrijven. Activiteiten zijn: regionaal acquisitiebeleid, een AgriFood Netwerk, AgriFood Innovatie Motor en het bieden van een goede, toegankelijke kapitaalstructuur.

3. *Innovation*

Gericht op het ontwikkelen van innovatieve clusters of proeftuinen (volgens het ‘open innovatiemodel’). Activiteiten die hierbij behoren zijn onder andere: het realiseren van meerdere innovatieclusters, haalbaarheidsstudie kennis- en business-centrum AgriFood en het tot stand brengen van uitvoeringsconsortia rondom duurzame waardeketens.

4. *Basics*

Dit heeft betrekking op het ontwikkelen van de randvoorwaardelijke infrastructuur. Voorbeelden van activiteiten zijn: het ontwikkelen van toplocaties, het realiseren van een innovatiebevorderend vestigingsklimaat (bijvoorbeeld aanleg breedband internet), verbetering van bereikbaarheid en mobiliteit en het realiseren van een duurzame arbeidsmarkt (via het uitvoeringsprogramma Noordoost Brabant Werkt!).

AgriFood Capital hanteert bij haar activiteiten naar eigen zeggen een netwerkmodel. De kern daarvan is dat partijen elkaars kracht benutten om bepaalde doelen te bereiken en activiteiten te ontplooiën, in plaats van alles zelf te doen. Een deel van de projecten en programma's is strategisch gezien geheel verbonden aan de doelstellingen/ambities van AgriFood Capital. De uitvoering/governance ligt echter bij andere partijen dan AgriFood Capital.

Volume activiteiten:

In financieel opzicht worden de kosten op ongeveer €2.600.000,- per jaar begroot. Daarvan is €1.000.000,- bestemd voor de uitvoerings-/werkorganisatie, de rest van het bedrag wordt besteed aan (cofinanciering van) projecten.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

De financiële bijdrage vanuit de provincie heeft de vorm van een projectsubsidie.

Bijdrage provincie in kosten clusterorganisatie:

De Provincie Noord-Brabant: levert geen bijdrage aan de basisfinanciering van AgriFood Capital en daarmee ook niet aan de kosten van de clusterorganisatie. Er is bewust voor gekozen om de provincie alleen via projectfinanciering te laten bijdragen. De totale bijdrage van de provincie aan de projectfinanciering bedroeg in 2014 €665.000,- (€345.000,- aan REAP-subsidies en €320.000,- subsidie Streeknetwerken).

Zo ja, sinds wanneer:

2014 is het eerste jaar van functioneren van de organisatie.

Ontwikkelingen hierin:

Gezien het recente karakter van AgriFood Capital is het niet zinvol om ontwikkelingen in kaart te brengen.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Organisatie bestaat pas sinds 2014.

Financiering:

In 2014 zag de basisfinanciering er als volgt uit:

- De 19 regiogemeenten (€3,- per inwoner): € 1.900.000,-
- De 2 waterschappen: € 120.000,-

Totaal	€ 2.020.000,-
---------------	----------------------

Van dit bedrag is €1.000.000,- bestemd voor de financiering van de clusterorganisatie (AgriFood Capital BV). Het geld wordt gebruikt voor de inhuur van de vier personen die werkzaam zijn binnen de AgriFood Capital BV, de inhuur van projectontwikkelaars/-leiders (als bijdrage die AgriFood Capital levert aan projecten), cash-bijdragen aan cofinanciering en de bekostiging van de overhead, managementondersteuning en communicatie.

Het resterende bedrag uit de basisfinanciering (€1.000.000,-) wordt gebruikt voor projecten. Het wordt onder andere ingezet voor de cofinanciering, die door de provincie als voorwaarde is gesteld voor het beschikbaar stellen van de REAP-subsidie (€325.000,-) en de subsidie Streeknetwerken (€320.000,-).

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

AgriFood Capital is nog in ontwikkeling. In de eerste jaren wordt uitgegaan van gemeenten en waterschappen als 'basisfinanciers', aangevuld met projectfinanciering vanuit de provincie. Het is de bedoeling dat andere partijen – zoals het bedrijfsleven – met name 'ingroeien' via afzonderlijke projecten. Bij de ontwikkeling van programma's en projecten wordt betrokkenheid en cofinanciering van bedrijven verwacht, anders zullen de projecten/programma's geen doorgang vinden (er is dan blijkbaar onvoldoende behoefte aan dergelijke activiteiten in het werkveld).

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

AgriFood Capital heeft tot op heden goede ervaringen opgedaan met de projectfinanciering vanuit de provincie. Aan een dergelijke subsidieovereenkomst zijn hele concrete afspraken en doelen verbonden. Door deze concrete afspraken is het voor alle partijen duidelijk wat er moet gebeuren en tot welke resultaten de activiteiten moeten leiden. Op die manier kan steeds goed in de gaten worden gehouden of de doelen zijn gerealiseerd en is het mogelijk om tijdig bij te sturen wanneer dat nodig blijkt.

Geraadpleegde personen:

De heer R. Schutten, AgriFood Capital BV.

Website

www.agrifoodcapital.nl

Flanders Food

Oprichtingsjaar:

2005

Regio:

Vlaanderen

Doelstelling:

Met vooruitstrevend onderzoek en verspreiding van kennis een bijdrage leveren aan de versterking van de concurrentiekracht, innovativiteit en duurzaamheid van de agrofood-industrie in Vlaanderen.

Organisatorische structuur:

Flanders Food is een vereniging. In België bestaan maar twee mogelijke vormen: een vereniging (zonder winstoogmerk) of een NV/BVBA (met winstoogmerk). In België bestaat bijvoorbeeld de stichting als alternatief niet. De vereniging is daarom de enig passende mogelijkheid voor een organisatie zonder winstoogmerk.

Het hoogste orgaan wordt gevormd door de **Algemene Vergadering (AV)**. De AV bestaat uit alle leden van Flanders Food. Bedrijven – uit de voedingsindustrie en aanverwante sectoren – kunnen lid worden van de vereniging (zie ook hierna). Dit hoeven niet per definitie Vlaamse bedrijven te zijn, het mag zelfs gaan om buitenlandse bedrijven.

De **Raad van Bestuur (RvB)** legt verantwoording af aan de AV. De RvB bepaalt de strategie en het algemeen beleid van FF. De RvB dient jaarlijks het voortgangs- en het financieel verslag goed te keuren. Bovendien ziet de RvB toe op het functioneren van de Algemeen Directeur van Flanders Food.

De **Algemeen Directeur** geeft leiding aan de dagelijkse uitvoering van Flanders Food en (dus) ook aan de **adviseurs** die bij de vereniging werkzaam zijn.

Er is ook nog een **Wetenschappelijke Adviesraad (WA)**. Deze geeft adviezen aan de Raad van Bestuur, de Algemeen Directeur en de adviseurs van Flanders Food. De WA bestaat uit een groep van internationale wetenschappers (België, Nederland en binnenkort ook Duitsland) op het gebied van Food.

Er opereren binnen Flanders Food ook een aantal **platformen** en **gebruikersgroepen**. Zo is het de bedoeling om in de periode 2014 - 2017 een drietal platformen op te starten ('ondernemersgedreven') op de volgende thema's:

- I. Kwaliteit.
- II. Evenwichtige voeding.
- III. Duurzaamheid.

Het doel is dat deze platformen rondom de betreffende thema's gezamenlijke 'roadmaps' – met een visie richting 2020 – ontwikkelen en (vervolgens) implementeren bij de deelnemers.

Omvang personele staf:

Er zijn 10 'wetenschappelijke medewerkers' (adviseurs/projectmanagers) en 1 algemeen directeur. Deze mensen worden ondersteund door 2 administratieve ondersteuners. In totaal dus 13 mensen en 12,6 FTE. Deze mensen staan allen op de loonlijst van Flanders Food.

Omvang/samenstelling cluster:

De vereniging kent twee typen leden:

- 1) Bedrijven uit de sector: in 2015 gaat het om 315 bedrijven
- 2) Kennisinstellingen: in 2015 gaat het om 26 instellingen

Alle leden hebben zitting in de Algemene Vergadering en hebben op deze manier invloed op het beleid en de activiteiten van Flanders Food.

Typen activiteiten:

De belangrijkste activiteiten die FF ontplooit, zijn:

A. Onderzoeksprojecten

Hierbij gaat het om het engineeren en uitvoeren van gezamenlijke onderzoeksprojecten. Dit vormt dus een kernactiviteit van Flanders Food. Flanders Food inventariseert kennisvragen die bij het bedrijfsleven spelen. Vervolgens probeert zij die kennisvragen te bundelen (bedrijven bij elkaar zetten met vergelijkbare kennisvragen) en deze te koppelen aan een kennisinstelling die onderzoeksproject uitvoert. Flanders Food subsidieert dit met 80% subsidie.

B. Organiseren bijeenkomsten/studiedagen, workshops en opleidingen

Deze hebben uiteraard betrekking op food-gerelateerde zaken.

C. Nieuwsbrieven uitgeven over food onderwerpen

Flanders Food geeft digitale nieuwsbrief 'Flanders' FOOD Radar' uit. Hierin worden nieuwe wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen rondom Food opgenomen. En verwijzingen naar relevante artikelen in andere nieuwsbrieven.

D. Wetenschappelijk en technologisch advies

Eén van de diensten die Flanders Food aanbiedt is dat leden mogen mailen met specifieke vragen (kennisvragen, vragen over subsidies e.d.) die zij hebben. Flanders Food probeert deze vragen dan te beantwoorden.

E. Publicaties verzorgen

Flanders Food verzamelt info over food-gerelateerde zaken en maakt daar publicaties van. Deze publicaties hebben betrekking op bepaalde thema's die relevant zijn voor de food-industrie.

F. 'Pilotinfrastructuur'

Dit is de term die men in Vlaanderen voor pilotprojecten hanteert. Het gaat er in feite om dat Flanders Food een soort proeffabriek heeft waar bedrijven productie(processen) van nieuwe voedingsproducten kunnen testen. Er staat in die proeffabriek geavanceerde apparatuur waar bedrijven gebruik van kunnen maken. In het verlengde daarvan kunnen bedrijven ook een beroep doen op deskundigen en wetenschappers die als een soort 'tweede schil' rondom die proeffabriek georganiseerd zijn. Daarnaast kan de proeffabriek

ook voor onderzoek of opleidingen worden gebruikt.

G. Netwerk

Flanders Food biedt een netwerk aan voor hun leden. Flanders Food is zelf lid van allerlei netwerken, waaronder bijvoorbeeld ook de European Food Alliance (waar Food Valley ook lid van is/het secretariaat voert). Flanders Food kan haar leden daarmee niet alleen onderling maar ook met partijen in het buitenland/binnen andere netwerken in contact brengen.

Volume activiteiten:

Voor projectfinanciering is er voor de periode 2014 – 2015 een bedrag van €5.000.000,- beschikbaar gesteld door de regionale overheid (Vlaams Gewest). Bij de financiering van de projecten van Flanders Food geldt als regel dat 80% wordt betaald vanuit de hiervoor genoemde subsidie van het Vlaams Gewest. De overige 20% van de kosten moet komen van cofinanciering vanuit de bedrijven. Zonder deze cofinanciering van de bedrijven gaan projecten niet van start. Deze cofinanciering van de projecten door bedrijven komt bovenop (en staat dus los van) de bijdrage die ze jaarlijks betalen voor het lidmaatschap van de vereniging.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

Subsidie vanuit de Vlaamse overheid (Vlaams Gewest), deze wordt verstrekt via het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT)

Bijdrage regionale overheid in kosten clusterorganisatie:

Flanders Food heeft – als basisfinanciering – een bedrag van €2.560.000,- toegezegd gekregen vanuit het Vlaams Gewest voor de periode 2013 – 2017. Dit geld is bestemd voor de financiering van de organisatie van Flanders Food en wordt besteed aan de betaling van de loonkosten en de ‘basisactiviteiten’ die zij verzorgen (organiseren bijeenkomsten, uitbrengen nieuwsbrieven, het geven van wetenschappelijk en technologisch advies en het verzorgen van publicaties).

Daarnaast heeft FF vanuit het Vlaams Gewest voor de periode 2014 – 2015 dus €5.000.000,- gekregen voor de uitvoering van de onderzoeksprojecten en bijvoorbeeld de ‘pilootinfrastructuur’.

Sinds wanneer is er een bijdrage vanuit regionale overheid:

Sinds de start eind 2005.

Ontwikkelingen hierin:

In de wijze van financiering is in de afgelopen vijf jaar eigenlijk niets gewijzigd. Omdat de organisatie in de loop van de tijd gegroeid is van 2 personen bij de start tot 13 personen nu, is de basisfinanciering sinds de start (2005) in omvang wel toegenomen. In het bedrag van de projectfinanciering zijn geen grote veranderingen opgetreden, omdat vanaf het begin verschillende projecten hebben gedraaid.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

In de afgelopen vijf jaar hebben geen noemenswaardige veranderingen plaatsgevonden.

Financiering:

Naast de eerder besproken bijdrage vanuit de regionale overheid, dragen leden (alleen de aangesloten bedrijven, dus niet de kennisinstellingen) financieel bij aan Flanders Food.

De ledenbijdrage is gestaffeld en gerelateerd aan de omvang van bedrijven. Bedrijven kleiner dan 50 werknemers betalen 500 euro per jaar, 51-100 werknemers 1.000 euro, 101-150 werknemers 1.500 euro, 151-200 werknemers 2.000 euro, 201-250 werknemers 2500 euro en meer dan 250 werknemers 3.000 euro. In totaal bedraagt de ledenbijdrage in 2015 rond de €280.000,-. Dit geld wordt gebruikt voor de financiering van de organisatie van Flanders Food (+ hun activiteiten).

Zoals gezegd dragen lidbedrijven daarnaast ook bij (20%) aan de financiering van projecten van Flanders Food.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Er zijn geen voornemens om de financiering of het verdienmodel in de komende periode aan te passen. De basisfinanciering vanuit het Vlaams Gewest loopt tot eind 2017. Dan moet opnieuw een aanvraag worden gedaan voor een dergelijke financiering. Garanties voor een nieuwe toezegging zijn er niet. Flanders Food verwacht vooralsnog – bij gelijkblijvende omstandigheden (bijvoorbeeld niet opeens een totaal andere beleidslijn of een sterke daling van het beschikbare budget bij het Vlaams Gewest) – echter geen grote problemen bij het toegekend krijgen van een nieuwe aanvraag.

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

De ervaringen van Flanders Food met de huidige vorm van (overheids)financiering zijn goed. Doordat de basisfinanciering altijd voor vier jaar wordt toegekend is de bestaanszekerheid in zekere zin wat beperkt (horizon is maximaal 4 jaar). Toch is het in de afgelopen periode nooit echt moeilijk gebleken om voor een nieuwe periode van vier in aanmerking te komen.

Volgens Flanders Food is overheidssteun – zeker in de beginperiode van clusterorganisaties – onmisbaar. Tegelijkertijd is het volgens hen van groot belang dat ook bedrijven vanaf het begin financieel bijdragen. Het gevaar is anders dat de interesse voor actieve deelname aan dergelijke organisaties en hun activiteiten snel afzwakt. Het ideale plaatje is dat de bijdrage van de overheid in de loop van de tijd afneemt en de bijdrage van het bedrijfsleven in de loop van de tijd groeit. Wanneer de bedrijven de toegevoegde waarde van de samenwerking binnen het cluster ervaren, zullen zij bereid zijn meer te investeren in het cluster en de projecten.

Geraadpleegde personen:

De heer E. Lamot, Flanders Food

Website

www.flandersfood.com

Skane Food Innovation Network (SFIN)

Oprichtingsjaar:

1994. SFIN is gestart als een lobbygroep voor food-bedrijven in de tijd dat Zweden ging toetreden tot de Europese Unie. De angst bestond dat de bedrijven uit de Skane-regio te veel concurrentie zouden gaan ondervinden van bedrijven in andere Europese landen. Deze angst bleek ongegrond. De lobbyorganisatie is toen meer een netwerk voor samenwerking geworden tussen bedrijven. Universiteiten uit de regio hebben zich vervolgens bij het netwerk aangesloten (inclusief bijdrage in kennis en geld). Daarna heeft ook de regionale overheid zich bij het netwerk aangesloten zodat er een triple helix-samenwerking is ontstaan.

Regio:

Zuidelijk deel van Zweden

Doelstelling:

Doel van SFIN is het ontwikkelen en versterken van de (inter)nationale concurrentiekracht van de foodsector in Skane.

Organisatorische structuur:

SFIN is een non-profit organisatie. Er is een bestuur ('**board of directors**') bestaande uit een representatieve vertegenwoordiging van de triple helix partijen. Bij de samenstelling van het bestuur (nu 14 leden) wordt er altijd bewust voor gezorgd dat de meerderheid van de leden afkomstig is uit het bedrijfsleven.

De **werkorganisatie** van SFIN wisselt in omvang (afhankelijk van het aantal en type projecten dat loopt) maar bedraagt gemiddeld 15 personen. Deze mensen zijn niet in dienst van SFIN maar worden (meestal part time) ingehuurd. Het aantal FTE bedraagt gemiddeld 6 tot 8 personen. De activiteiten van de werkorganisatie worden aangestuurd/gecoördineerd door een '**management groep**' (die zelf deel uitmaken van de 15 genoemde personen).

SFIN kent verder **partners** en **leden**. Bij partners gaat het veelal om grote bedrijven en organisaties (zoals kennisinstellingen en bijvoorbeeld de Regio Skane). Zij hebben op strategisch niveau inspraak en kunnen dus meebeslissen over de koers van SFIN. Ze zijn vaak nauw betrokken bij (het opzetten en uitvoeren van) projecten en kunnen van meer faciliteiten gebruik maken dan de leden. Zo kunnen zij bijvoorbeeld toetreden tot het Managing Directors Network. Ze dragen financieel ook meer bij dan de leden (zie verderop). De leden zijn veelal kleine MKB-bedrijven (kleine lokale producenten, winkeliers, ambachtslieden). Zij willen graag betrokken zijn bij SFIN, maar hebben niet de middelen, mogelijkheden en/of ambities om heel actief mee te werken aan het uitzetten van de koers van SFIN en het uitvoeren van projecten. Als lid krijgen ze korting op deelname aan bijeenkomsten, seminars en netwerken.

Om als non-profit organisatie (die subsidies krijgt vanuit de overheid) ook activiteiten tegen betaling te kunnen uitvoeren is er een constructie gekozen waarbij een bedrijf/BV is opgericht die onderdeel uitmaakt van de non-profit organisatie. Het betreft hierbij alleen een economische constructie. Het bedrijf kent geen medewerkers.

De regionale overheid is op strategisch niveau betrokken in SFIN, door deelname in de board of directors. Daarnaast is de Regio Skane ook partner.

Omvang personele staf:

Momenteel 15 personen en 6 – 8 FTE.

Omvang/samenstelling cluster:

Momenteel zijn er ruim 40 partners en rond de 100 leden.

Typen activiteiten:

De activiteiten van SFIN zijn georganiseerd rond zes thema's, namelijk:

- Samenwerking en strategie.
- Innovatie en ondernemerschap.
- Beroep en carrière (recruitment).
- 'Joyful Meals'.
- 'Tasting Skane'.
- Verpakkingen (voor voedsel).

SFIN richt zich vooral op het opzetten van netwerken. Het is echt een netwerkorganisatie. Die netwerken zijn enerzijds thematisch georganiseerd (naar de bovengenoemde thema's). Anderzijds gaat het om netwerken van 'gelijkgestemden (Managing Directors Network, Student Network, Politician Network, R&D-Network, enzovoort).

Verder richt SFIN zich op:

- Het organiseren van bijeenkomsten/evenementen/seminars.
- Geven van cursussen.
- Aanbieden traineeprogramma.
- Organiseren carrièredagen / carrièrecoach.
- regelen van stageplaatsen voor studenten regelen (toeleiden jonge mensen naar Food is belangrijk aandachtspunt voor SFIN).
- Begeleiding en coaching van bedrijven (the entrepreneur council).
- Uitvoeren (pilot)projecten.
- Verkennen mogelijkheden internationale samenwerking.

Enkele activiteiten biedt SFIN tegen betaling aan hun partners en leden aan, zoals het traineeprogramma. In dit programma worden werknemers/managers uit de betrokken organisaties getraind om 'innovatiever' te worden.

Volume activiteiten:

SFIN heeft in 2003 een voorstel gehonoreerd gekregen bij het Zweedse Innovatie Agentschap (Vinnova). Op basis hiervan hebben ze voor een periode van 10 jaar een overheidssubsidie gekregen van bij benadering €1.000.000,-² per jaar. De voorwaarde was dat tegenover deze subsidie een vergelijkbaar bedrag aan cofinanciering moest staan. Deze cofinanciering werd onder andere gerealiseerd vanuit de bijdragen van partners en leden en een bijdrage vanuit de regionale overheid (Regio Skane).

In 2013 is de bovengenoemde subsidieafpraak beëindigd. Vinnova ondersteunt SFIN nog wel, maar met een aanzienlijk lager bedrag dan voorheen. Sindsdien ziet het

² Bij de genoemde bedragen gaat het om een indicatie. De bedragen zijn omgerekend van Zweedse Kronen naar Euro's. Daarbij zijn de bedragen afgerond.

verdienmodel er wat anders uit en ligt de beschikbare basisfinanciering met €1.600.000,- lager dan voorheen. Deze basisfinanciering wordt waar mogelijk/wenselijk aangevuld uit andere bronnen (bijvoorbeeld Europese subsidies voor bepaalde projecten). Van het genoemde bedrag wordt alles betaald (zowel loonkosten/inhuur van mensen, operationele kosten, kosten voor communicatie en het uitvoeren van projecten).

Bijdrage provincie/deelstaat in kosten clusterorganisatie:

SFIN krijgt vanuit de Regio Skane jaarlijks €400.000,- aan subsidie.

Zo ja, sinds wanneer:

Regio Skane draagt al sinds lange tijd (in ieder geval sinds 2003) financieel bij aan SFIN.

Ontwikkelingen hierin:

De bijdrage van de Regio Skane is in de loop van de tijd wel iets toegenomen, maar ligt in ieder geval de afgelopen vijf jaar redelijk constant op €400.000,-.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Door het aflopen van de 10-jarige subsidieafspraken met Vinnova (€1.000.000,- per jaar) daalde het beschikbare budget van SFIN vanaf 2013 aanzienlijk (van €2.000.000,- naar een basisfinanciering van €1.600.000,-). SFIN heeft daarom in kosten moeten snijden door minder mensen in te huren (kleinere werkorganisatie) en minder activiteiten uit te voeren.

Financiering:

Sinds 2013 ziet het verdienmodel van SFIN er (jaarlijks) als volgt uit:

Bijdrage bedrijven en andere partners:	€ 200.000,- / €250.000,-
Bijdrage Regio Skane	€ 400.000
Overheidssubsidies (waaronder Vinnova)	€1.000.000,-
Totaal	€1.600.000,- / €1.650.000,-

De bijdrage van uit de bedrijven en andere partners (bijvoorbeeld kennisinstellingen) komt van de 'lidmaatschapsgelden' die partners (bij benadering €4.500,-) en leden (bij benadering €200,-) betalen. Dit bedrag wordt aangevuld met inkomsten uit 'commerciële' activiteiten van SFIN richting bedrijven (zoals het traineeprogramma). Bij de overheidssubsidies gaat het om een bijdrage van Vinnova (ongeveer €300.000,-), maar ook van andere overheidsgelden (zoals gelden ten behoeve van economische groei).

Deze basisfinanciering kan soms worden aangevuld met andere financiële middelen (bijvoorbeeld Europese subsidieprogramma's).

Verder wordt vanuit SFIN aangegeven dat partners veel 'in kind' investeren in SFIN, door menskracht en middelen beschikbaar te stellen voor projecten en activiteiten van SFIN. Hoewel dit moeilijk precies in geld is uit te drukken is berekend dat SFIN in 2014 ongeveer €3.000.000,- 'waard' was.

Met dit bedrag worden alle activiteiten en kosten van SFIN gefinancierd, dus zowel loonkosten (inhuur personeel), operationele kosten, communicatie, alsook alle (pilot) projecten die ze uitvoeren.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Belangrijke veranderingen in de opzet van het verdienmodel zijn voor de nabije toekomst niet voorzien. Wel blijft SFIN zich actief inzetten om de inkomsten weer terug te brengen op het niveau van voor 2013 (€2.000.000,-).

Geraadpleegde personen:

De heer M. Byström, Skane Food Innovation Network

Website

www.livsmedelsakademin.se

3. Health

Medical Delta

Oprichtingsjaar:

2006 (in de huidige vorm sinds 2014)

Oorspronkelijk was sprake van een samenwerkingsverband van uitsluitend de medische centra en universiteiten van Leiden, Delft en Rotterdam, onder de naam Health Science and Technology (HST). De samenwerking richtte zich specifiek op de terreinen van life sciences en medical technology. De provincie en de gemeenten Leiden, Rotterdam en Delft ondersteunden de samenwerking deels middels subsidies. In 2009 zijn deze overheden officieel toegetreden tot het samenwerkingsverband en is de naam veranderd in Medical Delta. Op die manier werd een basis gelegd voor structureel overleg tussen de kennisinstellingen en de gemeenten/provincie. In 2014 is de samenwerking geformaliseerd door de oprichting van de Stichting Medical Delta en het Instituut Medical Delta (zie verderop).

Regio:

Het grensgebied van de Medical Delta wordt bewust niet scherp afgebakend (samenwerking op de inhoud mag niet te veel beperkt worden door het opwerpen van grenzen). De activiteiten van deze clusterorganisatie concentreren zich in Zuid-Holland met als drie hotspots Delft, Leiden en Rotterdam.

Doelstelling:

Nadat het samenwerkingsverband Medical Delta in de startfase vooral op de wetenschap was gericht is sinds de oprichting van Stichting Medical Delta een nieuwe missie geformuleerd met twee belangrijke componenten namelijk: verbeteren van kwaliteit van leven (verbeteren gezondheid en gezondheidszorg) en het stimuleren van de economische groei en werkgelegenheid. Officieel luidt deze missie als volgt: *'Het creëren van het meest innovatieve cluster in life science en medische technologie van Nederland en één van de meest innovatieve van Europa door een verregaande integratie van technologie, medisch-biologische expertise, ondernemerschap en overheidsbeleid.'*

In het Ambitie-document Medical Delta 2012-2016 is als doelstelling geformuleerd dat de activiteiten van Medical Delta bijdragen aan de groei van de economie door meer kennis over life science en medische technologie te verkrijgen en deze kennis over te dragen en toe te passen. Deze doelstelling is als volgt nader geconcretiseerd voor de periode 2012-2016:

- het aantal banen en start-ups in de innovatieve life science en med tech bedrijven met 25% vermeerderen;
- in dezelfde periode de financiering voor publiek onderzoek op deze terreinen verdubbelen.

Organisatorische structuur:

Zoals gezegd is de samenwerking tussen kennisinstellingen en de lokale/regionale overheden in 2014 geformaliseerd door de oprichting van de **Stichting Medical Delta**. De samenwerking op puur academisch niveau (tussen de universiteiten en de academisch medische centra) – zoals die plaatsvond tussen 2006 en 2009 – is sindsdien

apart georganiseerd in het Instituut Medical Delta. Het Instituut Medical Delta laten we hier verder buiten beschouwing.

Het secretariaat/**het ondersteunende bureau** van Stichting Medical Delta is ondergebracht bij de TU Delft. De uitvoerende organisatie bestaat uit een directeur, een Chief Innovation Officer, drie innovatiemanagers en ondersteunende staf. Het bureau heeft vooral een functie als katalysator (aanjagen, opstarten en initiëren van projecten en activiteiten).

Het bestuur van de stichting (de **Coördinatieraad**) bestaat uit bestuurders van de negen betrokken partners (3 universiteiten, 2 academisch medische centra, 3 gemeenten en 1 provincie). De stichting kent daarnaast een **Programmaraad**. Hierin hebben onder andere wetenschappers, ambtelijke vertegenwoordigers vanuit de partners en vertegenwoordigers van het Medical Delta Team zitting. De Programmaraad heeft een adviserende functie richting de Coördinatieraad en houdt zich bezig met het ontwikkelen van nieuwe plannen/projecten en het afstemmen van de activiteiten die de verschillende partijen binnen het kader van MD ondernemen.

In Medical Delta-verband zijn er vier grote PPS-(onderzoeks)programma's die onder leiding van een programmamanager staan (zie verderop de onderwerpen van deze programma's).

De provincie Zuid-Holland is dus zowel bestuurlijk (deelname van de gedeputeerde in de Coördinatieraad) als ambtelijk betrokken (vertegenwoordiging in de Programmaraad) bij Medical Delta.

Omvang personele staf:

Het team/de uitvoerende organisatie van Medical Delta bestaat uit tien personen (een directeur, een Chief Innovation Officer, drie innovatiemanagers en ondersteunende staf). In totaal gaat het om 6,5 – 7 FTE. De staf wordt integraal betaald door de kennisinstellingen (via het instituut Medical Delta).

Omvang/samenstelling cluster:

De stichting Medical Delta kent 9 partners:

- 3 universiteiten (Rotterdam, Delft en Leiden).
- 2 universitair medische centra (Rotterdam en Leiden).
- 3 gemeenten (Rotterdam, Delft en Leiden).
- 1 provincie (Provincie Zuid-Holland).

Daarnaast is er een aantal strategische partners. Zij kunnen input leveren richting het bestuur en werken in programma's en projecten samen met (het team van) Medical Delta. Ze zijn echter niet vertegenwoordigd in de stichting/in het stichtingsbestuur. Het gaat om de volgende strategische partners:

- Innovation Quarter (Zuid-Hollandse ROM).
- TNO.
- Kamer van Koophandel.

Bedrijven zijn geen formele partner binnen de Stichting Medical Delta. Er is in het verleden bewust gekozen om bedrijven alleen op de inhoud te binden aan Medical Delta en hen de vrijheid te geven zelf te kiezen aan welke activiteiten/projecten/programma's zij

deel willen nemen. Zij hoeven niet (in tijd en geld) bij te dragen aan de ontwikkeling van vergezichten en ambities voor de regio, maar kunnen aansluiten bij concrete projecten/activiteiten die aansluiten bij hun behoeften en wensen. Zo zijn er ongeveer 150 bedrijven in de regio (en daarbuiten) die wel eens participeren in de programma's rond de vier hoofdthema's van Medical Delta. Per programma wordt bepaald wat de positie/functie van de bedrijven is.

Toch hecht Medical Delta – zeker naar de toekomst toe – belang aan de betrokkenheid en (inhoudelijke en financiële) inbreng van bedrijven. Daarom zijn ze in 2014 gestart met het zogenaamde Preferred Partnership. Het idee daarachter is om Business Partners (bedrijven in de life science en med tech-sector) te werven die gezamenlijk een netwerkorganisatie gaan vormen. Via het overleg en de samenwerking tussen de bedrijven in dit netwerk wil het bestuur van Medical Delta input krijgen vanuit het bedrijfsleven. Wat leeft er bij de bedrijven en waar hebben ze behoefte aan. Dit netwerk staat formeel gezien los van de stichting. Wel biedt het netwerk de bedrijven de mogelijkheid om hun plannen, wensen en ideeën richting Medical Delta kenbaar te maken.

Het bedrijvennetwerk wordt gefaciliteerd door Medical Delta (uitnodigingen voor bijeenkomsten worden verstuurd, locatie en catering worden geregeld en betaald etc.). Het preferred partnership levert de bedrijven daarnaast ook bepaalde voordelen op (toegang tot netwerken, uitnodigingen voor workshops etc.). Hoe het 'lidmaatschap' van een Preferred Partner precies wordt ingevuld (welke eisen, welke voordelen) wordt momenteel nog nader verkend. Op dit moment zijn er rond de 20 preferred partners / business partners die een goede afspiegeling vormen van het bedrijfsleven in de regio (daar is door Medical Delta bewust aan gewerkt). Het streven is om dit in de komende tijd uit te breiden naar 100 tot 150 bedrijven.

Verder zijn sinds 2014 11 Medical Delta hoogleraren benoemd. Een Medical Delta-hoogleraar heeft een benoeming bij ten minste twee van de betrokken universiteiten en levert activiteiten die aanwijsbaar bijdragen aan de doelstellingen van Medical Delta. Het idee erachter is dat door dergelijke 'dubbelrollen' en dwarsverbanden samenwerking tussen kennisinstellingen pas echt goed van de grond komt. Het zijn vaak ook mensen die goed in de programma's zitten en waardevol zijn in het leggen van contacten naar buiten (bijvoorbeeld het bedrijfsleven) toe. De bedoeling is om deze hoogleraren een klankbordgroep te laten vormen die – net als het bedrijvennetwerk – advies en input levert aan het bestuur van Medical Delta.

Typen activiteiten:

De activiteiten van Stichting Medical Delta richten zich op de volgende domeinen:

- a. arbeidsmarkt en onderwijs;
- b. innovatie en valorisatie;
- c. ruimtelijke en fysieke infrastructuur;
- d. promotie en acquisitie;
- e. een ondersteunende organisatie.

a. **Arbeidsmarkt en onderwijs** is een voorbeeld van een onderwerp dat vooral vanuit (het netwerk van) bedrijven naar voren is gebracht. Een belangrijke vraag die bij ondernemers speelt is of ze in de toekomst in staat zullen zijn om voldoende werknemers met de juiste kwalificaties te vinden. Medical Delta richt zich daarom op overleg met de

MBO- en HBO-instellingen in de regio om de behoeften van het bedrijfsleven en de opleidingen goed op elkaar af te kunnen stemmen.

b. Kern van de activiteiten rondom **innovatie en valorisatie** zijn de onderzoeksprogramma's die in het kader van MD zijn geïnitieerd. De vier thema's waar MD zich op richt zijn:

- Imaging an Image guided Medicine (medische beeldvorming en beeldgeleide operatietechnieken).
- Interventions and Care (behandeling & verzorging).
- Targeted Molecular Technology (gerichte moleculaire technologie).
- Vitality (vitaliteit).

De eerste drie thema's zijn technologie-gedreven onderwerpen, de laatste maatschappij-gedreven. Per thema zijn er één of meerdere onderzoeksprogramma's.

c. De activiteiten rondom **ruimtelijke en fysieke infrastructuur** hebben betrekking op het aanbieden van huisvestingsmogelijkheden ('vestigingsfaciliteiten') op de verschillende sciences parken en in bedrijfsverzamelgebouwen in de regio. Daarnaast presenteert Medical Delta op haar website een overzicht van aanwezige onderzoeksfaciliteiten binnen de Medical Delta-regio (langs de lijnen van de vier thema's). Het doel van dit overzicht is om facility sharing te bevorderen.

d. Medical Delta zet zich in op de **promotie** van de regio en de **acquisitie** van nieuwe bedrijven. Daarbij werken ze nauw samen met Innovation Quarter. De partijen hebben daarbij ieder een eigen focus en taak. IQ kijkt vooral naar de economische waarde en regelt de feitelijke acquisitie. Medical Delta houdt zich bezig met het vinden van de bedrijven, het leggen van contacten en het opnemen van de nieuwkomers in bestaande netwerken.

e. Het team van Medical Delta vormt de **ondersteunende organisatie**. Zoals gezegd fungeren ze vooral als katalysator (aanjagen, opstarten, prikkelen en initiëren) van nieuwe ideeën en projecten. Wanneer een project staat wordt gezocht naar een nieuwe 'eigenaar' die het project verder gaat uitvoeren. Verder biedt MD ondersteuning voor ondernemers, bijvoorbeeld via het MKB-loket Medical Delta. MKB-ondernemers die innovatieve producten of diensten ontwikkelen kunnen bij het MKB-loket Medical Delta terecht om innovaties in de gezondheidszorg te versnellen en te stimuleren. In samenwerking met de KvK wordt dan een projectplan (activiteitenplan) uitgewerkt, samenwerkingspartners gezocht en financieringsmogelijkheden geïdentificeerd. Ook worden vanuit Medical Delta verschillende typen kennis- en netwerk-activiteiten georganiseerd, zoals Medical Delta Meetups (4 keer per jaar), Medical Delta café's e.d.

Volume activiteiten:

De partners van Medical Delta hebben in 2013 en 2014 gezamenlijk €1.350.000,- vrijgemaakt voor MD. Hoewel dit bedrag niet volledig is toegekend (zie later) geeft het een indicatie van het bedrag dat beschikbaar is voor loonkosten en bekostiging van de activiteiten die het team van MD uitvoert.

Bijdrage provincie in kosten clusterorganisatie:

In de periode 2008 – 2011 heeft de provincie Zuid-Holland een meerjarige incidentele subsidie toegekend van €325.000,- aan de Stuurgroep Medical Delta. Eind 2011 was dit

bedrag niet volledig benut. Medical Delta heeft toen toestemming van de provincie gekregen om het resterende bedrag naar 2012 over te hevelen. Het totale, genoemde bedrag is dus uiteindelijk benut in de periode 2008 – 2012.

Ten tijde van de oprichting van de Stichting Medical Delta heeft de provincie zowel voor het jaar 2013 als voor het jaar 2014 een maximum subsidie bedrag beschikbaar gesteld van €200.000,-. Uiteindelijk is daarvan in 2013 €100.000,- toegekend en in 2014 €134.000,-. De reden voor het niet volledig benutten van de beschikbare budgetten ligt in het feit dat de nieuwe organisatiestructuur (stichting + instituut) nog in de opstartfase verkeerde. Het opbouwen van de staf van het Medical Delta bureau liep daardoor enige vertraging op.

De hoogte van de financiële bijdrage vanuit de provincie Zuid-Holland voor 2015 is nog niet bekend. De provincie heeft een nieuwe subsidieregeling opgesteld, namelijk de subsidieregeling Regionale Netwerken Topsectoren Zuid-Holland (zie kader). Stichting Medical Delta moet nog een aanvraag indienen voor deze nieuwe subsidieregeling. De kern van deze regeling is dat een clusterorganisatie als Medical Delta maximaal €300.000,- mag aanvragen voor een periode van maximaal vier jaar. Het door de provincie te verstrekken bedrag mag maximaal 40% bedragen van de totale kosten van de betreffende (netwerk)organisatie (60% moet van de andere partijen binnen de triple helix komen). Het doel is dat de clusterorganisatie na maximaal vier jaar 'op eigen benen' kan staan en geen financiële ondersteuning meer nodig heeft van de provincie.

Subsidieregeling Regionale Netwerken Topsectoren Zuid-Holland

Met de subsidieregeling regionale netwerk topsectoren wil de provincie Zuid-Holland binnen de drie pijlers uit de Economische Agenda Zuidvleugel (Havenindustriële Complex, Greenports en de Kennisas) het organiserend vermogen van de topsectoren en hun cross-overs versterken. De provincie zet middelen in voor de ontwikkeling van regionale netwerken waarin de triple helix partijen zijn vertegenwoordigd. Door krachten te bundelen versterkt het organiserend vermogen van de sectoren. Belangrijke uitgangspunten van de regeling zijn:

- het komen tot en financieren van maximaal één netwerk per sector met één agenda
- de provincie subsidieert nooit meer dan 40% van de totale kosten. Alle triple helix partijen binnen het netwerk dienen hun bijdrage te leveren.
- de provincie subsidieert maximaal 4 jaar

Met deze nieuwe subsidieregeling wil de provincie komen tot een meer transparant en eenduidig kader voor het behandelen van aanvragen van (en toekennen van subsidie aan) netwerk- / clusterorganisaties. Voorheen gebeurde het toekennen van subsidies meer ad hoc. De regeling staat open voor alle partijen binnen de topsectoren. Op die manier krijgen ook de partijen/netwerken die nog niet bij de provincie bekend zijn een mogelijkheid om een beroep te doen op subsidie.

De provincie Zuid-Holland heeft de subsidieregeling pas onlangs (begin 2015) opengesteld. Hoe groot het animo is voor de regeling, hoe de regeling in de praktijk functioneert en tot welke effecten deze leidt is nog niet te zeggen. De provincie hoopt met de regeling in ieder geval te realiseren dat versnippering wordt tegengegaan, door niet meer dan aan één netwerk per sector subsidie te verstrekken. Wanneer er meer aanvragen uit dezelfde sector zijn wordt geprobeerd om de initiatieven op elkaar af te stemmen en te integreren. Ook wil de provincie er voor zorgen dat partijen breder gaan zoeken naar mogelijkheden voor cofinanciering, zodat ze op den duur een financieel gezonde en onafhankelijke organisatie kunnen worden die niet meer hoeft te leunen op de financiële ondersteuning vanuit de provincie.

Wat betreft de staatssteunregels geldt dat de Subsidieregeling Regionale Netwerken Topsectoren Zuid-Holland onder de Algemene Groeps Vrijstelling Verordening (AGVV artikel 27) valt.

Wat betreft het btw-vraagstuk: MD geeft aan dat zij als organisatie geen btw hoeven af te dragen, aangezien zij als 'onderwijs' worden beschouwd.

Zo ja, sinds wanneer:

De provincie Zuid-Holland levert een financiële bijdrage vanaf de periode 2008-2011.

Ontwikkelingen hierin:

Een belangrijke ontwikkeling is de komst van de nieuwe subsidieregeling Regionale Netwerken Topsectoren Zuid-Holland. Deze regeling bepaalt dat de provincie in principe vanaf 2015 nog maximaal vier jaar een financiële bijdrage levert aan een clusterorganisatie als MD. Daarna dient MD zelfstandig – dat wil zeggen zonder financiële steun vanuit de provincie – te kunnen functioneren. Dit vraagt aanpassingen in het verdienmodel. Immers, voor het wegvallen van de provinciale financiële steun dienen andere bronnen gevonden te worden.

Financiering:

Voor 2013 en 2014 zag de basisfinanciering van Medical Delta er als volgt uit:

▪ 3 gemeenten (elk €50.000,-)	€ 150.000,-
▪ Provincie Zuid-Holland	€ 200.000,-
▪ 5 kenniscentra (elk €200.000,-)	€1.000.000,-

Totaal	€1.350.000,-
---------------	---------------------

Zoals eerder aangegeven is uiteindelijk niet het gehele bedrag uitgekeerd aan MD. In ieder geval het bedrag vanuit de provincie is lager uitgevallen. De bijdrage vanuit de kenniscentra en de gemeenten is – volgens MD – al enkele jaren stabiel. Van dat bedrag worden de loonkosten van het team van MD alsmede de door hen uitgevoerde activiteiten gefinancierd.

Bij de uitvoering van haar activiteiten werkt de Medical Delta organisatie nauw samen met haar partners, strategisch partners en netwerkpartners (instellingen, bedrijven, collega netwerkorganisaties). Zo wordt het Preferred Partnership voor bedrijven gerealiseerd in samenwerking met IQ en de Kamer van Koophandel en wordt het onderdeel 'proeftuinen' op de agenda gezet met een tiental organisaties van verschillende omvang en origine uit de regio.

Bedrijven dragen momenteel financieel nog niet bij aan de generieke Medical Delta activiteiten, maar spelen een prominente rol in elk van de innovatieprogramma's.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Het idee van Medical Delta is om toe te werken naar een ander 'verdienmodel', waarbij een groter deel van de financiering afkomstig is van de bedrijven in het netwerk (Business Partners). De bijdrage vanuit de overheden zal dan naar verwachting wat teruglopen. Dit is ook in lijn met het nieuwe beleid van de provincie Zuid-Holland dat uitgaat van het idee dat subsidiering tijdelijk is (maximaal vier jaar tot de organisatie op eigen benen kan staan).

Momenteel dragen bedrijven nog niet bij aan de financiering. Het zal dan ook enige tijd in beslag nemen om zo ver te komen dat 50% van de financiering gedragen kan worden door de bedrijven. In de komende periode is het idee dat bedrijven zelf mogen bepalen wat de samenwerking en de voordelen van het netwerk hen waard is. Medical Delta laat de bedrijven vrij om naar eigen inzicht een bedrag te storten op de rekening van Medical Delta. Dit is gelijk een manier om in beeld te krijgen hoe de bedrijven aankijken tegen Medical Delta en in welke mate ze voorzien in een behoefte. Bij de verdere ontwikkeling van het Preferred Partnership ('lidmaatschap') zal gekeken moeten worden hoe nader invulling gegeven kan worden aan een meer structurele financiële bijdrage vanuit de bedrijven. Medical Delta vindt het echter belangrijk om eerst te zorgen dat de bedrijven het belang en de meerwaarde van het netwerk en de samenwerking gaan ervaren. Pas dan kan goed bekeken worden welke bijdrage van bedrijven gevraagd kan worden.

Tot die tijd is het belangrijk dat de overheden Medical Delta financieel blijven ondersteunen.

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

Door de geraadpleegde personen is vooral gewezen op het nut van het bundelen van de krachten. De afgelopen jaren hebben laten zien dat binnen sectoren de samenwerking in netwerk- / clusterorganisaties aan populariteit wint. Het aantal van dergelijke organisaties groeit. Het is weinig efficiënt en effectief wanneer er teveel vergelijkbare initiatieven in een regio naast elkaar bestaan. Ook om de financiële (provinciale) middelen optimaal te benutten is het zinvol om te bezien of de initiatieven samen kunnen gaan of op bepaalde punten kunnen samenwerken. Het leggen van dwarsverbanden is volgens gesprekspartners niet alleen zinvol tussen clusters/netwerkorganisaties binnen één sector, maar ook tussen clusters uit verschillende sectoren. Clusterorganisaties kunnen van elkaar leren en elkaar versterken (samen optrekken in bijvoorbeeld de beeldvorming en promotie naar buiten/het buitenland toe). Aangezien de provincie veelal zicht heeft op de verschillende clusterorganisaties in hun regio zouden zij een belangrijke rol kunnen zijn voor het leggen van die dwarsverbanden en het stimuleren van de onderlinge samenwerking tussen de clusters.

Geraadpleegde personen:

De heer M. Kok, Stichting Medical Delta

Mevrouw M. Hakkenberg van Gaasbeek, Provincie Zuid-Holland

Website

www.medicaldelta.nl

LifetecZONE

Oprichtingsjaar:

2005

LifetecZONE is opgericht door de ontwikkelingsmaatschappijen LIOF en BOM en Syntens.

Regio:

Zuid-Nederland, waarbij de nadruk ligt op Noord-Brabant en Limburg. Deelname vanuit Zeeland is beperkt (mede omdat de samenstelling van de sector daar anders is dan in de andere twee provincies).

Doelstelling:

LifetecZONE heeft als doel om via netwerken en onderlinge kennisuitwisseling een bijdrage te leveren aan business ontwikkeling. Het netwerk heeft zich als doel gesteld dat minimaal 80% van de leden MKB-bedrijven zijn met een product.

Organisatorische structuur:

LifetecZONE is een **vereniging**. Het in stand houden van een netwerk zoals LifetecZONE is geen activiteit die door ontwikkelingsmaatschappijen als BOM en LIOF kan worden opgepakt (zij houden zich alleen bezig met het aanjagen en opzetten van nieuwe activiteiten en initiatieven, niet met het onderhouden ervan). Het businessmodel is daarom van belang. Er is gekozen voor een separate juridische entiteit. Er is gekozen voor een vereniging omdat deze vorm de mogelijkheid biedt voor het heffen van contributie, als een belangrijke vorm van financiering.

De vereniging kent een **bestuur** – onder voorzitterschap van de Programmamanager Business Development van de BOM – dat bestaat uit negen personen. Hierin zijn – naast de BOM – LIOF, (MKB-)bedrijven en Hogeschool Zuyd vertegenwoordigd. Het bestuur komt eens in de zes weken bij elkaar om dagelijkse gang van zaken te bespreken en om (netwerk)activiteiten te organiseren.

Eenmaal per jaar is er een **algemene ledenvergadering**. Tijdens deze vergadering geeft het bestuur inzicht in de (geplande) activiteiten en de financiële situatie van LifetecZONE aan de leden van de vereniging.

Voor het voorbereiden en uitvoeren van activiteiten en projecten worden voor korte tijd **commissies** opgezet. Deze commissies bestaan uit vertegenwoordigers van leden die een bijdrage aan een project willen leveren.

De provincies (Limburg en Noord-Brabant) zijn in geen van de geledingen binnen de organisatiestructuur direct vertegenwoordigd (alleen via de BOM en LIOF). Ze zijn geen lid en zitten ook niet in het bestuur. Wel zijn ze sponsor/ambassadeur voor LifetecZONE (zie verderop).

Omvang personele staf:

Er is bij LifetecZONE geen sprake van een personele staf. Er staat niemand op de loonlijst van LifetecZONE. Voor de secretariële ondersteuning wordt voor gemiddeld 2 dagen in de week iemand extern ingehuurd (afhankelijk hoeveel werk er is, kan dit in

perioden meer of minder zijn). Het overige werk wordt opgepakt door de bestuursleden. Voor hun inzet is geen specifieke begroting gemaakt (er is dus niet officieel vastgelegd hoeveel uur ze voor LifetecZONE werken, van detachering is geen sprake). Vooral de voorzitter – werkzaam bij de BOM – verricht werkzaamheden voor LifetecZONE. Ook hier geldt dat deze inzet niet ‘geormerkt’ is. Binnen de uren die zij voor de BOM werkt, besteedt ze (wanneer nodig) een deel aan LifetecZONE.

Omvang/samenstelling cluster:

LifetecZONE heeft tussen de 100 en 110 leden. LifetecZONE hanteert de strikte regel dat 80% van de leden MKB-bedrijven ‘met een product’ moeten zijn. Dat wil zeggen dat deze bedrijven een ontwikkel-, productie- of distributiebedrijf zijn in de life sciences en medische technologie in Zuid-Nederland. De overige 20% mag bestaan uit consultancy-bedrijven, kennisinstellingen, gemeenten etc. Op die manier moet gegarandeerd worden dat het ‘zwaartepunt’ van het netwerk en de kennisuitwisseling ligt bij de MKB-bedrijven in de sector.

Health Valley is ook één van de leden van LifetecZONE.

Typen activiteiten:

Voor leden van de vereniging worden door LifetecZONE de volgende activiteiten ontplooid:

- netwerkbijeenkomsten/voorlichtingsbijeenkomsten;
- publicaties over baanbrekende innovaties of spraakmakende kennisontwikkeling;
- vacatures op website plaatsen;
- een eigen community op LinkedIn.

Daarnaast is LifetecZONE aanwezig met een stand op verschillende beurzen (bijvoorbeeld Health Valley Event) en organiseren zij jaarlijks de Biomedica Life Science Summit.

Er wordt bewust gekozen om het aantal activiteiten beperkt te houden (bijvoorbeeld maximaal 6 netwerkbijeenkomsten per jaar) om zo de ‘belasting’ van de leden qua tijd te beperken.

Volume activiteiten:

In totaal beschikt LifetecZONE jaarlijks over een gemiddeld budget van €40.000,- euro. Dit geld wordt – naast het inhuren van secretariële ondersteuning – gebruikt voor het organiseren van bovengenoemde activiteiten.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

Het is een vereniging waarvan de financiering voor een groot deel wordt gevormd door de contributie-/lidmaatschapsgelden van de leden. Deze contributie wordt aangevuld met sponsoring.

Bijdrage provincie in kosten clusterorganisatie:

Tot voor kort droeg de provincie in directe zin niets bij aan LifetecZONE. Doordat twee bestuursleden – vanuit hun functie bij de BOM en LIOF – ook uren maken voor LifetecZONE is er wel een indirecte financiële bijdrage. De houding van de provincies (Limburg en Noord-Brabant) is wat aan het veranderen. De provincies zien in toenemende mate de meerwaarde van een dergelijk netwerk. Ze zien LifetecZONE als

een medium om zich te presenteren op beurzen en als een spreekbuis naar (andere) open innovatienetwerken. Vandaar dat ze nu financiële ondersteuning bieden voor specifieke projecten. Zo dragen Provincie Limburg en Noord-Brabant beiden €10.000,- bij aan de organisatie van en de aanwezigheid van LifetecZONE op de Biomedica Summit. Provincie Noord-Brabant biedt daarnaast ondersteuning van €5.000,- voor deelname aan/aanwezigheid met een stand op het Health Valley Event en tweemaal €2.500,- voor een tweetal kleinere beurzen.

Zo ja, sinds wanneer:

Sinds 2014

Ontwikkelingen hierin:

Voorheen geen directe bijdrage vanuit de provincie.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Het aantal leden – en daarmee de inkomsten via ledengelden – is de afgelopen vijf jaar vrij stabiel. De inkomsten bepalen hoeveel de clusterorganisatie kan uitgeven (de kosten).

Financiering:

De LifetecZONE -activiteiten worden gefinancierd vanuit de lidmaatschapsgelden. Daarbij wordt de volgende staffel gehanteerd: € 283 per jaar voor bedrijven met <15 fte's, € 397 per jaar voor bedrijven met 15-25 fte's, € 567 per jaar voor bedrijven met 25-50 fte's en € 1.133 per jaar voor bedrijven met > 50 fte's. Twee lidbedrijven zijn premiumlid. Dit is een vorm van sponsoring waarbij zij wat meer betalen meer dan andere leden. Als premium lid krijgen zij meer mogelijkheden tot 'exposure' (dat wil zeggen de mogelijkheid tot bijvoorbeeld het geven van een presentatie op een bijeenkomst, het schrijven van column). In totaal bedragen de lidmaatschapsgelden €40.000,- gemiddeld op jaarbasis.

Daarnaast zijn er drie organisaties die optreden als sponsor in natura. Dat wil zeggen dat zij accommodatie en catering beschikbaar stellen voor bijeenkomsten. Hoewel deze sponsorbijdragen zeer welkom zijn, zet LifetecZONE niet actief in op het aantrekken van meer sponsors. Sponsors vragen om 'tegenprestaties', waardoor je als vereniging mogelijk concessies moet doen richting je leden.

Verder maken de provincies het door hun 'sponsoring' mogelijk om op bepaalde beurzen met een stand aanwezig te zijn en om de Biomedica Summit te organiseren. Ook dragen ze indirect bij aan de uren die vanuit de BOM en LIOF voor LifetecZONE worden ingezet.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Er zijn voornamelijk nog geen plannen/aanwijzingen dat het verdienmodel op korte termijn zal veranderen. Het is en blijft een kleine organisatie die vooral functioneert door financiering via de lidmaatschapsgelden van de deelnemende MKB-organisaties.

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

Vanuit het oogpunt van financiële slagkracht zou – volgens LifeTecZONE – een (structurele) subsidie vanuit bijvoorbeeld de provinciale overheid soms wenselijk zijn. Toch maakt de onafhankelijkheid van deze subsidies een organisatie als LifetecZONE sterk. Door de huidige opzet is het echt een organisatie voor en door de leden. Het eigenaarschap ligt als het ware bij de bedrijven zelf, waardoor ze genooddaakt en bereid

zijn om zich er actief voor in te zetten. Om te zorgen dat leden blijven 'betalen' moet de vereniging erg vraaggericht te werk gaan. Ze moeten met hun activiteiten voortdurend aansluiting blijven zoeken met de wensen en behoeften van de leden. Dit is ook mogelijk omdat ze niet genoodzaakt zijn om concessies te doen richting externe 'geldschieters'.

Suggesties richting Provincie Gelderland

Een mogelijk gevaar van grootschalige financiering van clusters door de overheid (bijvoorbeeld de provincie) is volgens LifetecZONE dat partijen onvoldoende geprikkeld worden om na te denken over een zo efficiënt mogelijk gebruik van financiële middelen. De noodzaak en de mogelijkheid om (financieel en in menskracht) krachten te bundelen met andere partijen wordt dan minder snel gezien. Bundelen van krachten kan zeker zinvol zijn in een klein land als Nederland waar meerdere clusterorganisaties met veelal vergelijkbare doelen/activiteiten dicht bij elkaar zitten.

Het verminderen van provinciale subsidies hoeft niet per definitie een negatief effect te hebben op clusterorganisaties. Het stimuleert partijen om zich meer te concentreren op kernactiviteiten en te zoeken naar alternatieve vormen van financiering (of het delen van de kosten met andere partijen). Het is daarbij wel belangrijk om als provincie duidelijk te bepalen wat ze met de clusterorganisatie beogen. Zien ze de clusterorganisatie vooral als een partij die inzet op PR en exposure om de regio en de betreffende sector(en) duidelijk te profileren en bekendheid te geven in binnen- en buitenland. Of willen ze zich meer richten op de netwerkfunctie en de inhoudelijke samenwerking tussen organisatie in de betreffende sector in de regio. Deze keuze zal mede bepalend zijn voor de te kiezen financieringsvorm/financieringsmogelijkheden.

Geraadpleegde personen:

Mevrouw R. Hein, BOM.

Website

www.lifeteczone.nl

Medicine Economy (MedEcon) Ruhr

Oprichtingsjaar:

In 2003 als netwerk begonnen, clusterorganisatie (als vereniging) is in 2007 opgericht.

Regio:

Het Ruhrgebied in Duitsland. De deelstaat Nord Rhein Westfalen telt overigens nog 5 van dergelijke regionale netwerken in de gezondheidseconomie, die onderling contacten onderhouden.

Doelstelling:

De doelstelling van MedEcon Ruhr is om de gezondheidseconomie, gezondheidszorg en het onderzoek naar gezondheid in het Ruhrgebied te stimuleren, en daarmee het Ruhrgebied als modelregio voor de transitie van de gezondheidseconomie te profileren. Verder wordt gestreefd naar een betere benutting van de kennis/wetenschap van life sciences en medische technologie (valorisatie) en naar uitbreiding van het aanbod van gezondheidsbevorderende producten/diensten voor de steeds ouder wordende bevolking.

Organisatorische structuur:

Het netwerk kent een verenigingsstructuur (MedEcon Ruhr e.V.). Het **bestuur** bestaat uit 11 mensen die gezamenlijk alle 'typen' leden (bedrijven, zorginstellingen, universiteiten en andere kennisinstellingen, gemeenten, intergemeentelijke samenwerkingsverband etc.) vertegenwoordigen. Tijdens de jaarlijkse ledenvergadering bepalen de leden gezamenlijk het kader voor de activiteiten en inhoudelijke thema's waar de werkorganisatie (MedEcon Ruhr GmbH) zich meer bezig gaat houden.

Het personeel van de clusterorganisatie is namelijk ondergebracht in **een aparte BV** (MedEcon Ruhr GmbH). Deze is opgericht in 2008. De keuze voor een BV is bewust gemaakt omdat de organisatie op die manier de mogelijkheid heeft om naast het uitvoeren van niet op winst gerichte 'publieke' activiteiten ook commerciële opdrachten aan te nemen. Een belangrijk deel van de inkomsten van MedEcon Ruhr komt uit de commerciële activiteiten (zie later).

De BV (MedEcon Ruhr GmbH) is aandeelhouder van andere ondernemingen, zoals MedEcon Telemedizin GmbH en MedizinTechnik.NRW GbR (zie kader). De BV-vorm wordt bij MedEcon Ruhr gekozen om projecten die succesvol van de grond zijn gekomen verder door te kunnen laten ontwikkelen (met hulp van externe financiers).

Omvang personele staf:

Bij de clusterorganisatie werken in totaal 16 medewerkers. Het aantal fte's bedraagt 12. Al deze mensen staan op de loonlijst van de BV.

MedEcon Telemedizin GmbH

In 2010 ontstond in de regio het idee om te kijken of het mogelijk was om foto's / beelden van de afdelingen radiologie in de verschillende ziekenhuizen op een eenvoudige, digitale manier onderling uit te wisselen. Het idee erachter was om de zorg voor de patiënt te verbeteren en te komen tot besparing (in kosten en tijd) bij de ziekenhuizen. MedEcon Ruhr heeft toen besloten om – samen met een aantal partners – een project op te zetten om de wenselijkheid en de mogelijkheid van een dergelijk digitaal uitwisselingssysteem te onderzoeken. MedEcon Ruhr heeft de partijen bij elkaar gezet die de technische kant van het idee konden uitwerken. Zelf zijn ze langs de ziekenhuizen gegaan om bij hen te peilen voor interesse en om in beeld te krijgen aan welke eisen het systeem zou moeten voldoen. Het systeem bleek in de basis goed te functioneren en de ziekenhuizen deden goede ervaringen op met de onderlinge uitwisseling.

De wens bestond toen om het systeem verder te perfectioneren en de schaal van het project (aantal deelnemende ziekenhuizen) uit te breiden. Om deze doorontwikkeling goed mogelijk te maken is in 2012 besloten om de activiteiten onder te brengen in een aparte BV (MedEcon Telemedizin GmbH). De kosten konden zo (deels) gedekt worden door de bijdragen die de ziekenhuizen betalen voor het gebruik van het systeem en kon actief gewerkt worden aan het werven van nieuwe gebruikers. Voor de verdere doorontwikkeling van het systeem en de verdere uitrol is tevens projectsubsidie verkregen vanuit de regionale overheid. Inmiddels maken ruim 160 ziekenhuizen gebruik van het uitwisselingssysteem.

De MedEcon Telemedizin GmbH is nog nauw verbonden met MedEcon Ruhr. Ze zitten in het zelfde gebouw, MedEcon Ruhr heeft een aandeel in de BV en de directeur van MedEcon Telemedizin GmbH is vooralsnog in dienst bij MedEcon Ruhr.

Omvang/samenstelling cluster:

Bij de vereniging waren in november 2014 in totaal 146 organisaties uit het Ruhrgebied aangesloten. De organisatie is nog duidelijk groeiende. Elk jaar komen er 10 tot 20 leden bij. Daaronder zitten bedrijven in de life sciences en medische technologie, universiteiten/klinieken, andere kennisinstituten, zorgaanbieders, hogescholen, intermediaire organisaties (als Kamers van Koophandel), een gemeentelijk samenwerkingsverband (Kreis Recklinghausen), 4 gemeenten (Bochum, Bottrop, Dortmund en Gelsenkirchen).

De deelstaat Nord Rhein Westfalen kent geen bestuurlijke of ambtelijke vertegenwoordiging in het cluster. Ze zijn niet lid van de vereniging. Op deelstaat niveau is er wel een Health Care Economy Cluster, dat onderdeel uitmaakt van het Ministerie van Volksgezondheid van Nord Rhein Westfalen. MedEcon Ruhr valt samen met andere regionale netwerken onder dit cluster. Er vindt samenwerking plaats en het ministerie verstrekt projectfinanciering voor bepaalde projecten die door MedEconRuhr worden uitgevoerd.

Typen activiteiten:

De activiteiten van MedEcon Ruhr rusten op drie pijlers, namelijk:

- netwerkvorming;
- projectontwikkeling;
- regiomarketing

Wat betreft de **netwerkvorming** organiseert MedEcon Ruhr twee keer per jaar een bijeenkomst voor de leden van de vereniging. Verder vormt en begeleidt de organisatie rondom verschillende medische thema's (op de website staan maar liefst 16 verschillende zwaartepunten) deelnetwerken of communities. MedEcon Ruhr neemt ook

zelf deel aan regionale (met de 5 andere gezondheidsregio's in NRW) en nationale netwerken (alle Duitse gezondheidsregio's) en initiatieven (Gesundheitscampus NRW) en vertegenwoordigen zij de regio op beurzen. Naast deze min of meer publieke activiteiten voert MedEcon Ruhr ook commerciële activiteiten uit. Zo verzorgen ze in opdracht van de partijen in bepaalde deelsectoren (vaak leden van de vereniging) de organisatie van grote congressen en beurzen.

In het kader van **projectontwikkeling** richt de organisatie zich op het initiëren, uitvoeren en managen van projecten. Dit doen ze in eigen beheer (bijvoorbeeld het project in de teleradiologie), als partner in een breder samenwerkingsverband of ze worden gevraagd om het projectmanagement te doen in projecten die door andere partijen zijn opgezet. In het laatste geval is er sprake van een commerciële opdracht. Partnersearch, het smeden van samenwerkingsverbanden, valorisatie en business development zijn ook concrete activiteiten die zij in dit kader ondernemen.

De **regiomarketing** vindt plaats door uitdragen van sterke kanten/kennisvelden van de MedEcon Ruhr-regio via communicatiekanalen (een magazine, de website) en door aanwezigheid op beurzen, bijeenkomsten en congressen.

Bijdrage provincie/deelstaat in kosten clusterorganisatie:

De deelstaat Nord Rhein Westfalen levert uitsluitend via projectfinanciering een financiële bijdrage aan MedEcon Ruhr. De deelstaat organiseert voor specifieke thema's subsidierondes waarop organisaties zoals MedEcon Ruhr kunnen intekenen door het indienen van een projectvoorstel. MedEcon Ruhr heeft voor de twee grote projecten die zij momenteel in eigen beheer uitvoeren subsidie gekregen voor een periode van maximaal drie jaar. In totaal gaat het in 2014 om ruim € 325.000,-. Dit geld is deels afkomstig van het Ministerium für Gesundheit, Emancipation, Pflege und Alter en deels van het Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung van de deelstaat. Tegenover dergelijke subsidies vraagt de deelstaat om cofinanciering van 10% tot 50%; afhankelijk of het gaat om projecten bij universiteiten (10% cofinanciering) of om projecten bij bedrijven (tot 50% cofinanciering).

Van een echte bijdrage aan de basisfinanciering van de clusterorganisatie is dus geen sprake³. Het geld mag uitsluitend voor de betreffende projecten worden ingezet en niet voor de meer generieke activiteiten van de organisatie.

Zo ja, sinds wanneer:

Sinds de start van MedEcon Ruhr wordt gebruik gemaakt van dergelijke projectfinancieringen.

Ontwikkelingen hierin:

Het hangt af van de aard en de omvang van de lopende projecten hoe groot de financiële bijdrage van de deelstaat precies is.

Financiering:

De 'inkomsten' van de MedEcon Ruhr BV bedroegen in 2014 ruim 1,3 miljoen euro. Het verdienmodel zag er in dat jaar als volgt uit:

- circa 50% verdiensten uit commerciële activiteiten;

³ Dit is ook de reden waarom we in schema 3 aangeven dat de regionale overheid niet financieel bijdraagt aan de clusterorganisatie.

- circa 25% lidmaatschapsgelden vanuit de MedEcon Ruhr Vereniging;
- circa 25% overheidsfinanciering.

De helft van de financiering is dus afkomstig uit commerciële activiteiten. Het gaat daarbij voornamelijk om het organiseren van grote congressen, bijeenkomsten en beurzen, veelal in opdracht van leden van de vereniging. Een kwart van de financiering wordt ingebracht door de MedEcon Ruhr vereniging, middels de lidmaatschapsgelden. Nog eens 25% betreft overheidsfinanciering. Zoals gezegd gaat het hierbij om financiering van specifieke projecten die MedEcon Ruhr uitvoert. De verhoudingen tussen de drie inkomstenbronnen wisselen wat per jaar (voorheen was het bijvoorbeeld ook wel een 33%, 33%, 33% in plaats van 50%, 25%, 25%).

De inkomsten zijn in de loop van tijd gegroeid. Dit komt doordat het aantal leden is gestegen (van 10 in 2007 tot 146 in 2014) en blijft stijgen (10 tot 20 extra leden per jaar) en doordat de inkomsten uit commerciële activiteiten zijn gegroeid.

Het genoemde bedrag wordt besteed aan personeelskosten, de communicatie- en netwerkactiviteiten (tijdschrift, bijeenkomsten voor de leden van de vereniging) en de (co)financiering van projecten.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Er zijn richting de toekomst geen grote veranderingen voorzien in de financiering van MedEcon Ruhr. Zoals gezegd kan de verhouding tussen de drie inkomstenbronnen soms wat verschuiven. Zo is aandeel verdiensten uit commerciële activiteiten de laatste jaren gestegen. Een veel verdere stijging van het aandeel (nu 50%) wordt echter niet verwacht. De bestaansgrond voor een clusterorganisatie zoals MedEcon Ruhr is toch vooral het prikkelen, initiëren en aanjagen van nieuwe ideeën en projecten. Deze activiteiten zullen de kern (moeten) blijven vormen voor het 'activiteitenpakket' van de organisatie. Deze activiteiten kunnen niet (uitsluitend) vanuit commerciële middelen gefinancierd worden. Overheidsfinanciering en bijdragen van de aangesloten leden blijven noodzakelijk.

Geraadpleegde personen:

Mevrouw dr. D. Bogdanski, MedEcon Ruhr GmbH.

Website

www.medeconruhr.de

4. EMT

Energy Valley (EV)

Oprichtingsjaar:

Gestart in 2003, geformaliseerd in een stichting sinds 2004. EV is voortgekomen uit een studie van de gemeente Groningen over de gevolgen van de splitsing van de N.V. Nederlandse Gasunie en de mogelijkheden om de energiebanen in de stad/regio te behouden en uit te bouwen.

Regio:

De drie noordelijke provincies en Noord-Holland Noord⁴.

Doelstelling:

EV is gericht op het creëren van 'meer synergie tussen duurzaamheid, bedrijvigheid en kennis om zo de energiesector structureel te binden en daarmee werkgelegenheid te behouden en te creëren'. Of anders geformuleerd: Stichting Energy Valley heeft als doel nieuwe banen, bedrijvigheid en kennis op het gebied van schone energie in het Noorden van Nederland te stimuleren. Stichting Energy Valley stimuleert, activeert, faciliteert en verbindt partijen om marktkansen op het gebied van schone en innovatieve energie tot realisatie te brengen.

EV ziet 2 kerntaken/-rollen voor zichzelf:

- I. Aanjaagrol voor duurzame innovatieprojecten.
- II. Brede positionerende rol (Noorden als energieregio positioneren).

Organisatorische structuur:

EV heeft de stichtingsvorm. Het team dat de werkzaamheden van de stichting uitvoert bestaat gemiddeld 25 mensen (zie verderop).

Er is een **Raad van Toezicht** van 3 personen. Deze RvT houdt toezicht op de algehele bedrijfsvoering van EV en (samenhangend daarmee) op personele en financiële zaken. De RvT beoordeelt aan het begin van het jaar het financiële en inhoudelijke jaarverslag van het voorgaande jaar en aan het eind van het jaar het actieplan voor het komende jaar.

Daarnaast is er sprake van het **Bestuurlijk Overleg Noord Nederland (BONN)**. Hierin hebben bestuurders van de overheden zitting die betrokken zijn bij EV. Het BONN ziet toe op de uitvoering van het jaarlijkse Actieplan van Energy Valley, de aanhaking met het eigen beleid en de gemaakte subsidieafspraken. Het BONN heeft echter geen formele (statutaire) rol, positie of verantwoordelijkheid ten aanzien van de stichting. Ook is er een **Ambtelijk Energieoverleg** (Werkgroep Energie Noord-Nederland), waarin de betrokken overheden – maar dan op ambtelijk niveau – participeren. Deze werkgroep richt zich op de operationele zaken, bereidt het bestuurlijk overleg binnen het BONN voor en biedt (inhoudelijke) ondersteuning aan de bestuurders.

⁴ De regio wordt – net als de clusterorganisatie – aangeduid met Energy Valley. Er is dus zowel een regio Energy Valley als een clusterorganisatie Energy Valley.

Verder is er een **Strategic Board** die uit ruim 10 personen bestaat. Het betreft vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De strategic board adviseert EV over strategische en inhoudelijke keuzes/koers, fungeert als klankbord en ambassadeur en ziet toe op de uitvoering van het jaarlijkse actieplan.

Verder kent EV zogenoemde '**Strategische partners**'. In feite gaat het hier om partijen die EV financieren. Enerzijds zijn dit dus overheden: 4 provincies en 6 grotere gemeenten in Noord-Nederland. Anderzijds gaat het hierbij om grotere bedrijven (zoals Gasunie, GasTerra Eneco, Alliander) en kennisinstellingen (zoals Hanzehogeschool en RUG). Deze partijen zijn financieel gecommitteerd voor de huidige projectperiode op basis van het strategieplan 2012-2015.

Ook kan nog het **Energy Valley Platform** worden genoemd. Het is een 'netwerkclub' voor energie gerelateerde bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Ook de NOM is lid van het platform. Dit platform is bedoeld om de betrokkenheid van deze partijen bij EV te formaliseren, hun relatie met EV te verankeren en zichtbaar te maken dat EV een breder draagvlak kent dan alleen de strategische partners. Met het platform heeft EV ook 'voelsprietten' die ze gebruiken om zicht te krijgen wat er leeft in de praktijk. De leden van dit platform betalen jaarlijks lidmaatschapsgeld. Bedrijven/organisaties kleiner dan 250 werknemers betalen jaarlijks 350 euro en bedrijven/organisaties groter dan 250 werknemers betalen 3500 euro per jaar. De aldus verkregen middelen worden ingezet voor cofinanciering van de EV-activiteiten.

Daarnaast zijn er nog diverse **Task Forces** actief. Daarin participeren overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en ngo's rondom een bepaald thema. Task Forces zijn ingesteld voor de transitithema's/versnellingspaden die binnen EV onderscheiden worden (zie hierna) alsook voor 'losse' onderwerpen en projectinitiatieven die op een bepaald moment actueel zijn (bijvoorbeeld groen gas).

De provincies zijn zowel bestuurlijk als ambtelijk betrokken via respectievelijk het BONN en de Werkgroep Energie Noord-Nederland. Verder zijn de provincies betrokken als strategisch partner. Via deze kanalen hebben de provincies in zekere mate inspraak. Het BONN heeft geen formele statutaire status jegens de stichting, maar is mede sturend op basis van de subsidierelatie.

Omvang personele staf:

De omvang van het team van Stichting Energy Valley wisselt maar bestaat gemiddeld uit ongeveer 25 mensen (ongeveer 20 FTE). Een deel van het personeel is in vaste loondienst en een deel wordt via flexibele contracten (tijdelijk) op projectbasis aangesteld (tijdelijke loondienst, ZZP-constructie, detachering/inhuur). Hiermee is er min of meer een vaste kernbezetting van 12 mensen (12 fte) en een flexibele schil van circa 14 mensen (10 fte). Op deze manier is het mogelijk om wat betreft de personele bezetting (qua omvang en expertise) flexibel in te spelen op het aantal en het type projecten dat op een bepaald moment loopt.

Omvang/samenstelling cluster:

Er zijn circa 25 Strategische Partners (zij dragen zorg voor de basisfinanciering). Verder telt het Energy Valley Platform dus circa 200 leden (ook zij dragen bij aan de financiering via 'lidmaatschap'). Daarnaast heeft EV een uitvoerende rol bij een aantal projecten, gefinancierd vanuit (EU)-projectsubsidies.

Typen activiteiten:

EV ziet zoals gezegd twee kerntaken voor zich weggelegd. Vanuit de kerntaak van het aanjagen van structuurversterkende, duurzame innovatieprojecten richt EV zich op het ondersteunen van initiatiefnemers door als aanjager en procesmanager te fungeren. De inhoudelijke focus is hierbij afgebakend op een aantal regionale groeithema's die met de strategische achterban zijn vastgelegd. Vanuit de taak van het positioneren van het Noorden als 'energieregio' houdt EV zich bezig met netwerkvorming, lobby-ondersteuning, nieuwsverspreiding en promotie.

De activiteiten die zij uitvoeren zijn onder andere:

- Visievorming en lobbying.
- Makelen en schakelen / cluster-, netwerk- en coalitievorming.
- Advisering van projecten die in Noorden actief zijn met energie/daarin willen investeren.
- Branding / promotie / marketing.
- Business development / ontwikkelen van business cases en projectvoorstellen.
- Deelnemen aan lopende initiatieven die relevant zijn voor doelstellingen EV.

EV heeft vooral een rol als aanjager, ondersteuner en facilitator van/bij projecten. De uitvoering van de projecten ligt in principe niet bij de stichting (uitgezonderd een aantal Europese projecten).

Richtlijn voor de activiteiten van EV is het Strategieplan 2012-2015. Aan de hand daarvan wordt jaarlijks een actieplan gemaakt. In 2015 heeft het jaarlijkse actieplan een wat andere vorm gekregen. In voorjaar 2014 zijn de plannen van de regio Energy Valley uitgewerkt in de Noordelijke energieagenda met de titel SWITCH. Met SWITCH wil het Noorden een bovengemiddelde bijdrage leveren aan de realisering van de uitgangspunten en doelstellingen van het Nationaal Energieakkoord van 2013. SWITCH bevat dezelfde activiteiten en thema's als in het Strategieplan 2012 – 2015, maar is op basis van het Nationaal Energieakkoord op enkele punten aangevuld (energiebesparing en decentrale uitrol).

In SWITCH worden **vier versnellingspaden** onderscheiden. Die lijken deels wat op de zogenoemde transitithema's die in het Strategieplan 2011-2015 onderscheiden zijn. In SWITCH worden de volgende versnellingspaden onderscheiden. Voor elk pad worden deelprogramma's uitgevoerd die hieronder ook opgenomen zijn:

I. Energiebesparing en decentrale opwekking:

- energiebesparing (woningen, industrie, mkb, etc.);
- decentrale productie (zonPV, wind op land, etc.).

II. Energiesysteem 2.0

- Energieopslag;
- Smart-grids;
- Hybride energienetten.

III. Gas in transitie

- Groen Gas (vergisting en vergassing);
- Power to Gas;
- LNG in transport.

IV. Offshore energy

- Faciliteren uitrol wind-op-zee;
- Ontsluiting / infra offshore windparken;
- Energie en Water.

Naast deze vier thematische versnellingspaden kent SWITCH nog een vijfde spoor. Dit vormt geen aparte, losstaande eenheid, maar ‘doorsnijdt’ als het ware de vier genoemde versnellingspaden en ondersteunen/faciliteren deze versnellingspaden. Het gaat hier bijvoorbeeld om inspanningen gericht op de ontwikkeling van de kennisinfrastructuur en het meer betrekken van het MKB en de maatschappij. De uitvoering van SWITCH valt onder de (bestuurlijke) verantwoordelijkheid van het BONN. EV geeft mede uitvoering aan de activiteiten onder de SWITCH-sporen 2 tot en met 5. De activiteiten onder spoor 1 worden door de regionale overheden zelf opgepakt.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

EV wordt op projectbasis gefinancierd (voor een vastgestelde eindige projectperiode) door bijdragen vanuit de publieke en private partners. De bijdrage vanuit de provincies (en gemeenten) heeft de vorm van een subsidie.

Bijdrage provincie in kosten clusterorganisatie:

Vier provincies dragen financieel bij aan de kosten van de clusterorganisatie. Per provincie bedraagt dat jaarlijks €400.000,- voor de periode 2012-2015. Tot 2012 werd de bijdrage van de provincies aan EV gefinancierd vanuit de EFRO-middelen. De bijdragen van de verschillende provincies werden via een centraal loket (SNN) gecoördineerd. Sinds 2012 is deze constructie niet meer mogelijk. De provincies (en gemeenten) verschaffen vanaf 2012 zelfs rechtstreeks een bijdrage in de vorm van een subsidie, met eigen voorwaarden.

Zo ja, sinds wanneer:

Vanaf de start in 2003, met uitzondering van provincie Noord-Holland. Zij zijn enkele jaren later bij EV aangesloten.

Ontwikkelingen in de bijdrage van de provincies:

De bijdrage vanuit de provincies is in de loop van de jaren – met het groeien van de organisatie van EV van 3 FTE naar rond de 20 FTE – toegenomen. De laatste 7 jaar ligt de bijdrage echter steeds rond de €400.000,- per provincie per jaar.

Financiering:

De basisfinanciering van de Stichting Energy Valley ziet er in de periode 2012 – 2015 als volgt uit. De 4 betrokken provincies dragen jaarlijks per provincie €400.000,- bij en de 6 grotere gemeenten ieder €50.000,-. Een voorwaarde voor toekenning van deze publieke middelen is dat het bedrag met minimaal 33% cofinanciering uit andere bronnen aangevuld wordt. De vastgestelde cofinanciering van €1.000.000,- wordt gerealiseerd door financiële bijdragen van de andere strategische partners (bedrijven en kennisinstellingen) en de leden van het Energy Valley Platform (middels lidmaatschapsgelden).

Partijen	Omvang bedrag
▪ 4 provincies	€ 1.600.000,-
▪ 6 gemeenten	€ 300.000,-
▪ Overige strategisch partners	€ 1.000.000,-
Totaal	€2.900.000,-

Op jaarbasis bedraagt de omvang van de basisfinanciering dus €2.900.000,-. Dit bedrag is in bepaalde jaren van de genoemde periode (2012 – 2015) aangevuld met inkomsten uit de uitvoering van (Europese) projecten (ongeveer €200.000,- in 2014) en met extra bijdragen vanuit de strategische partners (ongeveer €400.000,- in 2014). Door deze aanvullende project- en bedrijfsinkomsten groeit het percentage aan cofinanciering. De bijdrage van de provincies en gemeenten neemt relatief gezien daarmee af.

Totale kosten clusterorganisatie:

De kosten bedroegen in 2014 circa 3,5 miljoen. Verdeling hiervan:

- Personeel: €1.800.000,-
- Operationele kosten (huisvesting e.d.): € 600.000,-
- Communicatie € 300.000,-
- Werkbudget voor ‘transiethema’s’ € 600.000,-⁵
- Overige projecten (EFRO e.d.) € 200.000,-

BTW

De hierboven genoemde kosten en inkomsten zijn exclusief BTW. Energy Valley kan een deel van de btw terugvorderen bij de belastingdienst en een deel verleggen naar de publieke financiers (die het kunnen terughalen uit het compensatiefonds).

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

De huidige projectperiode (meerjarenplan 2012-2015) loopt eind dit jaar af. Op basis van de gesprekken komt naar voren dat de huidige financiële constructie vanaf volgend jaar zal (moeten) veranderen. De verwachting is dat de overheden (zowel gemeenten als provincies) de hoogte van hun financiële bijdrage aan EV serieus zullen heroverwegen. Dit wordt ingegeven door de noodzaak tot het doorvoeren van bezuinigingen (minder middelen beschikbaar) en verschuivingen in de ambities en kerndoelen van hun beleid. Daarnaast kijken de overheden kritischer naar wat deelname aan EV hen concreet ‘oplevert’ en in hoeverre de activiteiten, werkwijze en resultaten van EV nog aansluiten bij hun beleid(sdoelen).

Bij de provincies wordt momenteel nagedacht over de omvang en de vorm van de financiële bijdrage die zij in de komende periode beschikbaar willen stellen aan EV, alsmede over de voorwaarden die ze aan de financiële bijdrage willen verbinden. Pas later in het jaar zal hierover bij de verschillende overheden een besluit vallen.

Stichting Energy Valley gaat vooralsnog uit van een vermindering van de overheidsbijdragen van 10% tot 15%. Dit verlies aan inkomsten kan (deels) worden opgevangen door de afronding (en daarmee beëindiging) van één van de projecten (gericht op de versterking van de kennisinfrastructuur) en door het feit dat ze in de komende periode meer zullen gaan samenwerken met de Energy Academie (delen van operationele kosten zoals huisvesting). Daarnaast blijft EV zich er actief voor inzetten om de cofinanciering vanuit het bedrijfsleven en andere (EU-)projecten verder te verhogen.

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

Een belangrijke leerervaring die door provincies bij EV is opgedaan, is dat het als provincie belangrijk is om – liefst vooraf – duidelijk te bepalen wat je met het opzetten/ondersteunen van een clusterorganisatie wilt bereiken en wat je als provincie

⁵ Het gaat hier om €200.000,- voor elk van de drie transiethema’s Bio Energy & Gas, Modern Power Systems & Grids en Knowledge & Internationalisation.

van een clusterorganisatie verwacht. Een dergelijke keuze is belangrijk om vervolgens concrete afspraken te kunnen maken over de te realiseren doelen, de vorm/juridische grondslag van de financiële bijdrage vanuit de provincie, de wijze waarop verantwoording door de clusterorganisatie plaatsvindt en de sturingsmogelijkheden die de provincie wil hebben.

Een dergelijke keuze is in het verleden – bijvoorbeeld bij de oprichting van EV – onvoldoende bewust gemaakt. De destijds gemaakte afspraken leken passend voor een kleine clusterorganisatie (3 FTE) die in nauw contact stond met de provincies. Door de snelle groei van de clusterorganisatie (naar meer dan 20 FTE) is de situatie volgens de provincies veranderd. EV is een grote, zelfstandig opererende partij geworden die (daardoor) op wat grotere afstand is komen te staan van de provincies. Hoewel ze de belangrijkste financiers zijn van EV, blijken de sturings- en controlemogelijkheden van de provincies nu – in de huidige organisatorische vorm – beperkt. Dit is volgens de provincies geen wenselijke situatie. Een oplossing hebben ze echter niet direct voorhanden. Het bewust nadenken over de gewenste positie en rol van een clusterorganisatie is echter wel een leerervaring die ze de Provincie Gelderland willen meegeven.

Ook moeten volgens een provincie goede afspraken worden gemaakt over de scheiding van werkzaamheden en verantwoordelijkheden van mensen die niet fulltime voor een clusterorganisatie werken, maar ook vanuit een andere functie of hoedanigheid (eigen bedrijf) werk uitvoeren binnen de doelregio. Waar houdt het werk voor de clusterorganisatie op en waar begint de acquisitie voor de persoon in kwestie (binnen diezelfde provincie). Het is belangrijk dat duidelijk is wanneer iemand ergens staat namens de clusterorganisatie en wanneer diegene iets doet namens zijn eigen bedrijf.

Daarnaast wordt vanuit zowel EV als vanuit de provincies gewezen op het belang van een goede balans tussen financiering uit publieke en private middelen. De markt staat centraal en bedrijven moeten het nut en de noodzaak zien van de projecten en activiteiten die worden ondernomen. Als bedrijven de activiteiten/projecten van de clusterorganisatie als zinvol en wenselijk ervaren is het niet meer dan logisch dat zij ook financieel een bijdrage leveren.

Geraadpleegde personen:

De heer O. Huisman, Stichting Energy Valley

Mevrouw B. Huneman, Provincie Groningen

De heer M. Koop, Provincie Noord-Holland

Website

www.energyvalley.nl

Biobased Delta

Oprichtingsjaar:

2010.

Biobased Delta vormt één van de drie clusters van de overkoepelende Strategic Board Delta Regio. Doel van deze Strategic Board is om de economische ontwikkeling van de Delta Regio als topkennisregio duurzaam te versterken. Naast Biobased Economy vormen Logistiek en Maintenance de andere speerpunten (of regionale topsectoren). De drie clusters staan inhoudelijk en organisatorisch volledig los van elkaar.

Regio:

Zuidwest Nederland, bestaande uit Zeeland en delen van de provincies Zuid-Holland en Noord-Brabant).

Doelstelling:

Biobased Delta heeft als ambitie om in 2016 te behoren tot een biobased topregio van formaat door de nieuwste inzichten op het gebied van biobased economy toe te passen in zowel de procesindustrie als de agrofoodsector. Deze ambitie zal vorm en inhoud krijgen op de volgende manieren:

- verwerking biomassa uit (agro)reststromen tot groene grondstoffen en halffabricaten voor de procesindustrie. Hierbij staan drie kernthema's centraal, namelijk groene grondstoffen, groene bouwstenen voor de chemische industrie en verduurzaming van de procesindustrie;
- opvoeren van het investeringsprogramma naar 600 miljoen euro in 2020;
- ontplooiën van schaa sprongprojecten (grote pilot- en demonstratieprojecten), waarmee substantiële effecten en resultaten bij bedrijven kunnen worden gerealiseerd. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn: Algenproject (Yara), Wierenproject (Arkema), Bio-armaten (Biorizon);
- intensiveren van de samenwerking met partners elders in het land en elders in Europa (en specifiek de Trilaterale Delta: Nederland, Vlaanderen, Nordrhein Westfalen en sinds kort Noord-Frankrijk) om goed in te kunnen spelen op Europese programma's en hiermee subsidiemiddelen voor grote schaa sprongprojecten beschikbaar te krijgen;
- het betrekken van zoveel mogelijk bedrijven, zowel multinationals als MKB-ondernemingen.

De activiteiten van Biobased Delta richten zich op bestaande bedrijven (om daar geleidelijk de transitie richting biobased producten en processen in te voeren), het aantrekken van bedrijven van elders en het ondersteunen van start-ups. Het doel is om in de periode tot 2020 'enkele duizenden nieuwe arbeidsplaatsen' in het werkgebied van Biobased Delta te creëren.

Organisatorische structuur:

Tot eind 2013 was er sprake van een organisatie die bestond uit een Regiegroep en Stuurgroep Zeeland en West-Brabant en een Lobbyteam Biobased Delta. Eind 2013 zijn deze gremia echter opgeheven en hiervoor een vereenvoudigde organisatie in de plaats gekomen, namelijk de Stichting Biobased Delta.

De stichting kent een **bestuur** van zes personen en een **Raad van Toezicht (RvT)**. In deze RvT heeft het bedrijfsleven – met zes vertegenwoordigers (van met name grote, multinationale ondernemingen) – een numerieke meerderheid. Daarnaast zitten de drie provincies (Zeeland, Zuid-Holland en Noord-Brabant) en vier kennis- en onderwijsinstellingen in de RvT (Avans Hogeschool, Hogeschool Zeeland, TNO en Wageningen Universiteit en Research Centrum).

Om bepaalde activiteiten en projecten uit te werken zijn door het bestuur **projectteams** ingesteld. Het bestuur en de projectteams worden ondersteund door een **kernteam**. Dit kernteam is ook triple helix samengesteld. Dit team is verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van de activiteiten.

De drie provincies kennen een bestuurlijke betrokkenheid via hun zitting in de RvT. Er sprake van ambtelijke betrokkenheid via het feit dat ze menskracht leveren voor het kernteam.

NB: momenteel is binnen Biobased Deltaprogramma nog een kleinere, zelfstandige clusterorganisatie actief is. Provincie Zuid-Holland heeft – als één van de drie betrokken provincies – een ‘eigen’ Biobased Delta Zuid-Holland met een zelfstandig kernteam. Deze organisatie is in 2012, onder de naam Platform BioDelta Zuid-Holland⁶, opgericht vanuit de economische Agenda Zuidvleugel. In 2013 is Zuid-Holland lid geworden van het bredere Stichting Biobased Delta. Het is de bedoeling om in de komende periode Biobased Delta Zuid-Holland organisatorisch te integreren in het bredere Biobased Delta.

Omvang personele staf:

De feitelijke clusterorganisatie wordt gevormd door het kernteam van Biobased Delta. In totaal betreft de omvang van het kernteam rond de 12 tot 15 personen die meerdere uren per week aan Biobased Delta besteden. De leden van het kernteam zijn werkzaam bij / afkomstig van de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Zuid-Holland, uitvoeringsorganisaties (zoals BOM, Impuls), ZLTO, Avans Hogeschool en Hogeschool Zeeland. De kernteamleden hebben in hun eigen organisatie een functie die onder andere verbonden is met duurzaamheid en biobased economy. Ze worden door hun werkgevers ‘in kind’ beschikbaar gesteld. Er staan geen mensen op de loonlijst van Biobased Delta. Er is ook geen centraal kantoor van waaruit het kernteam werkzaam is. De kernteamleden werken vanuit hun werkplek bij de eigen werkgever.

Omvang/samenstelling cluster:

Biobased Delta kent – als stichting – geen leden. Naast de stakeholders die zitting hebben in de RvT zijn er 150 bedrijven die actief betrokken zijn bij de activiteiten van Biobased Delta en onder de vlag van Biobased Delta samenwerken. Het gaat daarbij zowel om MKB-ondernemers als multinationals in de agro-, tuinbouw- en chemiesector, gevestigd zowel binnen als buiten de regio Zuid-West Nederland.

Typen activiteiten:

Biobased Delta hanteert een integrale aanpak bij de ontwikkeling van de drie kernthema's (groene grondstoffen, groene bouwstenen en verduurzaming van de procesindustrie). De activiteiten van de Biobased Delta zijn geordend langs zes pijlers:

⁶ Om verdere verwarring te voorkomen hanteren we voor deze Zuid-Hollandse clusterorganisatie uitsluitend de naam 'Biobased Delta Zuid-Holland'.

1. R&D en business development (w.o. meerjarige onderzoeksprogramma's, overkoepelend Biomassa inventarisaties, uitbreiding Shared Research Center Bio-aromaten, sluiten van kringlopen door onderlinge reststroombenutting tussen bedrijven. In dit kader is er bijvoorbeeld ook bijvoorbeeld een team van business-ontwikkelaars dat zich bezig houdt met ontwikkeling van clusters/samenwerkingsverbanden die zich vervolgens weer richten op de ontwikkeling van business cases of eigen projecten).
2. Toplocaties (huisvesting / facility sharing).
3. Kennis en onderwijs (Centre of Expertise Biobased Economy, inrichten 'kennisloket Biobased Economy', ontwikkeling doorlopende leerlijnen Biobased Economy (MBO-HBO-WO), samenwerken aan de arbeidsmarktvragestukken).
4. Financieringsinstrumentarium (toeleiding naar bestaande financieringsmogelijkheden).
5. Branding en Communicatie (lobbyen, voorlichting, communicatie).
6. Acquisitie en Internationalisering (aantrekken nieuwe bedrijven en samenwerking met buitenlandse regio's).

Per kernthema worden de eerste twee pijlers specifiek ingevuld (voor ieder kernthema is er een specifiek R&D-programma en ieder kernthema heeft zijn eigen toplocaties). De andere vier pijlers zijn meer generiek van aard.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

De stichting wordt momenteel gefinancierd via subsidies of financiële bijdrage vanuit de drie betrokken provincies. De bijdragen komen voort uit de beleidsagenda. De stichting is in feite een uitvoeringsorganisatie. De stichting tracht middels haar toegevoegde waarde in programma's en projecten bijdragen van bedrijven en fondsen te werven.

De Stichting Biobased Delta is niet BTW-plichtig. Alle rekeningen/betalingen lopen via de provincie. De provincie beschikt over de mogelijkheid om de btw terug te vorderen.

Bijdrage provincie(s) in kosten clusterorganisatie:

De provincies stellen in de beleidsperiode 2011 – 2015 jaarlijks gezamenlijk €460.000,- beschikbaar voor de Stichting Biobased Delta. Dit budget wordt voornamelijk besteed aan apparaats- en proceskosten (organisatie, communicatie, etc.). Daarnaast is nog een klein deel beschikbaar voor de uitvoering van programma's en projecten. De programma's en projecten worden hiermee aangejaagd en worden verder gefinancierd door financiële bijdragen van bedrijven en fondsen.

Daarnaast is er sprake van 'in kind' beschikbaar stellen van menskracht ten behoeve van het kernteam.

Zo ja, sinds wanneer:

Sinds de start in 2010.

Ontwikkelingen hierin:

De financiële bijdrage lag oorspronkelijk lager (rond de €300.000,-). Dit was in de tijd dat alleen nog de provincies Zeeland en Noord-Brabant participeerden. In 2013 heeft ook de provincie Zuid-Holland zich bij Biobased Delta aangesloten. Toen is het bedrag verhoogd naar €460.000,-.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Het beschikbare budget van de stichting bedraagt momenteel €460.000,- op jaarbasis (in de periode 2011 - 2015). Afgezien van de hierboven genoemde stijging van het beschikbare budget voor Biobased Delta (door toetreding van een derde provincie) hebben zich geen wijzigingen voorgedaan.

Financiering:

De Stichting Biobased Delta wordt momenteel uitsluitend gefinancierd door de subsidies en financiële bijdragen vanuit de provincies. Vanuit bedrijven en kennisinstellingen komen tot op heden geen financiële bijdragen.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Bij Biobased Delta werken ze aan een nieuw business-model. Een belangrijke verandering die ze in de volgende bestuursperiode willen doorvoeren, is dat ze bedrijven willen laten meefinancieren aan de (activiteiten van de) stichting. Op deze manier wil de stichting meer financiële armslag krijgen. Een andere achterliggende gedachte is dat financiële betrokkenheid ook zorg kan dragen voor een duidelijker commitment bij bedrijven voor de doelstellingen en activiteiten van de stichting. Er wordt aan gedacht om grote bedrijven (bijvoorbeeld de stakeholders/bedrijven die in de RvT zitten) een grote financiële bijdrage te laten leveren. Aan kleinere bedrijven die actief betrokken willen zijn bij Biobased Delta zou een beperkter bedrag worden gevraagd. De exacte uitwerking van het nieuwe businessplan moet in de komende tijd nog vorm krijgen.

Een toekenning vanuit de provincies voor de nieuwe beleidsperiode na 2015 moet nog plaatsvinden. Biobased Delta voorziet vooralsnog echter geen grote veranderingen daarin.

Geraadpleegde personen:

De heer B. van der Kamp, Stichting Biobased Delta
De heer S. van Dommelen, Provincie Noord-Brabant

Website

www.biobaseddelta.nl

5. Maakindustrie

Brainport Industries (BI)

Oprichtingsjaar:

Brainport Industries is opgericht in 2011. BI is voortgekomen uit een eerder programma Meesters in de maakindustrie (2007). Voorheen lag de focus op innovatie en kennisuitwisseling, nu is er ook aandacht voor internationalisering, talent en onderwijs.

Regio:

Het grensgebied waar Brainport Industries actief is wordt bewust niet scherp afgebakend (samenwerking moet niet worden beperkt door het opwerpen van grenzen). De activiteiten van BI concentreren zich in Noord-Brabant met Eindhoven als hart.

Doelstelling:

Het high tech ecosysteem Brainport Industries bestaat uit de leidende 1e, 2e en 3e lijns high tech toeleveranciers in Nederland. Doel van de clusterorganisatie is om de toeleveranciers in deze hightech ketens 'te verbinden', gezamenlijk de professionaliteit van de keten verder te verhogen en de concurrentiekracht te vergroten. Moet leiden tot de continuïteit en verdere groei van de high tech industrie (aansluitend op de ambities zoals geformuleerd in het document Brainport 2020).

Brainport Industries is naar eigen zeggen DE high tech supply keten waar wereldwijd OEMs op het gebied van high mix low volume high complexity (HMLVHC) machines hun vraagstukken neer willen leggen om hun concepten om te laten zetten in machines of modules van machines.

Door projecten op het gebied van technologie, markten en mensen uit te voeren kunnen Nederlandse toeleveranciers zich doorontwikkelen tot de top in hun markt en groeien in omzet. Bovendien moet dit leiden tot een constante stroom van kenniswerkers en vakmensen om die omzet ook daadwerkelijk te realiseren.

Organisatorische structuur:

BI is een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid. Er zijn uitsluitend bedrijven lid van de coöperatie. De coöperatie kent een bestuur dat wordt gevormd door 12 vertegenwoordigers van lidbedrijven. Verder is er een Raad van Advies waarin diverse stakeholders uit de high tech industrie zitting hebben, waaronder grote ondernemingen (zoals ASML, Philips Healthcare), kennisinstellingen (waaronder de TUE, Fontys, TNO), overheden (gemeente Eindhoven, provincie Noord-Brabant, SRE), uitvoeringsorganisaties (NV BOM) en werkgeversorganisaties (waaronder FME-CWM en Koninklijke Metaalunie).

Omvang personele staf:

De uitvoeringsorganisatie van BI bestaat uit 2 mensen (2 fte). Zij staan beiden op de loonlijst van de coöperatie.

Omvang/samenstelling cluster:

De coöperatie kent ongeveer 80 aangesloten lidbedrijven. Andere partijen dan het bedrijfsleven – bijvoorbeeld de provincie – maken dus geen onderdeel uit van het cluster. Rondom de coöperatie is echter een groter netwerk gevormd van kennispartijen, overheden en andere stakeholders waarmee intensief wordt samengewerkt in projecten.

Typen activiteiten:

Het programma van BI richt zich op drie focusgebieden, waarbinnen projecten worden uitgevoerd, namelijk:

- **Technology & Proces:** projecten die te maken hebben met technologische ontwikkelingen en procesverbeteringen in de High Tech keten;
- **Markt & Keten:** projecten die te maken hebben met marktontwikkelingen, veranderende marktbehoeften en profilering van de regio (in binnen- en buitenland);
- **Mens & Samenleving:** samenbrengen en afstemmen van opleidingen, verdien- en logistieke modellen optimaliseren/uniformeren.

Voorbeelden van dergelijke projecten zijn:

Brainport Industries Campus: BI werkt met de gemeente Eindhoven en de provincie Noord-Brabant aan de ontwikkeling van het Brainport Industries Campus. Dit is een campus waar werknemers van verschillende high tech-toeleveranciers en kennisinstellingen nauw met elkaar samenwerken. Met het Park wordt de toeleverketen meer zichtbaar, bijvoorbeeld door vestiging van een shared facilities centre waarmee de link tussen onderwijs, onderzoek en praktijk wordt versterkt.

Brainport Industrie College: Om te zorgen voor voldoende goed opgeleide vaklieden in de metaal en mechatronica hebben diverse bedrijven uit de regio hun krachten gebundeld in Brainport Industries College (het BI College). In nauwe samenwerking met deze bedrijven, onderwijsinstellingen en de overheid zorgt Brainport Industries College ervoor dat meer mensen de weg vinden naar een baan in de techniek. Brainport Industrie College zet zich in op het promoten van het werken in deze sectoren, bevordert de in- en doorstroom van personeel, biedt opleidingen en trainingen en oefent invloed uit op de inhoud en opzet van beroepsopleidingen. Het is een erkend leer- en detachingsbedrijf.

Teclab: BI heeft samen met Exempla Opleidingen BV het bedrijf Teclab BV (technology & education lab) opgericht. Teclab heeft als doelstelling het technisch vakmanschap op het niveau van mbo+ in de technologieregio Brainport naar een topniveau te brengen. Teclab specialiseert zich op het gebied van onder meer mechatronica, precisietechnologie, fijnmechanische technieken en meet- en regeltechniek. BI is voor 49% aandeelhouder in Teclab BV.

CFT 2.0: Het CFT 2.0 heeft als kernactiviteiten onderzoek, ontwikkeling en kennisdeling rondom precompetitieve thema's op gebieden als productietechnologie, ontwikkeling en ketenoptimalisatie. De ambitie van CFT 2.0 voor 2020 is om zich te ontwikkelen tot een world class centrum voor toegepast onderzoek door technische toeleveranciers in High Mix Low Volume High Complexity (HMLVHC) ketens. De activiteiten voert CFT 2.0 uit in projecten waar hightech toeleveranciers (als deelnemers), OEMs en kennisinstellingen als partners in kunnen deelnemen.

BI ziet het als zijn kerntaak om te 'signaleren, organiseren en realiseren' door te 'mobiliseren en te verbinden'. Vanuit die taak ontplooit de organisatie onder andere activiteiten als:

- in beeld brengen en bekend maken van projectinitiatieven van andere partijen;
- matchmaking: uitbesteders kunnen een geschikte toeleverancier vinden via Brainport Industries SupplierFinder;
- internationalisatie: het vestigen van de naam Brainport Industries door deelname aan (inter)nationale beurzen (zoals de Hannover Messe);
- (netwerk)bijeenkomsten organiseren: jaarcongres, jaarlijkse ledenbijeenkomst, af en toe een netwerkbijeenkomst;
- Uitgeven periodieke digitale nieuwsbrief (hierin staat in de agenda aangegeven welke bijeenkomst zij zelf organiseren, van welke bijeenkomst zij mede-initiatiefnemer zijn en welke bijeenkomsten door anderen worden georganiseerd).

Financiering:

BI wordt volledig privaat gefinancierd. De leden betalen jaarlijks contributie. De ledenbijdrage is gestaffeld en gerelateerd aan de omvang (wat betreft aantal werknemers) van het bedrijf. De hoogte van de contributie varieert van €1.550,- tot € 5.500,- per bedrijf. Op jaarbasis levert dit in totaal een bedrag op van ongeveer € 250.000,-. Dit bedrag wordt benut voor het financieren van de kosten van de uitvoeringsorganisatie (loonkosten, bureau- en operationele kosten en kosten voor basisactiviteiten van BI, zoals het organiseren van bijeenkomsten) en vormt op die manier de 'basisfinanciering' van BI.

Lidbedrijven dragen daarnaast ook bij aan de financiering van de projecten en programma's van Brainport Industries. De bijdrage van de bedrijven aan projecten wordt – waar mogelijk – aangevuld met financiering vanuit andere partijen zoals overheden (projectsubsidies vanuit de provincie of het Rijk) en fondsen (scholingsfonds OOM). In totaal gaat het wat betreft de projectfinancieringen bij BI om een volume van rond de €1.000.000,-.

Bijdrage provincie in kosten clusterorganisatie:

De provincie draagt niet bij aan de basisfinanciering van de clusterorganisaties. Wel is er sprake van een financiële bijdrage aan afzonderlijke projecten van Brainport Industries. Dit gebeurt via het beschikbaar stellen van EFRO- of REAP-gelden, maar bijvoorbeeld ook door het 'in kind' bijdragen aan projecten zoals de Brainport Industries Campus (beschikbaar stellen van menskracht).

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Het aantal leden is al enkele jaren stabiel (rond de 80 bedrijven). Hierdoor liggen de inkomsten vanuit de lidmaatschapsgelden al enige tijd op een vergelijkbaar niveau. De kosten zijn toegenomen door de uitbreiding van de personele staf van 1 naar 2 personen in oktober 2014. De stijging van de (loon)kosten wordt (mede) gedekt vanuit de projectgelden.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Er worden op korte termijn geen wijzigingen doorgevoerd in het verdienmodel. Wel is BI voorzichtig gestart met het verkennen van de mogelijkheden om projecten op commerciële basis te gaan uitvoeren. Als coöperatie hebben zij daar in principe de mogelijkheden toe. Op welke manier, op welke termijn en rond welke projecten dit zal zijn is momenteel nog niet bekend.

Relevante ervaringen met (overheids)financieringen

Vanuit BI wordt gewezen op het belang om in dergelijke clusterorganisaties het bedrijfsleven centraal te stellen. Het gaat immers om activiteiten voor, door en met bedrijven. Het is zinvol en zeker wenselijk om andere partijen (zoals overheden) 'aan boord' te hebben, maar het bedrijfsleven behoort wat hen betreft 'aan het roer'. Financiële en inhoudelijke ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de provincie is waardevol om projecten en programma's mede te faciliteren. Een te sterke financiële betrokkenheid van de provincie in de (basis)financiering van een clusterorganisatie heeft als mogelijk nadeel dat de focus te sterk gericht wordt op de regionale belangen. Bedrijven denken niet in regio's en willen zich niet laten belemmeren door grenzen binnen Nederland.

Geraadpleegde personen:

De heer J. Blankendaal, Brainport Industries

Website

www.brainportindustries.com

Kennispark Twente (KPT)

Oprichtingsjaar:

Het huidige Kennispark Twente (KPT) is in 2006 opgericht als stichting. Er is wel een voorlopend initiatief geweest, waaraan oorspronkelijk de provincie Overijssel, gemeente Enschede (namens de Netwerkstad) en de Universiteit Twente deelnamen. Dit was een informele samenwerking tussen die partijen, geformaliseerd in 2006. Later kwam daar de Regio Twente bij, nog weer later Saxion Hogescholen. Laatstgenoemde partij is toegetreden toen deze ook meer aandacht wou besteden aan ondernemerschap/valorisatie. Saxion heeft de valorisatie-aanpak – zoals de Universiteit Twente die binnen KPT heeft ontwikkeld – volledig omarmd en vooral ook een eigen vorm en inbedding in de instelling gegeven.

Regio:

Twente

Doelstelling:

De missie van de Stichting Kennispark Twente is om een ecosysteem te ontwikkelen voor innovatief ondernemen in heel Twente. Hiervoor worden door KPT langs drie lijnen activiteiten ontplooid, namelijk:

- ondersteuning van innovatieve start-ups;
- gezamenlijke innovatie: gezamenlijke initiatieven met MKB-bedrijven, lokale industrie en kennisinstellingen;
- aantrekkelijk vestigingsklimaat: het realiseren van de juiste fysieke omgeving voor kennisintensieve bedrijven en het aantrekken van nieuwe vestigingen naar Twente.

De activiteiten van KPT moeten resulteren in 10.000 nieuwe arbeidsplaatsen in de regio Twente tot 2025.

Organisatorische structuur:

In KPT participeren de Universiteit Twente, Gemeente Enschede, Regio Twente, Provincie Overijssel en Saxion. Voor elk van deze founding partners is KPT iets anders: voor de UT en Saxion vormt KPT het vehikel voor valorisatie, voor de provincie Overijssel en de Regio Twente vormt het een uitvoeringsorgaan voor regionaal innovatiebeleid en een inspiratiebron voor beleid, voor de gemeente Enschede vormt KPT een organisatie die bijdraagt aan de gebiedsontwikkeling.

De vijf founding partners hebben voor de organisatorische invulling van KPT een stichting opgericht. Het management en het bestuur van KPT worden gevormd door drie medewerkers (die zijn afgevaardigd vanuit/betaald door de UT, de provincie Overijssel en Saxion). Er is een Raad van Toezicht, bestaande uit een onafhankelijk voorzitter en bestuurders van de Universiteit Twente en Saxion. De provincie Overijssel is niet in dit toezichthoudend orgaan vertegenwoordigd, omdat dit niet strookt met de subsidierelatie. Alle medewerkers van de stichting worden op detacheringbasis ter beschikking gesteld vanuit de founding partners. Feitelijk voeren ze hun oorspronkelijke taak binnen KPT verder uit in een verbeterde context en integrale agenda en aansturing.

Opvallend is dat het bedrijfsleven niet in de organisatie vertegenwoordigd is; bedrijven kunnen geen lid worden of zich anderszins aansluiten. Hiervoor is bewust gekozen, om een zo onafhankelijk mogelijke positie in te kunnen nemen. De publieke organisaties

opereren vanuit een algemeen belang, bedrijven hebben specifieke belangen die niet altijd stroken met het publieke belang. Bedrijven nemen wel intensief deel op projectbasis. In de gesprekken werd als voorbeeld genoemd dat sommige gevestigde bedrijven de meerwaarde van stimulering van start-ups niet begrijpen en soms zelfs afwijzen in de vroege jaren.

Wel voert KPT een groot aantal (project)activiteiten uit, waarmee meer dan 1.000 bedrijven worden bereikt. Daarnaast zijn verschillende netwerken van bedrijven actief, waarmee KPT contacten onderhoudt. Enkele jaren geleden is het toenmalige InnovatiePlatform Twente opgegaan in de Industry Board Twente. Deze board, bestaande uit een vertegenwoordiging van HTSM-bedrijven, functioneert als een informele adviesclub van KPT daar waar het gaat om de uitvoering van het regionale innovatiebeleid zoals verwoord in 'Innovatiesprong Twente'.

Omvang personele staf:

Eén van de gesprekspartners sprak van een formele organisatie (stichtingsvorm) met een informele organisatie daaronder (namelijk medewerkers die niet op de loonlijst van de stichting staan). Het team van professionals binnen KPT bestaat uit circa 25 mensen, die zijn afgevaardigd vanuit de vijf founding partners. Zoals gezegd staat geen van hen op de loonlijst van Stichting KPT zelf. Voor dit model is bewust gekozen om meerdere redenen, namelijk:

- onafhankelijke positie innemen;
- goede inhoudelijke verbinding met de founding partners;
- de organisatie moet geen eigen leven gaan leiden, zodat het streven naar eigen continuïteit het hoogst doel wordt. Op elk moment moet gestopt kunnen worden met KPT en moeten de medewerkers weer terug kunnen naar hun eigen organisatie.

De valorisatie-activiteiten van de Universiteit Twente zijn volledig bij KPT ondergebracht. Met ruim de helft van alle KPT-medewerkers is de Universiteit Twente sterk vertegenwoordigd binnen KPT. Vanuit Saxion zijn drie personen afgevaardigd, van de andere founding partners één of twee personen.

Essentieel voor de onderlinge verbindingen tussen (de werknemers van) de founding partners, is de huisvesting. Hierbij wordt het 'bijenkorf-model' gehanteerd: elke medewerker die (een tijd) op het kantoor van KPT wil komen werken, kan daar gebruik maken van de kantoorruimte en de voorzieningen. Dat betreft overigens niet alleen de gedetacheerden, maar ook andere medewerkers van de founding partners, investeerders, ROM-medewerkers, ondernemers, projectmanagers etc.

Omvang/samenstelling cluster:

Bedrijven in de HTSM en de ICT vormen weliswaar een belangrijke doelgroep van KPT, maar kunnen zich hierbij niet aansluiten. Zij zijn in zekere zin indirect betrokken, namelijk via de Industry Board Twente (zie hierboven) en sommige netwerkpartners van KPT (zoals de Technologie Kring Twente en de Ondernemersvereniging Business & Science Park). Vanuit KPT wordt aangegeven dat de bedrijven uit de doelgroep het cluster vormen die door de clusterorganisatie wordt ondersteund.

Typen activiteiten:

Centraal in de programmering van KPT staat het toegankelijk maken van drie belangrijke waarden voor innovatie, namelijk jong talent, kennis en geld. In de richting van

verschillende doelgroepen en op de verschillende thema's ontplooit KPT de volgende typen activiteiten:

Start-ups en groeiende ondernemingen

Trainingsprogramma's, coachingsstructuren, business development support, vroege fase financiering en doorverwijzing naar diverse vormen van financiering en incubatie.

Innovatieve ondernemingen

Het organiseren van kennisportals en open innovatiecentra en het delen van onderzoeksfaciliteiten.

Verbetering vestigingsklimaat

Gebiedsontwikkeling maakt ook onderdeel uit van KPT. Hieraan wordt invulling gegeven door het Masterplan Gebiedsontwikkeling Kennispark Twente (van juni 2009) uit te voeren. Dit heeft onder meer geleid tot de realisatie van The Gallery, een nieuw bedrijfsverzamelgebouw/innovatiecentrum voor bedrijven op het terrein van de Universiteit Twente, dat vorig jaar is geopend. Hier kunnen bedrijven zich vestigen en elkaar inspireren, ontmoeten en met elkaar innoveren. In het kader van de gebiedsontwikkeling is ook vastgesteld welke typen hightech bedrijven welkom zijn en welke bedrijvigheid juist niet past. Dit heeft er al toe geleid dat enkele bedrijven – die niet in het hightech profiel passen – naar elders zijn vertrokken.

Innovatiecampus voor kennisintensieve bedrijven

Kennispark Twente presenteert zichzelf ook als innovatiecampus voor kennisintensieve ondernemers. Via KPT krijgen deze ondernemers toegang tot talent, expertise en onderzoek, en tot diverse vormen van financiering en coaching.

Kennis toegankelijk maken

Kennis van de Universiteit Twente en Saxion toegankelijk maken en wisselwerking tussen deze kennisinstellingen en het regionale bedrijfsleven organiseren. Via www.kennisvraag.nl kunnen ondernemers vragen voorleggen aan studenten en medewerkers van Universiteit Twente en Saxion.

Volume activiteiten:

De personele lasten van KPT worden gedragen door de founding partners, voor zover het hun eigen medewerkers betreft die afgevaardigd zijn. Deze blijven immers op de loonlijst van hun eigen werkgever staan. Daarnaast is er een centraal budget van 1 miljoen per jaar, waaraan op basis van een specifieke rolverdeling wordt bijgedragen door de founding partners. Ongeveer een derde van dit budget wordt besteed aan communicatie-activiteiten, een zesde aan huisvesting en administratie, een zesde aan gebieds- en industrieprojecten en het resterende budget wordt herverdeeld onder de partners. Dit laatste is bedoeld voor de compensatie van uren die afgevaardigde personen maken buiten het directe belang van de betreffende founder. Stel dat een communicatiemedewerker van de UT voor driekwart bezig is met communicatie over de valorisatieactiviteiten van de UT en een kwart met communicatie over andere KPT-activiteiten, dan wordt een kwart van het brutoloon teruggestort naar de UT.

Over het volume aan inhoudelijke activiteiten staat het volgende gepresenteerd op de website van KPT:

- in 2014 samen met haar partner Powered by Twente 85 bijeenkomsten over innovatie en ondernemerschap heeft georganiseerd, waaraan 3.362 mensen hebben deelgenomen;
- het UT/Saxion Business Development team was in dat jaar betrokken bij 19 patentaanvragen;
- via Kennispark Twente zijn 16 MKB Innovatievouchers verstrekt (november 2013-juni 2014), met een gezamenlijke waarde van €75.000;
- aan 23 Pitch&Match sessies en 24 verdiepingssessies hebben totaal 533 personen van 265 organisaties deelgenomen. Uit deze sessies zijn 261 matchthema's gekomen, waarop 651 deelnemers zich in hebben geschreven;
- bij de Portal to Innovation zijn in een jaar tijd 175 innovatievragen vanuit het MKB en in anderhalf jaar 140 innovatievragen vanuit de non-profit binnengekomen;
- in 2014 zijn er 61 verschillende (student-)ondernemers en verenigingen bij het Juridisch Adviespunt geweest, met een totaal van 101 vraagstukken.

Dit is overigens maar een klein deel van de totale activiteiten. Het zijn voornamelijk de activiteiten waarvan de founding partners het belangrijk vinden om de getallen/gegevens naar buiten te brengen.

Ontwikkeling totale kosten clusterorganisatie (maximaal 5 jaar terug):

Sinds 2012 bedraagt het centrale budget voor KPT 1 miljoen euro per jaar.

Financiering:

De founding partners investeren allen in dit initiatief, in geld en in personele capaciteit. Naast de inbreng van personele capaciteit door de verschillende founding partijen (zie hierboven) beschikt de stichting Kennispark Twente over een centraal budget van 1 miljoen per jaar. De founding partners dragen hier afhankelijk van hun rol aan bij. Dit centrale budget is exclusief projectfinanciering, waarvoor de partijen nog andere bijdragen kunnen leveren.

Bijdrage provincie/deelstaat in kosten clusterorganisatie:

Ja.

Zo ja, sinds wanneer:

Provincie Overijssel heeft niet alleen vanaf de start in 2006 financieel bijgedragen aan KPT, maar ook aan de 'voorloper' van KPT. Destijds was sprake van een provinciale subsidie van 70% of 80%. Nu dragen de founding partners op basis van gelijkheid bij in het centrale budget.

Ontwikkelingen hierin:

Wat betreft de provinciale bijdrage aan KPT is er sprake van een nieuwe ontwikkeling. In 2014 is de Stichting Gerard Sanderink opgericht door deze Twentse ondernemer. Vanuit deze stichting worden onder andere beurzen verstrekt aan kansarme Twentenaren met capaciteiten op het gebied van technologie en worden bedrijven ondersteund die faciliteiten voor toegepaste research gaan oprichten in Twente. De betreffende ondernemer wilde ook een R&D- unit oprichten in Enschede en heeft de provincie Overijssel gevraagd om hem te helpen dit vorm te geven door een lening te verstrekken. Uit dit contact is een deal gesloten waarbij de renteopbrengsten van deze lening aan KPT ter beschikbaar worden gesteld voor de financiering van de provinciale bijdrage aan KPT. Deze deal geldt voor een periode van tien jaar. Hierdoor is continuïteit ontstaat in de bijdrage van de provincie.

Wijzigingen in toekomstige financiering/verdienmodel en achtergronden daarvoor:

Uit de gesprekken is niet gebleken dat het verdienmodel binnen afzienbare tijd op de schop gaat. Voor de huidige invulling en opzet bestaat een groot draagvlak onder de betrokken partijen, mede gezien de aanzienlijke output die KPT kan genereren voor de founding partners. Via de Sanderink-deal is de provinciale bijdrage voor een periode van tien jaar (geheel of gedeeltelijk) 'gedekt'.

Juridische grondslag waarmee de organisatie gefinancierd is:

Wat de provinciale bijdrage betreft is er sprake van een subsidierelatie. Deze subsidie betreft dan de inzet van twee personen van Oost NV (vanuit het budget van de provincie Overijssel) en een bijdrage in het centrale budget (zie verderop). In het geval van KPT is sprake van eerstelijnsactiviteiten, die een hoog risicodragend zijn. Van economische activiteiten is dus geen sprake, dus telt Staatssteun-regels niet. Van btw-probleem is in deze constructie met detachering vanuit de founding partners geen sprake.

Relevante leerervaringen met (overheids)financiering:

Vanuit beide gesprekspartners is aangegeven dat de organisatorische en financiële invulling van een clusterorganisatie als KPT niet zo maar te kopiëren is naar andere regio's. Van een blauwdruk voor andere regio's is dan ook geen sprake. De huidige situatie heeft een aanloop van zeven jaar gehad voordat de structuur en de manier van werken stonden. Bovendien is het erg afhankelijk van de 'trekker' die als netwerker verbindingen kan maken en zijn eigen positie van ondergeschikt belang vindt.

Geraadpleegde personen:

De heer K. Eijkel, Kennispark Twente

De heer G. Bril, provincie Overijssel.

Website

www.kennispark.nl

6. Samenvattend overzicht

In het voorgaande zijn de kenmerken van elk van de tien clusterorganisatie uiteengezet. In dit laatste hoofdstuk bundelen we de informatie in een aantal schematische overzichten.

Uit de analyse van de tien clusterorganisaties komt naar voren dat er duidelijke verschillen zijn tussen deze clusterorganisaties, daar waar het gaat om organisatievorm, de omvang van het beschikbare budget, de personele omvang van de uitvoeringsorganisaties, het aantal aangesloten leden, de betrokkenheid van de provincie, de wijze van financiering en de uitgevoerde activiteiten.

Organisatievorm en samenstelling clusterorganisaties

Schema 2 geeft een overzicht van de organisatievorm en de samenstelling van de clusterorganisatie.

Schema 2 **Organisatievorm en samenstelling clusterorganisaties**

Clusterorganisatie	Organisatievorm	Betrokken partijen	Aantal leden
AgriFood Capital	Stichting + BV	Overheden, kennisinstellingen, vertegenwoordigers bedrijfsleven	-
Flanders FOOD	Vereniging	Kennisinstellingen, bedrijven	341
Skåne Food Innovation Network	Non-profit vorm + BV	Overheden, kennisinstellingen, vertegenwoordigers bedrijfsleven	40 partners 100 leden
Medical Delta	Stichting	Overheden, kennisinstellingen	-
LiftecZONE	Vereniging	Ontwikkelingsmaatschappijen, kennisinstelling, vertegenwoordigers bedrijfsleven	110
MedEcon Ruhr	Vereniging + BV	Overheden, kennisinstellingen, bedrijven	146
Energy Valley	Stichting	Kennisinstellingen, vertegenwoordigers bedrijven	25 stakeholders (200 leden)
Biobased Delta	Stichting	Overheden, kennisinstellingen, vertegenwoordigers bedrijfsleven	-
Brainport Industries	Coöperatie	Bedrijven	80
Kennispark Twente	Stichting	Overheden, kennisinstellingen	-

Uit het schema blijkt allereerst dat bij nagenoeg alle clusterorganisaties meerdere partijen betrokken zijn. In veel van de in de analyse betrokken clusterorganisaties zijn zowel overheden, kennis- en onderzoeksinstituten als het bedrijfsleven vertegenwoordigd. Toch zijn niet alle clusterorganisaties ‘triple helix’ samengesteld. In een deel van de clusterorganisatie zijn alleen overheden en kennisinstellingen of alleen kennisinstellingen en bedrijven betrokken. Eén clusterorganisatie wordt uitsluitend gevormd door bedrijven. Provincies zijn dus niet bij alle clusterorganisatie als partij direct betrokken. Hieronder zal nader worden beschreven of en op welke manier de betrokkenheid van de provincies bij de tien clusterorganisaties vorm krijgt.

Bij de helft van de clusterorganisaties is (in de loop van de tijd) besloten om de samenwerking te formaliseren in een stichting. Een stichting kan geen leden hebben. Bij

clusterorganisaties met een stichtingsvorm zijn daarom geen bedrijven als lid aangesloten. Het bedrijfsleven is in een aantal gevallen wel betrokken via een vertegenwoordiging in het bestuur of als stakeholder/financier. Bij een aantal clusterorganisaties met een stichtingsvorm bestaat de behoefte om bedrijven actief te betrekken en hun relatie met de clusterorganisatie te verankeren. Deze clusterorganisaties kiezen ervoor om een 'netwerkclub' van bedrijven op te richten. Deze staat formeel los van de stichting. Via het overleg en de samenwerking tussen de bedrijven in het netwerk wil de clusterorganisatie inhoudelijke input krijgen vanuit het bedrijfsleven om zo voeling te houden met wat er bij de bedrijven leeft. Tevens is het de bedoeling dat de bedrijven in het netwerk een (beperkte) financiële bijdrage leveren aan de activiteiten van de clusterorganisatie. Voorbeelden van deze netwerkclubs zijn het Energy Valley Platform (Energy Valley) en het in oprichting zijnde netwerk van Preferred Partners (Medical Delta).

In een aantal gevallen is echter bewust gekozen om wat meer afstand te houden tussen de formele organisatie van de stichting en de bedrijven. Bedrijven worden wel actief betrokken bij de projecten en activiteiten die de clusterorganisaties ontplooiën en een financiële/in kind bijdrage aan de projecten wordt veelal wel verwacht. Een actieve rol in het vormgeven van het beleid en de doelstellingen van de clusterorganisatie en een bijdrage in de basisfinanciering van de clusterorganisatie wordt niet van de bedrijven gevraagd. Zo kiest Kennispark Twente voor een dergelijke constructie om een zo onafhankelijk mogelijke positie in te kunnen nemen en te handelen ten behoeve van het algemeen belang.

Bij drie clusterorganisaties is gekozen voor een vereniging. Voor de buitenlandse organisaties kan dit onder andere verklaard worden door het feit dat een vereniging soms de enige vorm is die voor non-profit organisaties gekozen kan worden. Tegelijkertijd valt op dat bij verenigingen – meer dan bij de stichtingen – bedrijven direct betrokken zijn. De ruime meerderheid van de leden van bijvoorbeeld Flanders Food en LifetecZONE bestaat uit bedrijven. Zij hebben allemaal direct inspraak in het beleid van de clusterorganisatie. De kosten van de clusterorganisatie worden deels of – in het geval van LifetecZONE – vrijwel volledig gefinancierd vanuit de contributiegelden van bedrijven.

Verder valt op dat clusterorganisaties in een aantal gevallen – naast een niet op winst gerichte stichting of een vereniging – een BV als organisatievorm kennen. In de BV is de werk-/uitvoeringsorganisatie ondergebracht (AgriFood Capital en MedEcon Ruhr). In het geval van Skane Food Innovation Network en MedEcon Ruhr is een BV opgericht om als organisatie toch een aantal commerciële activiteiten te kunnen ontplooiën.

Betrokkenheid provincie(s)

Of en op welke manier de provincies een rol spelen binnen de clusterorganisatie en of zij een bijdrage leveren aan de basisfinanciering van de clusterorganisatie is weergegeven in schema 3.

Schema 3 Betrokkenheid regionale overheid (provincie) bij clusterorganisatie

Clusterorganisatie	Bestuurlijke betrokkenheid	Ambtelijke betrokkenheid	Financiële bijdrage clusterorganisatie
AgriFood Capital			
Flanders FOOD			
Skåne Food Innovation Network			
Medical Delta			
LiftecZONe			
MedEcon Ruhr			
Energy Valley			
Biobased Delta			
Brainport Industries			
Kennispark Twente			

Legenda: = wel betrokkenheid
 = geen betrokkenheid

In een aantal clusterorganisaties zijn provincies op alle drie de aspecten betrokken. De bestuurlijke betrokkenheid krijgt vorm door een bestuurlijke vertegenwoordiging in het stichtingsbestuur (Medical Delta, Biobased Delta). Van ambtelijke betrokkenheid is sprake doordat medewerkers van de provincie activiteiten verrichten voor het kernteam/uitvoeringsorganisatie (Biobased Delta) of doordat ze zitting hebben in de programmaraad (Medical Delta). De financiële bijdrage aan de basisfinanciering vindt plaats in de vorm van subsidies. Dat geldt overigens ook voor de andere clusterorganisaties waar de provincies bijdraagt aan de basisfinanciering van de clusterorganisatie.

Daar tegenover staat dat bij een aantal clusterorganisaties de provincies op geen van de aspecten betrokkenheid kent. De provincies spelen op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau geen directe rol. Dit betekent echter niet dat er in het geheel geen relaties of contacten bestaan tussen de bestuurders en ambtenaren van de provincies en deze clusterorganisaties. Er wordt op bepaalde punten en binnen bepaalde projecten namelijk wel (intensief) samengewerkt. Financiële ‘ondersteuning’ vindt in deze gevallen dan ook plaats in de vorm van projectfinanciering of sponsoring van bepaalde activiteiten. Van een meer structurele bijdrage vanuit de provincies aan de basisfinanciering van de clusterorganisaties is in deze gevallen geen sprake.

Verder laat schema 3 zien dat er clusterorganisaties zijn waar de provincies op sommige aspecten wel en op ander aspecten niet betrokken zijn. Bij deze clusterorganisaties is er bijvoorbeeld wel sprake van ‘structurele’ financiële relaties (provincies dragen voor een bepaalde tijd jaarlijks mee aan de basisfinanciering). Juist door deze subsidierelatie is dan soms bewust gekozen om de provincie op bestuurlijk niveau geen rol in de clusterorganisatie te geven (Kennispark Twente).

Financiële en personele omvang clusterorganisatie

In schema 4 is voor de tien clusterorganisaties in beeld gebracht welk budget er in de huidige situatie jaarlijks beschikbaar is voor de uitvoeringsorganisatie en wat de omvang is van de personele staf van de uitvoeringsorganisatie.

Schema 4 Financiële en personele omvang clusterorganisatie

Clusterorganisatie	Budget uitvoeringsorganisatie*	Omvang personele staf
AgriFood Capital	€1.000.000,-	4 (3,5 fte)
Flanders FOOD	€ 920.000,-	13 (12,6 fte)
Skåne Food Innovation Network	€1.650.000,-	15 (7 fte)
Medical Delta	€1.350.000,-	10 (7 fte)
LiftecZONe	€ 40.000,-	0
MedEcon Ruhr	€1.300.000,-	16 (12 fte)
Energy Valley	€3.500.000,-	25 (20 fte)
Biobased Delta	€ 460.000,-	12 – 15
Brainport Industries	€ 250.000,-	2 (2 fte)
Kennispark Twente	€1.000.000,-	25

* Bedrag dat in huidige situatie beschikbaar is op jaarbasis voor de clusterorganisatie (dus in principe exclusief het budget voor projecten)

De financiële en personele omvang van de clusterorganisaties loopt sterk uiteen. Naast kleine organisaties zoals LifetecZONe – met weinig budget en geen eigen personele staf – staan grote organisaties zoals Kennispark Twente en Energy Valley. De omvang van het budget hangt deels samen met de omvang van de personele staf (hoe meer mensen, hoe hoger het budget of omgekeerd). Toch kan deze regel – zoals schema 4 laat zien – niet zondermeer worden toegepast. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer de gegevens van Kennispark Twente en Energy Valley naast elkaar worden gezet (vergelijkbare personele omvang, grote verschillen in budget). Een belangrijke verklaring voor dergelijke verschillen is de wijze waarop de personele staf wordt gefinancierd. Zo geldt bij Kennispark Twente (en bijvoorbeeld ook bij Biobased Delta) dat deze grotendeels ‘in kind’ beschikbaar wordt gesteld door de founding partners, terwijl deze bij Energy Valley volledig vanuit het genoemde budget bekostigd moeten worden.

Verder geldt dat de budgetten niet één op één met elkaar vergeleken kunnen worden. Sommige clusterorganisaties bekostigen vanuit hun basisfinanciering (deels) ook (pilot)projecten (bijvoorbeeld Skane Food Innovation Network) die ze uitvoeren, terwijl andere clusterorganisaties voor dergelijke kosten aparte projectfinanciering regelen.

Partijen die bijdragen aan de financiering van clusterorganisaties

Hierboven is aangegeven wat de omvang van het jaarlijkse budget is van elk van de clusterorganisaties. Welke partijen bijdragen aan deze ‘basisfinanciering’ van de clusterorganisaties is weergegeven in schema 5. Dit levert een gedifferentieerd beeld op. Een beperkt aantal clusterorganisaties wordt triple helix gefinancierd. Dat wil zeggen dat zowel vanuit de overheden, het bedrijfsleven als de kennis- en onderzoeksinstellingen financieel wordt bijgedragen aan de kosten van de clusterorganisatie. Bij de andere organisaties vindt de financiering plaats vanuit slechts één of twee partijen binnen de triple helix. Eerder zagen we al dat bij clusterorganisaties die zijn georganiseerd in een stichting, bedrijven veelal niet direct betrokken zijn. Dit betekent vaak ook dat zij geen bijdrage leveren aan de financiering van de clusterorganisatie. Dit neemt echter niet weg dat zij vaak wel in geld of in kind bijdragen aan financiering van afzonderlijke projecten van de clusterorganisaties.

Eerder zagen we al dat bij een aantal clusterorganisaties de provincie niet meebetaalt aan de basisfinanciering van de clusterorganisatie. De provincies doen in deze gevallen alleen aan projectfinanciering of aan het sponsoren van één of enkele activiteiten. Daar staat tegenover dat bij een tweetal clusterorganisaties momenteel de financiering grotendeels (70% bij Flanders Food) of zelfs volledig (Biobased Delta) wordt ingebracht vanuit de provincies/regionale overheid. Bij de andere clusterorganisaties ligt de bijdrage van de provincie(s) onder de 50%.

Toch laat schema 5 zien dat bij alle clusterorganisaties sprake is van (gedeeltelijke financiering) vanuit de overheid. Naast de provincies blijken namelijk gemeenten in 7 van de 10 clusterorganisaties mee te betalen aan de kosten van de clusterorganisatie. Eén clusterorganisatie wordt zelfs volledig gefinancierd door een samenwerkingsverband van gemeenten en waterschappen.

Schema 5 Partijen die bijdragen aan de financiering van clusterorganisaties

Clusterorganisatie	Regionale overheid / provincie	Bedrijven	Kennisinstellingen	Overig
AgriFood Capital				Gemeenten Waterschappen
Flanders FOOD				
Skåne Food Innovation Network				Gemeente Commerciële activiteiten
Medical Delta				Gemeenten
LiftecZONe				Gemeenten
MedEcon Ruhr				Gemeenten Commerciële activiteiten
Energy Valley				Gemeenten
Biobased Delta				
Brainport Industries				
Kennispark Twente				Gemeente Regio Twente

Legenda:  = wel bijdrage
 = geen bijdrage

Aan de clusterorganisaties is gevraagd of zij btw-plichtig zijn en – zo ja – hoe zij daar mee omgaan in de praktijk en wat dat betekent voor hun budget. De antwoorden zijn divers. Soms is de clusterorganisatie niet btw-plichtig omdat zij bijvoorbeeld worden gerekend tot de sector ‘onderwijs’ (Medical Delta). Soms zijn clusterorganisaties in principe wel btw-plichtig; ze hebben echter een regeling getroffen met de Belastingdienst (Energy Valley) of laten de betalingen (deels) lopen via de provincie omdat op die manier de btw kan worden teruggevorderd (Biobased Delta en Energy Valley). Bij clusterorganisaties waarbij sprake is van detachering van personeel vanuit de founding partners speelt het btw-vraagstuk niet.

Activiteiten van clusterorganisaties

De omvang en aard van het activiteitenpakket dat clusterorganisaties uitvoeren wisselt. Er zijn clusterorganisaties – zoals LiftecZONE – die bewust kiezen om het aantal activiteiten beperkt te houden. Op die manier willen ze zich focussen op hun kerndoelstelling (netwerkvorming) en de ‘belasting’ in tijd voor hun leden beperken. Andere clusterorganisaties ontplooiën een heel breed scala aan activiteiten. In schema 6 is getracht de activiteiten van de clusterorganisaties in beeld te brengen aan de hand van negen onderscheiden categorieën. Dit schema is vooral bedoeld om een indicatie te geven van het activiteitenpallet van de organisaties. Achter een groen gekleurd vakje bij een bepaald type activiteit gaan aanzienlijke verschillen tussen de clusterorganisaties schuil. Zo stelt AgriFood Capital dat ze wel een vraagbaakfunctie hebben (categorie 2), maar dat die alleen betrekking heeft op vragen over het netwerk (doorverwijzen naar een passende partij in het netwerk). Bij andere clusterorganisaties (zoals Flanders Food) is de vraagbaakfunctie breder en omvat naast netwerkwerkvragen bijvoorbeeld ook kennisinhoudelijke vragen.

Verder geldt dat er een verschil is tussen wat clusterorganisaties vanuit hun basis- of generieke activiteitenpakket ontplooiën en wat zij binnen programma’s aan de achterban aanbieden. Zo zetten bepaalde clusterorganisaties (Energy Valley) de medewerkers van hun werkorganisatie in voor het bieden van advies, begeleiding en coaching. In andere gevallen (bijvoorbeeld AgriFood Capital) vormt dit geen basisactiviteit van de clusterorganisatie, maar wordt een dergelijke dienst wel in het kader van één van de door hen opgezette programma’s aangeboden.

Schema 6 Activiteiten die worden uitgevoerd door clusterorganisaties

Clusterorganisatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
AgriFood Capital	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flanders FOOD	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Skåne Food Innovation Network	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medical Delta	■	■	■	■	■	■	■	■	■
LiftecZONE	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MedEcon Ruhr	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Energy Valley	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Biobased Delta	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Brainport Industries	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kennispark Twente	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Legenda: 1 = netwerkvorming
 2 = vraagbaak
 3 = prikkelen/initiëren/ideevorming
 4 = advies/begeleiding/coaching
 5 = (toeleiding naar) financiering/subsidie
 6 = partnersearch/matchmaking
 7 = internationalisering
 8 = cursussen/opleidingen
 9 = huisvesting/facility sharing

■ = activiteit wordt wel uitgevoerd
 ■ = activiteit wordt niet uitgevoerd

Het beeld dat uit de gesprekken en het bovenstaande schema naar voren komt, is dat alle clusterorganisaties zich in ieder geval bezighouden met het bijeenbrengen van partijen (netwerkvorming), het stimuleren van samenwerking, het ‘prikkelen’ van partijen en het zorgen dat goede ideeën daadwerkelijk worden omgezet in concrete projecten en

initiatieven (initiëren en aanjagen). Deze vormen veelal de kernactiviteiten van de clusterorganisaties. Bij veel clusterorganisaties geldt dat – wanneer een idee of project goed van de grond is gekomen – de verdere uitvoering aan andere partijen wordt overgedragen.

Leerervaringen

De inventarisatie bij tien clusterorganisaties laat zien dat er verschillende modellen worden gekozen om de samenwerking en netwerkvorming tussen bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen vorm te geven. Er blijkt niet één ideale vorm beschikbaar te zijn die zondermeer als blauwdruk kan worden gebruikt. Het hangt van de omstandigheden en de beoogde doelstellingen af welke vorm qua organisatie, financiering en activiteitenaanbod het meest passend is.

Om als provincie Gelderland tot een goede besluitvorming te komen omtrent de toekomstige financiële ondersteuning van de clusterorganisaties in de regio, is het daarom belangrijk om vooraf te bepalen wat van de clusterorganisaties wordt verwacht. Vastgesteld moet worden wat de provincie met de inzet van de clusterorganisaties wil bereiken (profilering van de regio naar buiten, netwerkvorming, groei van de werkgelegenheid, stimuleren innovatie etc.) en welke rol/positie ze voor de clusterorganisatie zien weggelegd. De keuzes die daarbij gemaakt worden zullen bepalend zijn voor de vorm en samenstelling van de organisatie die het meest passend is (juridische vorm, welke partijen betrokken, op welke manier verantwoording richting en inspraak van de provincie) en voor de te kiezen financiële structuur (welke partijen dragen in welke mate bij, in welke vorm en voor hoe lang).

De ervaring van verschillende clusterorganisaties leert dat een financiële bijdrage vanuit de overheid (provincie of gemeente) vaak zeer nuttig en waardevol is, zeker in de opstartfase en beginjaren van de clusterorganisatie. Bij veel clusterorganisaties groeit in de loop van de tijd wel het besef om naast de bijdrage van de provincie (en andere overheden) te komen tot een cofinanciering vanuit het bedrijfsleven. In verschillende clusterorganisaties bestaan ook al concrete plannen om de bijdrage vanuit het bedrijfsleven te verhogen en de bijdrage vanuit de overheden (op den duur) te verminderen. Een meer actieve financiële bijdrage vanuit het bedrijfsleven zorgt voor meer draagvlak bij en actieve betrokkenheid van de bedrijven bij de activiteiten van de clusterorganisatie en stimuleert een efficiënt gebruik van de financiële middelen (alleen/vooral activiteiten ondernemen waar bedrijven het nut van inzien/geen waarde aan hechten).

Mede vanuit de gedachte van het efficiënt gebruik van middelen wijzen verschillende gesprekspartners ook op het belang van meer samenwerking tussen clusterorganisaties. Alleen al dit onderzoek laat zien dat er in Nederland veel partijen actief zijn met vergelijkbare netwerkvormen, activiteiten en doelstellingen. Door het bundelen van de krachten – bijvoorbeeld op het punt huisvesting, communicatie en organiseren van activiteiten – kunnen kosten worden bespaard en kan worden voorkomen dat zaken 'dubbel' worden gedaan. Door samenwerking kunnen de clusterorganisatie bovendien van elkaar leren en ze kunnen elkaar naar verwachting ook versterken.