

Samenwerking ROM InWest & Amsterdam Economic Board

Versie 0.9



Leeswijzer

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	3
2. Inleiding en Aanpak	4
3. Huidige situatie	5
4. Beelden en Observaties	7
5. Ontwikkelpad en scenario's	8
• Vergelijking met referentieregio 's	9
• Ontwikkelpad	10
• Drie scenario 's	11
• Uitdagingen	12
• DNA en Afwegingskader	13
6. Uitwerking scenario 2	15
• Onderbouwing	16
• Focus op Taskforces	18
• Voorbeelden uitwerking	20
• Activiteiten/competenties	21
7. Tijdspad en besluitvorming	24
8. Bijlagen	25

Toelichting en voorbehoud

- Voor het BO Economie op 13 oktober werken we toe naar een zelfstandig leesbaar document met tekst en figuren.
- Dit document bevat slides en tekst die gepresenteerd zijn of worden bij de stuurgroep van 21 september, de RvC ROM op 24 september en de Agendacommissie Board die is gepland op 4 oktober. Op 7 oktober leveren we de definitieve versie op voor het BO-overleg.
- We hebben op basis van het gesprek in de Stuurgroep, belangrijke stakeholders en mede geïnspireerd door de two-pager van de MT's van Board en ROM met name scenario 2 uitgewerkt.
- Dit is versie 0.9

Managementsamenvatting

Voorkeur Scenario 2: Intensievere en effectievere samenwerking Amsterdam Economic Board en ROM InWest in drie Taskforces

De Amsterdam Economic Board is in 2011 opgericht als triple helix organisatie in de Metropoolregio Amsterdam. Binnen het grondgebied van de Board zijn vanaf 2019 drie regionale ontwikkelmaatschappijen aan de slag gegaan: Horizon (2019), ROM Regio Utrecht (2020) en ROM InWest (2021). Er is veel potentieel opgebouwd dat nu effectiever ingezet kan worden. De MRA-overheden zijn de grootste financier van zowel de Board als de innovatie-activiteiten van ROM InWest. In dit advies geven we aan hoe Board en ROM hun gezamenlijke impact, effectiviteit en efficiëntie kunnen vergroten. We hebben als eerste drie scenario's opgesteld, met als belangrijkste verschil de rol die de regio toekent aan de Amsterdam Economic Board.

Van deze drie scenario's soort scenario 2 het beste op de combinatie van impact én haalbaarheid.

Dit scenario is ook een antwoord op de behoefte aan meer helderheid, meer opvolging en een sterkere propositie naar 'Den Haag'. In dit scenario is ons advies om

- Als overheden een *duidelijker* mandaat en vraag neer te leggen bij de Board zodat de Agendacommissie van de Board weet op welke thema's ze met de triple helix tot coalities en een roadmap kan komen.
- De rol van de Board op dit moment ook te *beperken* tot deze drie thema's: liever impact op een beperkt aantal thema's dan allerlei projecten op een waaier aan onderwerpen,
- Voor elk van de thema's een *taskforce* in te stellen en elk van de Boardleden ook te koppelen aan één van deze taskforces; de leden van de Taskforces vormen met elkaar en met voorzitter en ROM-directeur de board.
- Als overheids-, bedrijfsleven- zowel als kenniswereld-leden de interactie met respectievelijke *achterbannen* te versterken, onder meer via de Netwerkcouncil.
- Naast de Board-werkorganisatie ook de ROM te koppelen aan deze drie taskforces, zodat er meer *opvolging* komt in roadmaps, coalities, projecten, consortia en proposities (waar de regio nu kansen laat liggen).

Deze werkwijze kent ook **voorwaarden**. Als de overheden hun verwachtingen naar de Board scherper formuleren en in hun eigen proces rekening houden met de Board, kunnen ze ook meer terugkrijgen van de Board dan nu. De overheden vragen aan de Board een roadmap voor, bijvoorbeeld, het energiesysteem van de toekomst en geven de Board daarvoor driekwart jaar. Zo'n roadmap kan niet anders dan tenminste triple helix zijn. De overheden schorten hun eigen besluitvorming dan driekwart jaar op omdat ze baat hebben bij een roadmap (doelen-plan-interventies-begroting) van de triple helix. De overheden zitten al in een Taskforce, maar kunnen hun inzet na driekwart jaar bekrachtigen in het BO Economie. Daarna kunnen ze, als rijksmiddelen nodig zijn, deze propositie naar Den Haag brengen en de Board inzetten als signaal van triple helix steun.

Dit advies heeft **consequenties** voor de taken die de werkorganisaties van Board en ROM oppakken. De Board-organisaties gaat in beginsel zelf geen projecten meer oppakken (dan kan onder meer de ROM doen) maar gaat haar inzet voor de bouw van roadmaps, coalities en consortia (met de ROM) versterken en dat wat in de regio gebeurt binnen de thema's van de taskforce monitoren. Daarnaast kunnen Board en ROM hun bedrijfsvoering en communicatie samenvoegen. Voor de verdere detaillering hiervan zijn verschillende organisatiemodellen denkbaar, met gevolgen voor de begroting van Board en ROM. Dit gaan de directeuren van Board en ROM uitwerken in 2024-Q1.

Inleiding en aanpak

Aanleiding

Birch is gevraagd om een verkenning op te stellen van de mogelijkheden voor “substantiële samenwerking/integratie in verschillende scenario’s (inclusief mogelijke vormen van integratie van activiteiten) tussen ROM InWest en de Amsterdam Economic Board”. Beide organisaties verschillen in hun opdracht maar werken wel beiden aan onder meer het versterken van het regionale innovatie ecosysteem. Ieder met eigen accenten en een andere reikwijdte van activiteiten. Het achterliggend doel voor de opdrachtgevers (MRA/Gemeente Amsterdam/PNH) is om doelgerichte inzet van middelen in Noord-Holland en de Metropoolregio Amsterdam te bevorderen en versnippering tegen te gaan. Uiteindelijk moet de samenwerking leiden tot “de meest doelmatige en efficiënte methode om maatschappelijke en economische kansen te benutten in een ondernemende en innovatieve regio.”

Aanpak

We kiezen er in onze aanpak voor om eerst te kijken naar de mogelijke doelen en proposities vanuit de combinatie van Amsterdam Economic Board en ROM InWest. We nodigen de regio daarmee uit te benoemen wat ze wil en geven aan op welke manier het DNA van de regio de mogelijkheden en urgenties bepaalt. We realiseren ons, dat met name de maatschappelijke kansen waar de Board zich gedeeltelijk op richt, op meer plekken opvolging vragen dan alleen bij ROM InWest, gezien diens opdrachtformulering. Ook realiseren we dat het innovatie-ecosysteem niet de enige ‘omgeving’ is waar een Economic Board haar invloed kan uitoefenen. Innovatiebeleid wordt steeds meer missiegedreven innovatiebeleid.* De ROM zorgt met haar focus op de vier transities dat ze bijdraagt aan maatschappelijke doelen. Daarmee hebben zowel de Board als ROM een rol in het benutten van maatschappelijke en economische kansen.

Om de mogelijkheden weer te geven van de invulling van de doelen en bijbehorende rollen die een Board en ROM hierin kunnen spelen, hebben we een ‘groeipad’ met vijf fasen in beeld gebracht, met toenemende intensiteit van regionaal-bestuurlijke samenwerking binnen de triple helix. Dit model is mede gebaseerd op de invulling bij referentieregio’s (onder meer Zuid- Holland; Zuidoost Brabant (Brainport) en Utrecht) en de two-pager ‘Integrale samenwerking in de keten’ vanuit de management teams van Board en ROM. Vervolgens hebben we drie scenario’s opgesteld op welke manier de Board (leden en organisatie) en de ROM InWest hieraan invulling kunnen geven. In ieder scenario wordt weer op een andere manier rekening gehouden met het DNA van de MRA-regio. De keuze voor één van de drie scenario’s wordt gebaseerd op een toets van het afwegingskader die we iedere keer als meetlat inzetten bij de verdere detaillering van de scenario’s.

Op basis van gesprekken in de stuurgroep, draagvlak bij stakeholders en de uitkomst van de toets met het afwegingskader is scenario 2 als beste uit de bus gekomen. Scenario 2 hebben we vervolgens nader gespecificeerd, onder meer in voorwaarden; taken en consequenties.

Vervolg

De laatste stap van onze opdracht is een doorvertaling te maken naar varianten van de bijbehorende werkorganisatie. We werken hiervoor verschillende mogelijke modellen uit voor de samenwerking/ rolverdeling/inzet menskracht met hun voor- en nadelen. Hierbij geven we aan wat de financiële en personele consequenties kunnen zijn. Dit wordt een separaat advies.

4 *Naar analogie van Mariana Mazzucato en de wijze waarop economisch beleid en de opdracht aan de ROM’s van EZK wordt ingestoken.

Huidige situatie I

Bij het verkennen van de mogelijkheden voor samenwerking tussen de Amsterdam Economic Board en de ROM InWest is het belangrijk om rekening te houden met de verschillende **regio's** die zij beslaan. De Board heeft de MRA-regio als focus gebied (inclusief Lelystad en Almere), terwijl de ROM InWest verantwoordelijkheid draagt voor het MRA-deel in de provincie én de regio Noord-Holland-Noord. Binnen MRA en tussen MRA en NHN zijn er verschillen in DNA en daarmee in de behoeften van bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Daarnaast speelt, in mindere mate, dat Gooi- en Vechtstreek onderdeel is van de MRA en deelneemt aan alle activiteiten van de Board, maar in innovatie-ondersteuning vooral wordt bediend door ROM Regio Utrecht. Om deze reden hebben de drie ROM's hun onderlinge samenwerking vastgelegd in een overeenkomst.

De **ROM InWest** heeft in lijn met zijn strategisch koersplan de opdracht te werken aan (1) Ondernemerschap: het aanjagen van bedrijvigheid en investeringen van nieuwe en bestaande bedrijven; (2) Kennisinfrastructuur: het stimuleren van kennisontwikkeling als kraamkamer voor innovaties, (3) Clustervorming: het faciliteren van de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, overheden (4) Financiering: het verstrekken van kapitaal voor risicovolle innovaties binnen de transities.

Dat betekent dat individuele MKB-bedrijven die zich melden of worden geïdentificeerd en die aansluiten bij de gekozen focus, door de ROM worden ondersteund in business development. Maar ook dat wordt gewerkt aan versterking van het innovatie-ecosysteem waarin bedrijven elkaar en kennisinstellingen sneller kunnen vinden. En waarin die kennisinstellingen worden verleid tot het doen van onderzoek en het leveren van oplossingen die de regio nodig heeft en waar bestaand en nieuw bedrijfsleven wat mee kan. Doel is ook dat dat leads oplevert voor de investeringsfondsen van ROM InWest.

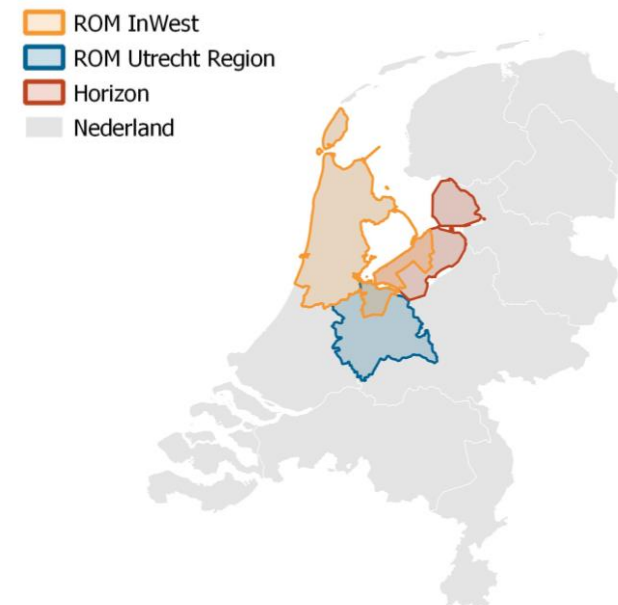
De ROM doet dit voor de hele provincie waarbij de uitdagingen verschillen tussen NHN en het MRA-deel van de provincie. Kort samengevat: in het MRA-deel is er veel kennis en veel startupactiviteit maar weinig clusters. In NHN zijn er klassieke clusters

van bedrijven die aan elkaar leveren maar weinig kennisproductie en startup activiteit (van alle startups in de provincie is 2,5% gevestigd in NHN; van alle investeringen in startups in de provincie komt 0,6% bij deze startups terecht).

In het MRA-deel is de opgave van de ROM op een andere manier uitdagend: er is al veel (vooral publiek) business development, veel kapitaal voor startupactiviteit – maar vooral buiten de focustransities van de ROM. De ROM wil, door de gekozen focus, ondernemerschap aanwakkeren op plekken waar het nu minder snel winst en kapitaal oplevert.

Binnen de gehele provincie is het volume aan startup en scale-up bedrijvigheid ook binnen de gekozen focustransities groot (absoluut en in aandeel binnen Nederland). Alle andere startup bedrijvigheid buiten de gekozen focustransities is echter veel groter. Bij AI (in aantallen startups het grootste technologiedomein in de regio) is bijvoorbeeld een kwart van de startups te koppelen aan één van de transities.

En vaak gaat het om versnipperde en verspreide clusters: de digitale startup op het terrein van voedsel zit in Amsterdam en heeft een wereldwijde focus, maar boven in Noord-Holland kan een productiebedrijf zitten dat daar als eerste zijn voordeel mee kan doen.



Huidige situatie II

De **Amsterdam Economic Board** werkt in lijn met zijn koersdocument aan een (1) wendbare onderwijs- en arbeidsmarkt, (2) aan verantwoorde digitalisering, waar publieke waarden centraal staan, en (3) aan een duurzame en gezonde leefomgeving. Dit doet de Board onder andere door middel van verbinding en vernetwerking, door het organiseren van bijeenkomsten van de Board, de agenda commissie en de Network Council, waar vertegenwoordigers en beleidsmakers van grote bedrijven, kennisinstellingen en overheden bij elkaar komen.

Wat de Board ook beoogt te doen, is het uitdragen van een gezamenlijk verhaal en gezamenlijke economische en maatschappelijke opgaven die moeten worden opgelost. Hierin overlapt het (groten)deels met focus en thema's van de ROM InWest maar doet ze dat door andere activiteiten. Doordat de MRA-regio van nature de 'economische wind in de rug' heeft, ontbrak tot nu toe een zekere urgentie tot samenwerking, maar die is er nu wel: de regio loopt tegen haar ruimtelijke, ecologische en sociale grenzen aan. De Board heeft dat geagendeerd met haar oproep 'Anders kijken, anders doen'. Net als bij andere Boards zien we werkwijze om een gedeeld belang te vinden, juist op de grens van waar het niet vanzelf lukt.

Op basis van de agenda heeft de Board meerdere programma's en initiatieven in gang gezet. Er zijn nu inspanningen vanuit de Board om initiatieven die worden opgestart vanuit de Board, verder te laten dragen door partners. Zoal het initiatief LEAP voor de verduurzaming van de digitale infrastructuur, dat overging naar de Nationale Coalitie Duurzame Digitalisering (NCDD).

Als wij de huidige activiteiten van ROM en Board naast elkaar leggen, zien we overlappings en gaten. Wij zien samengevat het volgende (zie tabel).

	Amsterdam Economic Board	ROM InWest
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Waardevol werk voor iedereen • Verantwoorde digitalisering • Duurzame en gezonde leefomgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Energietransitie • Circulaire transitie • Voedseltransitie • Digitale transitie
Doelgroep	Decisionmakers (bestuurders, CEO's, voorzitters, founders, CIO's, directeuren) binnen bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden	Innovatief mkb
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> • Agendering • Programma's (nu 2) • Initiatieven (nu 12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Business development • Cluster- en ecosystemontwikkeling
	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda • Input voor politiek-bestuurlijke discussies in de regio • Coalities die met elkaar aan tafel zitten • Initiatieven die na enige steun zelf financiering ophalen voor volgende fase 	<ul style="list-style-type: none"> • Investerings in bedrijven gerealiseerd met circa 8% van het beschikbaar investeringsvermogen (160M). • De ROM heeft expertise opgebouwd voor het ondersteunen van clusters.

Beelden en observaties uit de interviews¹

- De Amsterdam Economic Board is in 2011 opgericht als triple helix organisatie in de Metropoolregio Amsterdam. Binnen het grondgebied van de Board zijn vanaf 2019 drie ROM's aan de slag gegaan: Horizon (2019), ROM Regio Utrecht (2020) en ROM InWest (2021). Dit geeft veel slagkracht, maar vergt ook meer uitleg aan ondernemers en gemeenteraadsleden over wie wat doet en een scherpere rolverdeling.
- Binnen de Board is een basis gelegd voor een triple helix cultuur waarin onderzoekers, bedrijven, ambtenaren, bestuurders en NGO's elkaar gemakkelijk weten te vinden. De Netwerkcouncil is daar een illustratie van: daar krijgen zo'n 135 decisionmakers uit de triple helix gemakkelijk toegang tot elkaar.
- Het is zeker niet de enige plek waar spelers in de triple helix elkaar weten te vinden. Dit betekent ook dat op meerdere thema's bedrijven en kennisinstellingen elkaar al kunnen vinden zonder dat de Board daarin zelf nog een grote rol hoeft te spelen. De AI coalitie is bijvoorbeeld ontstaan vanuit de universiteiten en de consortiumvorming rondom waterstof is ontstaan in het Noordzeekanaalgebied, op een basis van triple helix die in twee decennia is gelegd. Uit de gesprekken komt naar voren dat het waardevol is als de Board en ROM complementaire partijen bij elkaar brengen en coalities vormen, vaak juist op de grens waar dit niet vanzelf lukt.
- Veel gesprekpartners noemen dat de Board en de Netwerkcouncil een belangrijke rol spelen voor gerichte en ongerichte gesprekken. Daar blijft behoefte aan.
- Individuele boardleden opereren in de praktijk zonder last of ruggespraak en worden nu niet gevraagd verantwoordelijkheid te nemen naar hun achterbannen. Meerdere gesprekpartners spreken uit dat ze zouden willen dat Boardleden dat wel gaan doen, of zouden zelf zo'n rol willen krijgen.
- Voor de buitenwereld is het nogal eens onduidelijk wanneer het initiatief voor een thema komt van boardleden, en wanneer van de werkorganisatie van de Board.
- De overheden komen nu niet met heldere verwachtingen en mandaten naar de Board, dat wordt gemist door Boardleden en valt op in vergelijking met andere regio's.
- Aan de andere kant geven de overheden vaak aan de schurende gesprekken en productief (tegen)geluid van bedrijven en kennisinstellingen via de Board of de ROM te missen. Dat mag meer dan nu.
- Het bedrijfsleven laat verschillende verwachtingen zien. Sommige sprekers vanuit het bedrijfsleven zouden een grotere strategische rol vanuit het bedrijfsleven op willen pakken. Anderen verwachten vooral een faciliterende rol van overheden: hoe zou de overheid de randvoorwaarden waaronder bedrijven opereren, kunnen verbeteren (infra, wonen et cetera).
- Er is bij overheden verlangen naar een grotere bijdrage van de bedrijven in tijd en geld, ook voor de werkorganisatie. In sommige regio's in Nederland is de balans op papier nog schever (de overheid betaalt relatief nog meer), maar minder een issue.
- Er wordt veel opgestart vanuit de Board(organisatie) maar door de veelheid wordt samenhang, uitlegbaarheid en opvolging nogal eens gemist, wat vragen oplevert vanuit achterbannen en gemeenteraden.
- ROM InWest zit in de opstartfase en heeft in haar eerste werkprogramma gekozen voor een focus op vier transities. Dat helpt bij het scheppen van de juiste verwachtingen, maar maakt ook dat ze maar op een beperkt terrein mag investeren. Ze heeft belang bij sterkere clusters die leads genereren naar investeringen.
- Door het soortelijk gewicht van de economie van Amsterdam in de regio ontbrak voor lange tijd de urgentie voor toekomstbestendige oplossingen. Gelet op de transities, is die er nu wel, maar wordt niet altijd gevoeld.
- ROM InWest, de Board en de MRA worden nogal eens gemist in en door 'Den Haag' (inclusief Invest-NL en VNO NCW).
- De agenda aan de tafels en gesprekken die we voerden werden opvallend vaak beïnvloed door spanning Amsterdam-regio-provincie.
- Het gaat in de gesprekken vooral over effectiviteit en impact en niet over efficiëntie.

Ontwikkelpad en scenario's

De vergelijking met referentieregio's: en ontwikkelpad

Om na te gaan hoe activiteiten en taken meer in samenhang uitgevoerd kunnen worden door Board en ROM, is het eerst van belang om te bepalen welke **ambities** de regio eigenlijk wil bereiken met beide organisaties. In onze aanpak hebben we opgenomen om een benchmark uit te voeren naar hoe in andere regio's het samenspel tussen Board-leden, Board-organisatie en de ROM is georganiseerd. We hebben gekeken naar wat doel en werkwijze zijn in Zuid Holland, Brainport (Zuidoost Brabant), Regio Utrecht en Flevoland. In Brainport en Zuid-Holland hebben Board en ROM niet alleen een andere onderlinge werkverdeling maar wordt van beiden ook meer verwacht dan nu in de MRA-regio van Board en ROM wordt verwacht. In de regio Utrecht wordt niet meer verwacht, maar is de opdracht wel anders, namelijk vooral gezamenlijk beeld uitdragen en lobby uitvoeren.

Als we zo kijken naar Nederlandse regio's dan zie we dat ze alle met de combinatie van Board en ROM een bepaald **ontwikkelpad** doormaken, met een toenemende intensiteit van regionaal-bestuurlijke samenwerking binnen de triple helix.

We zien vijf stappen. Het is mogelijk om van fase 1 van netwerkvorming gelijk over te stappen naar fase 4 van coalities, zonder een gezamenlijk overkoepelend verhaal of gevoerde dialoog over wat de belangrijkste opgaven voor de regio's zijn. Dit vermindert echter wel de gerichtheid en lobbykracht vanuit de regio om regelgeving aan te passen en fondsen binnen te halen. Het opstellen van een gezamenlijke agenda met wenselijk handtekeningen van alle triple helix partners draagt bij aan de betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven en kennisinstellingen en maakt contractering en vervolgens dealmaking met elkaar en met de rijksoverheid mogelijk.

Als we kijken naar het ontwikkelpad dan staat de MRA-regio met Board en ROM nu tussen stap 2 en 3. In veel gesprekken ging het over de vraag: kunnen we meer impact bereiken? Maar ook: kunnen we bereiken wat in Zuid-Holland of in Brainport is bereikt? Dat wat Brainport bereikt zouden veel gesprekspartners ook in de MRA regio eigenlijk wel willen realiseren, maar, zo werd vaak gevraagd, kan dat wel hier? Twee

cruciale **verschillen** zijn immers de sectorstructuur (bedrijven in de regio lijken niet van elkaar en van universiteiten afhankelijk te zijn, er is geen ASML dat belang heeft bij sterke toeleveranciers en daarin ook kan investeren) en de cultuur (waarbij veel partijen kijken naar de overheden in de regio, overheden die zelf ook veel ambities hebben). Maar er zijn drie kenmerken die de MRA regio wél heeft (en eigenlijk zijn het ook sterkten die andere regio's minder hebben) die de regio weer kan benutten om als triple helix meer in elkaars armen gedreven te raken en meer impact te maken: (1) Er is stabiele economische groei door de aanwezigheid van IT-gedreven zakelijke dienstverlening, ondersteund door startups maar met veel behoefte aan internationals. (2) Er is een hoog ambitieniveau om de brede welvaart en de grote transitie te agenderen en te versnellen. Er is veel maatschappelijk en politieke steun en die kan ook worden aangeboord en gericht door de discussies die de Board en anderen kunnen initiëren. (3) De regio kan de plek zijn waar op grote schaal innovatie uitgerold kunnen worden ook als die elders is ontwikkeld ('deployment').

Het verschil tussen wat MRA-regio nu doet en wat Brainport en Zuid-Holland (kunnen) doen wordt mede verklaard doordat zij beiden een sterkere industriële basis hebben (die hogere eisen stelt aan samenwerking in de triple helix) maar ook doordat de overheden in beide regio's ervoor gekozen hebben hun lange termijn agenda's op te stellen binnen de board en op te volgen met ecosysteemontwikkeling over de breedte van de economie,. Deze keuze op zich maakt een board een plek die er toe doet, waardoor bedrijven en kennisinstellingen zich meer gaan inzetten om dáár een akkoord te bereiken en achterbannen te committeren. Brainport komt daarin verder dan Zuid-Holland maar voor beiden is het een werkwijze die stap voor stap is bereikt. Natuurlijk helpen de economische en culturele omstandigheden maar elke keer nodigen de samenwerkende overheden het bedrijfsleven en de kennisinstellingen een beetje meer uit om commitment te tonen in ruil voor meer inspraak en uiteindelijk een groter resultaat. Binnen de regio en in het overleg tussen regio en Rijk.

Bestuur en uitvoering in de regio: het pad dat regio's zoal doormaken

Oplopende intensiteit van doelen/ambities en regionaal sociaal-economisch bestuur.

1. Organiseren van vernetwerking door bedrijven, NGO's, kennisinstellingen en overheden bij elkaar te brengen.



2. Een gezamenlijk verhaal: dit is onze onderscheidende (economische) positie in Nederland, die door triple helix in de regio wordt uitgedragen.



3. Dialoog tussen een selectie van bestuurders en ondernemers (voldoende breed om te weten wat er speelt en nodig is), leidend tot een gezamenlijke **agenda:** dit willen we bereiken en dit zijn (overheids)interventies die daarvoor logisch zijn.



4. Coalities, clusters en consortia tot stand brengen, prioriteren en ondersteunen bij hun aanvragen in Den Haag en Brussel en financieren vanuit investeringsfondsen (ROM) en overheden.



5. Contractering binnen de regio: dit gaan de achterbannen van overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven doen; Boardleden vertegenwoordigen de Board en hun achterban. **Dealmaking** namens de regio met de Rijksoverheid en daarna implementatie.



Drie scenario's

Kijkend naar het ontwikkelpad van regionaal sociaal-economisch bestuur en naar de huidige rol en samenwerking van de ROM en de Board met daarbij horende overlappings, gaten en uitdagingen, vloeien daar verschillende **scenario's** uit voort. Scenario's verschillen in de impact die ze kunnen bereiken, maar ook of ze meer of minder ver afstaan van de huidige manier van werken in de regio.

Als we kijken naar het ontwikkelpad en de huidige uitdagingen bij de verschillende doelen en ambities in de regio, zien we dat vernetwerking op 'top level' goed gaat en wordt gewaardeerd, maar kleinere ondernemers en partijen worden minder betrokken en gehoord. Scenario 1 zet in op het verder versterken en benutten van dit type vernetwerking door te concentreren op de Network Council, een unieke asset in de MRA. In dit scenario gaat agenda en lobby dan naar de MRA en is omvangrijke coalitievorming geen vast onderdeel van de Board en ROM-activiteiten. Dit heeft als gevolg dat de Board en de ROM in mindere mate bijdragen aan het oppakken van resterende stappen in het ontwikkelpad.

Door de komst van de ROM is het mogelijk de keten van initiëren-agenderen-coalities-ecosysteemontwikkeling-business development-consortia te sluiten en is het voor de regio naar onze mening mogelijk om **uiteindelijk** op pad te gaan naar scenario 3. Dat vergt echter wel de wil van politieke bestuurders en het vergt het opdoen van ervaring en track record: 'meters maken'. Het helpt als bestuurders uitspreken dat ze dat ambitieniveau willen gaan bereiken. Stap 3 vergt dat overheden de rol van een gedeelde agenda met meerjarenbegroting (zoals die nu ligt bij de MRA) overdragen aan de Board. Dat is het model dat ook in Brainport wordt gevolgd, vanuit de ervaring dat een agenda van de triple helix veel meer impact sorteert naar binnen en naar buiten dan een agenda van alleen overheden.

Een investering van overheden van 4,7 miljoen per jaar in de organisatie van de Brainport-Board levert de regio externe investeringen op van 370 miljoen (Regio Deal) tot 1,6 miljard in [woningen en infrastructuur](#). Daarvan komt een substantieel deel van het verzamelde bedrijfsleven, wat door de regio Brainport wordt gezien als een extra argument om middelen van de Rijksoverheid te claimen.

Bij scenario 2 wordt gekozen voor verdieping op een aantal thema's in plaats van veel onderwerpen op te pakken. De focus wordt gelegd op 3 taskforces met een rol voor de ROM en Board en geen overkoepelende regiobrede agenda vanuit de Board. In geen van de scenario's is projectuitvoering vanzelfsprekend.

Dit advies gaat over de rollen en samenwerking vanaf **2025**, met 2024 als aanloopjaar. In de stuurgroep hebben we daartoe de drie scenario's gelegd langs een **afwegingskader** met zeven elementen. Dit afwegingskader kijkt naar

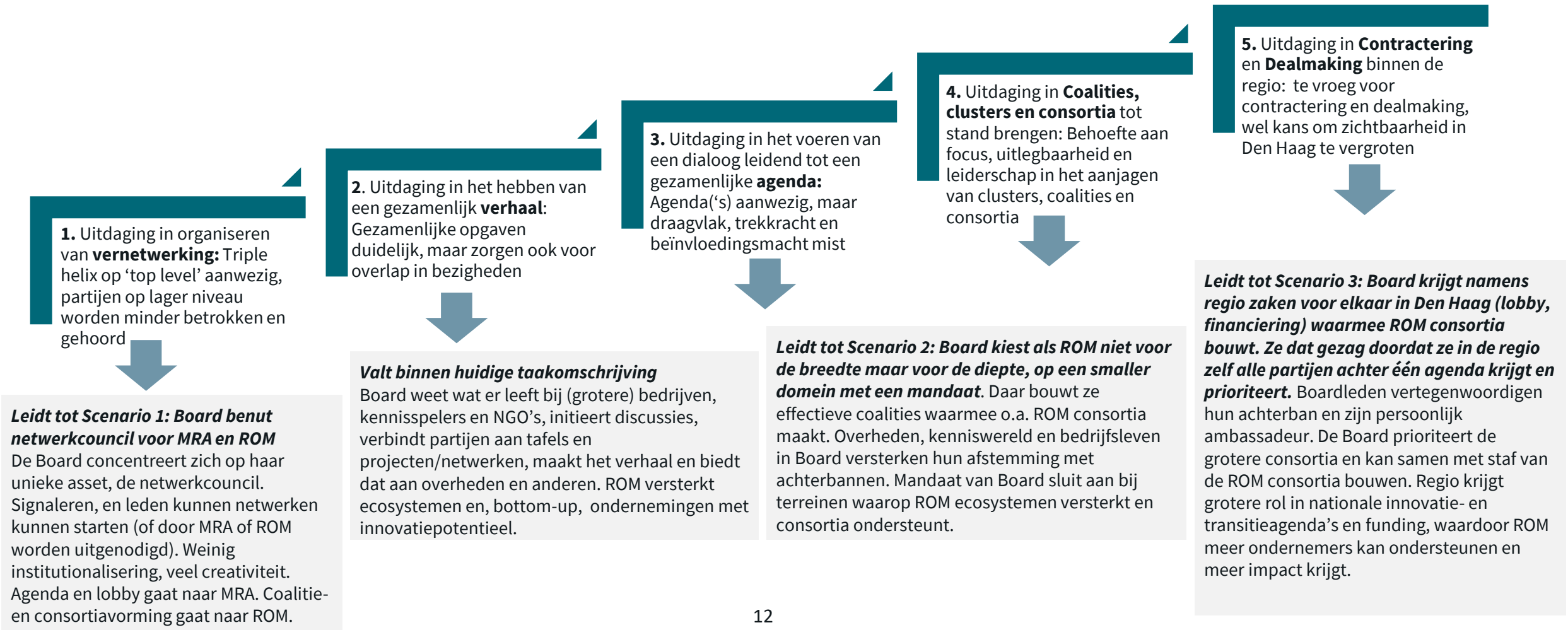
- de mogelijke opbrengst van een scenario wat betreft **impact, effectiviteit** en **efficiëntie**,
- in hoeverre het past het bij de eigenschappen van de regio (**DNA**) en
- hoe haalbaar is het als we kijken naar **legitimiteit, draagvlak** en **viability**.

We hebben daartoe ook het DNA en ecosysteem van de regio verwoord in zeven aspecten.

Deze score heeft geleid tot een keuze voor scenario 2.

Ontwikkelpad met uitdagingen in de regio

Verschillende scenario's vloeien voort uit de huidige rol en samenwerking van de ROM en de Board met daarbij horende overlappings, gaten en uitdagingen



DNA en ecosysteem: waarmee te rekenen?

De rollen en dus ook nieuwe rolverdeling moet rekening houden met de kenmerken van het ecosysteem in de regio.

Om lessen te trekken uit andere regio's is het ook goed om in beeld te hebben waarin het ecosysteem van de regio afwijkt van veel of alle andere regio's.

1. Het niveau van ondernemerschap en kennisproductie maken regio top-ecosysteem. Doorvertaling naar innovatieprojecten blijft achter. Dit is noodzakelijk voor de grote transitie-opgaven.
2. De omvangrijke bevolking op een klein oppervlak maakt dat de opgaven groot zijn en ook dat de regio veel te bieden heeft aan bedrijven en NGO's *van elders* die innovaties willen uitrollen. Transitie-innovaties moeten nogal eens geïmporteerd worden.
3. Er is een gevarieerde sectorstructuur: weerbaar maar ook versnipperd. Geen ketens. Mede daardoor is het bedrijfsleven matig georganiseerd, beperkt geëngageerd aan de regio en geeft het weinig sturing aan dat wat voor hen nodig is.
NB: Ook in kenniswereld is het aantal spelers groot zonder eigen regio-overleg.
4. Grote bedrijven zijn vaak bepalend voor het DNA en geven richting aan koers en besluitvorming. Meerdere langer bestaande grote bedrijven staan voor grote transitie-opgaven (zoals Tata, KLM). De nieuwe grote bedrijven (zoals Booking, Adyen) staan relatief neutraal in de transitie-opgaven: ze belasten niet maar hun bijdrage aan de grote transities is ook beperkt.
5. Er is een internationale cultuur met wervingskracht naar startups, internationals (expats) en kapitaal. De corporates die de marktintroductie van bèta-startups sturing en schaal kunnen geven zitten vaak buiten de regio. De keten van startup-scale-up-corporate is in nogal wat sectoren incompleet.
6. Amsterdam en meerdere andere grote gemeenten hebben vanouds een sociaal-progressief bestuur. Dat kan continuïteit bieden in de aandacht voor brede welvaart, duurzaamheid en terugdringen van ongelijkheid. Wel is er verschil in welvaart tussen de deelregio's in de MRA.
Er is verschil in cultuur en economie tussen MRA en Noord-Holland Noord. Daardoor trekt de MRA van nature naar Zuid-Holland en Utrecht en minder naar Noord-Holland-Noord.
7. De politiek-bestuurlijke cultuur hecht aan autonomie en is vocaal. Er is zelfvertrouwen en het gaat tot nu toe goed met de economie. De keerzijde is dat het maken van keuzen/besluiten en uitvoeren zwakker zijn. Ook de aansluiting met Den Haag is daardoor minder.

Afweging voor de verschillende scenario's leidt voor nu naar scenario 2

We leggen de scenario's naast een afwegingskader. Op zeven elementen worden de beoogde rollen en rolverdeling beoordeeld.

Drie elementen gaan over opbrengst, één over of het past en drie elementen zijn randvoorwaarden.

	Omschrijving	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
1. Impact	Impact: is duidelijk hoe dit scenario merkbaar impact gaat hebben op de transities en de brede welvaart? Hoe groot is die impact?	■	■■	■■■
2. Effectiviteit	Hoe groot is de opbrengst (om maatschappelijke en economische kansen te benutten in een ondernemende en innovatieve regio) bij dit scenario? Wat gaan innovatieve ondernemers merken van het scenario?	■	■■■	■■■
3. Efficiëntie	Wat is de verhouding tussen kosten en opbrengsten in dit scenario? Ook wat betreft meer immateriële investeringen in onderling kennisdeling, vertrouwen en commitment?	■■	■■■	■■
4. Past bij DNA	Past bij DNA en ecosysteem: houdt dit scenario voldoende rekening met het DNA en (huidige) ecosysteem (of zou het ergens anders wel passen maar hier niet)?	■■	■■	■
5. Legitimiteit	Sluit het scenario aan bij regelgeving, statuten en eerdere besluiten? Krijgt statutaire en democratische besluitvorming voldoende ruimte?	■	■■■	■■
6. Draagvlak	Hoeveel steun is er bij stakeholders, huidige deelnemers en hun achterbannen voor dit scenario?	■	■■	■
7. Viability	Viability (levensvatbaarheid): zijn de organisaties geëquipeerd om de nieuwe rollen en taken ook waar te maken? Hoe groot is de verandering die ze moeten doormaken?	■■	■■	■

Uitwerking van scenario 2

Scenario 2 onderbouwd I

Scenario 2 maakt de samenwerking tussen Board en ROM intensiever en effectiever. Dit is relevant voor de Board en voor de ROM die immers nog maar recent is gestart. In het MRA-gebied van de ROM is effectieve steun van en samenwerking met de Board en de door de Board in 12 jaar opgebouwde netwerken essentieel. Ter illustratie: de acht transities die de Board (samen met de MRA) in 2022 heeft geïdentificeerd passen ook allemaal tot de geselecteerde transities van de ROM. Bij deze acht thema's benoemt de Board dat ze belangrijk zijn, brengt ze mensen uit de triple helix bij elkaar, verzamelt en ondersteunt ze lopende initiatieven en nogal eens start ze zelf een project met het plan om dat daarna op eigen benen te zetten (zoals LEAP of Amdex)

Benutten komst ROM InWest

Nu de ROM er is kan dit proces op drie manieren meer impact gaan krijgen. 1. De ROM kan kennis en data gaan inbrengen over de bedrijven die al actief zijn en baat hebben bij steun van andere bedrijven (Netwerkouncil) en van kennisinstellingen. 2. Ze kan de agendering richting geven door aan te geven waar combinaties van bedrijvigheid en kennis liggen die snel aan de slag kunnen gaan. 3. Ze kan na de samenwerking met de Board deze initiatieven dan ook overpakken, een plek geven in ecosystemen en uitbouwen tot concrete clusters en de bedrijven die deelnemen waar nodig gaan ondersteunen met business development. Met name in de ecosystemontwikkeling en dan vooral het leiderschap daarbinnen is nog veel winst te behalen in de regio. Bij ons assessment ([Birch 2023](#)), van de stand van het ecosysteem bij de acht thema's van de Transitieversneller haalde één van de acht de score 4 uit 5 op ecosysteem en leiderschap, op de andere terreinen bleek nog veel winst te halen.

De coalities in de triple helix die de Board heeft gevormd moeten 'harder' worden door de deelnemers vaker verder te brengen naar concrete consortia en ze moeten sterker worden door meer bedrijven (startups en grote concerns) en onderzoekers in te brengen. De consortia kunnen zowel door Board en ROM worden gebouwd, het binnentrekken van meer bedrijven en onderzoekers, naast de netwerken van de Board, is een taak van een ROM. Als de Board (potentiële) clusters en consortia eerder kan overdragen aan de ROM

krijgen ze meer impact. De Board kan haar rol blijven vervullen voor het in en buiten de regio onder de aandacht brengen van dit thema (lobby) en dat kan ze door met meer reputatie omdat thema's ook verder worden 'afgemaakt' in de regio. Wanneer coalities stevige consortia worden met een begroting kunnen ze ook publieke financiering ontvangen (zie ook '[Transities versnellen](#)') doordat ze een propositie zijn aan Den Haag. Veel van de opgaven waar de regio voor staat en waar innovaties tot uitvoering moeten komen, vergen ook beleid, samenwerking, investeringen en regelgeving van overheden. Daarmee ondersteunt de Board de opdracht van de ROM.

Dat vergt wel focus (beter enkele thema's met impact dan alles aanjagen) en het vergt dat de overheden in de Board aangeven waar ze een rol van de Board verwachten. Die helderheid bieden ze nu niet. De overheid is de belangrijkste financier, maar is nu niet helder in haar verwachtingen. In scenario 2 maken overheden met de andere triple helix partners, via de Agendacommissie, heldere afspraken over de thema's waarin de Board een rol gaat spelen zodat de overheden dit kunnen opvolgen met beleid en financiering.

In ons advies werken we vaak met het onderscheid: **Roadmap → coalities → consortia → proposities**

- Met een **roadmap** kun je als regio laten weten wat je belangrijk vindt en wat je doelen zijn en welke stappen je als regio onderneemt om de doelen te bereiken. Dat doen we voor elk van de drie thema's van de Board in Taskforces.
- Vervolgens kun je rond de thema's **coalities** samen brengen van bedrijven, kenniswereld, ngo's en overheden die projecten gaan vormgeven en naar elkaar uitspreken wat ze gaan doen. Indien het bedrijfsleven onderling nog niet samenwerkt moeten clusters gebouwd worden.
- Er zijn in de regio al veel projecten (<10 miljoen). Om impact te maken wil de regio vaker **consortia** tot stand brengen (10-500 miljoen) waarvoor consortiumdeelnemers (vaak bedrijven, kennisinstellingen, overheden en ngo's) aangeven wat ze voor elkaar kunnen krijgen, welke begroting daarvoor nodig is en wat ze eventueel nodig hebben uit publieke financiering.
- Als de ambities van Taskforces via coalities en consortia concreet zijn gemaakt tot een begroting dan zijn ze ook een **propositie** naar Den Haag (of Brussel): de regio kan een bijdrage leveren aan *bijvoorbeeld* de bouwopgave door te investeren in biobased en modulair bouwen [maar daarvoor doet de regio wel een financieel beroep op Den Haag].

Scenario 2 onderbouwd II

Scenario 2 betekent scherpere commitments van alle boardleden. De *overheid* kan commitment geven door haar verwachtingen scherper te maken. Er is bij velen ook behoefte om het commitment van *andere Boardleden* te versterken. Onder andere omdat niet duidelijk is wanneer het initiatief bij de Boardleden of bij de werkorganisatie ligt. Er zijn probleemeigenaren nodig. Sommige Boardleden willen ook zelf meer leiderschap oppakken, met ondersteuning van de werkorganisatie. Boardleden krijgen dan de opdracht om de achterbannen van bedrijfsleven en kenniswereld te verbinden. Kennisinstellingen zijn daar nu niet op ingericht maar zouden dat wel moeten gaan oppakken. De leden vanuit de kennisinstellingen in de Board en in de Agendacommissie zouden moeten spreken *namens* alle kennisinstellingen.

In scenario 2 komen er drie Taskforces waar ook individuele Boardleden verantwoordelijkheid nemen.

Scenario 2 lijkt op het model waarmee de Economic Board Zuid-Holland is gestart. Tevens sluit het voor een deel aan bij de two-pager van de MT's van Board en ROM.

Om de verwachtingen in de triple scherp te krijgen en te houden, kiezen overheden en Board ervoor om Board te concentreren op drie grote thema's en daarvoor drie taskforces in te stellen. Dit biedt helderheid naar de Board en overheden en naar individuele Boardleden en naar de ROM die capaciteit voor ecosysteemontwikkeling, consortiumbouw en business development hierop kan richten.

Scenario 2 heeft vooral consequenties voor de rol die de Board oppakt. Voor de ROM betekent dit scenario geen verandering van de opdracht die nu bij de ROM is neergelegd, wel voor de omvang van het werk dat op de ROM kan afkomen en de interactie met de Board.

Binnen de thema's van deze Taskforce past bij de Board de taak om:

1. Te identificeren wat speelt in bij bedrijven, overheden, kennisinstellingen en NGO en belemmeringen in het ecosysteem te benoemen
2. Deze aan tafels uitnodigen om tot inhoudelijke conclusies te komen en coalities te vormen die met elkaar aan de slag willen.
3. Te organiseren dat er een gedragen ambitie en doelstelling komt en uit tekenen hoe deze ambitie bereikt kan worden.
4. Bestaande initiatieven en projecten te kennen, te monitoren, overlappings te signaleren en projecten waar nodig aan elkaar te verbinden.
5. Waar nodig bestuurlijke en maatschappelijke steun op te halen
6. Coalities waar relevant een vervolg te geven in
 1. Projecten, die worden verzelfstandigd of overgedragen, of
 2. Consortia, die door de ROM worden overgepakt, inclusief fondsaanvragen, of
 3. Clusters van bedrijven als deze nog niet aanwezig zijn (op basis van input van de ROM en die daarna ook door de ROM ondersteund kunnen blijven worden)Bij punt 6 is er natuurlijk al een grote interactie met de staf van de ROM.

De Board-werkorganisatie besteedt in principe zelf geen tijd meer aan het uitvoeren van projecten en het maken van een brede overkoepelende agenda voor de regio.

Scenario 2: Focus op drie taskforces (1)

Focus op drie Taskforces met ieder een eigen thema. Gezocht impactniveau:

- Transitie zoals energietransitie (energiesysteem), circulaire economie of Human Capital end ergelijke.
- Oplossingen biedend die breed in de MRA-regio toepasbaar zijn.

Omvang Board (#leden) op basis van commitment en rol in taskforces

Agendasettende rol binnen de thema's van de taskforces in de vorm van roadmap

1. Vernetwerking

- De Board-leden worden gekozen op basis van hun commitment met heldere wederzijdse verwachtingen. Ze spelen allemaal een actieve rol in één of meer van de taskforces. Samenstelling is Triple Helix, maar mag ongelijk: bedrijfsleven levert relatief veel leden.
- De betrokken boardleden zijn persoonlijk gecommitteerd en vertegenwoordigen een achterban en organiseren ook contact met hun achterban. Leden zijn in staat om breed maatschappelijk en economisch te kijken.
- Twee tot vier keer per jaar komen de Boardleden uit alle taskforces samen om van elkaar te leren, voortgang te monitoren en eventuele overlap/gaten in aanpak te identificeren. Bij deze overleggen kunnen externe experts uitgenodigd worden.
- Networkcouncil als voedingsbodem voor themakeuze en consortia.

2. Gezamenlijk verhaal

- Het gezamenlijk verhaal beperkt zich tot de onderwerpen van de taskforces

3. Dialoog/agenda

- Agendavorming vindt plaats in de taskforces. Per taskforce wordt een toekomstvisie geschetst en een gezamenlijke roadmap geformuleerd voor het betreffende thema.
- Er komt vanuit de Board geen brede regionaal overkoepelende agenda. Samenwerkende overheden in de MRA nemen de leiding in opstellen van de lange termijn economische en ruimtelijke agenda. Zij nemen de verantwoordelijkheid de triple helix hierbij nauw te betrekken.



4. Coalities, clusters en consortia

- Per taskforce is minimaal één boardlid trekker/ambassadeur. In principe worden middelen (mensen en/of geld; netwerken) vanuit eigen organisatie ingezet.
- De deelnemers in de taskforce worden zorgvuldig samengesteld op voortrekkersrol en commitment. Quadruple helix.
- Elke taskforce wordt ondersteund door medewerkers van Board en eventueel ROM die in staat zijn coalities te bouwen met bijbehorende ecosystemen (met de competentie van 'transitiemakelaars').
- Met de roadmaps wordt gezocht naar financiering in de regio, Den Haag en Brussel. Hiervoor worden consortia gebouwd.
- ROM InWest zorgt voor cluster en consortiabouw voor de taskforce(s) waar transitie op het gebied van Digitalisering, Circulair, Voedsel, Energie (LSH) centraal staan (via oplossingen vanuit innovatieve startups; scale-ups, mkb).
- Bij andere thema's zoals Human Capital, is nog te bepalen waar cluster- en consortiabouw een plek krijgt: dit kan bij de MRA, bij een kennisinstelling (of de verzamelde kennisinstellingen), bij de board-organisatie of bij de ROM, etc. In alle gevallen kunnen Board en ROM wel bijdragen door bedrijven te koppelen.

5. Contractering/Dealmaking

- Dealmaking met Den Haag over een integrale agenda namens de triple helix (zoals EBZH en Brainport) vindt in dit scenario niet plaats.
- Op overheidsthema's vertegenwoordigt de MRA de regio naar 'Den Haag'.

Scenario 2: Focus op drie taskforces (2)

Totstandkoming thema's

- De totstandkoming van thema's is een samenspel van opgaven die de MRA-overheden zien; Boardleden en Networkcouncilleden belangrijk vinden en de ROM InWest op de regio ziet afkomen.
- Dit vraagt om overleg/afstemming van agendavorming bij de diverse regionale overheidslagen; (vertegenwoordigers) bedrijfsleven; maatschappelijke organisaties; kennisinstellingen; Den Haag en Europa.
- De keuze voor de thema's wordt gebaseerd op:
 - Analyses van belangrijke ontwikkelingen in de regio, landelijk en internationaal. Dit vraagt afstemming door wie welke analyse wordt uitgevoerd.
 - Rondvraag bij belangrijke stakeholders. Afstemming wie met welke stakeholder spreekt. Goed om uniformiteit in de gesprekslijn af te spreken.
 - Commitment van een aantal triple helix partijen om ambassadeur te zijn en eigen middelen in te zetten. Er moeten probleemeigenaren zijn.
- De thema's betreffen grote opgaven, zoals Energietransitie, maar kan ook een focus zijn op sectoren waar de regio sterk in is, bijv. Lifesciences&Health en AI (Gezondheid&Preventie). Of een centrale enabler als Human Capital. Onder deze opgaven komen specifieke projecten op het niveau van bijvoorbeeld 'Verminderen netcongestie' of 'Gezondheidsdata-infrastructuur'. Mate van (potentiële) impact is beoordelingskader om iets wel/niet te doen vanuit de taskforce. Insteek is realiseren omvangrijke impact.

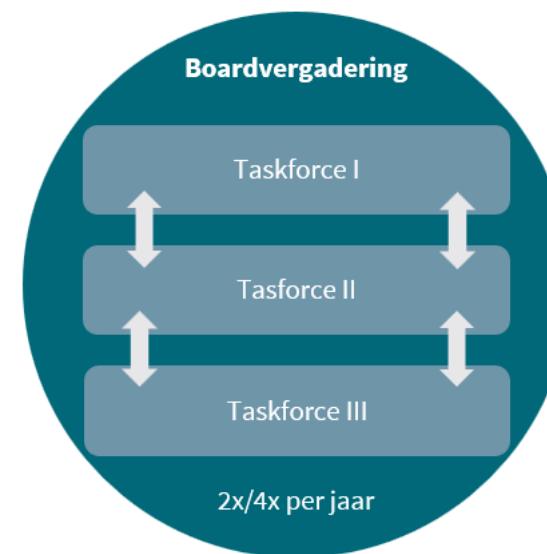
Programmamanagement

- De taskforce neemt bestaande projecten onder haar hoede die passen in het realiseren van de roadmap. Daarnaast worden voor ontbrekende oplossingen nieuwe projecten geïnitieerd en zo mogelijk elders belegd (bij organisaties Boardleden, ROM of elders).
- Het programmamanagement bestaat uit het opstellen van de visie/roadmap; identificeren van bestaande projecten; zorgen voor coalities voor nieuwe projecten; realiseren onderlinge versterking van de projecten; en monitoren voortgang.

- De boardorganisatie voert het programmamanagement uit en is in de regel niet verantwoordelijk voor individuele projectuitvoering. Incidenteel worden ze door de Boardorganisatie zelf opgestart en overgedragen naar staande organisaties zodra de coalitie staat. De ROM InWest is wel één van de quadruple partners die op projectniveau bijdraagt.

Boardvergaderingen

- Twee tot vier keer per jaar komen de boardleden die deelnemen in de taskforces bijeen om van elkaar te leren, dubbelingen te voorkomen en overkoepelende acties te bepalen, bijvoorbeeld lobby of fondsaanvragen.
- Om de zoveel tijd wordt in deze vergadering ook besproken welke taskforce haar taak heeft volbracht en er ruimte is voor een nieuwe taskforce.
- Ook in deze boardvergaderingen zorgen de individuele leden voor afstemming met hun achterban.



Voorbeeld uitwerking Taskforce thema Energietransitie

Verschillende aanpak Economic Board Zuid Holland en Brainport Eindhoven

Economic Board Zuid Holland

Ambitie

- We bouwen in Zuid-Holland aan een energiesysteem waar de diversiteit aan Zuid-Hollandse energiegebruikers optimaal mee wordt geholpen. Van haven tot burger. En dat tegen de laagste maatschappelijke, financiële en ruimtelijke kosten. Zuid-Holland werkt aan een zogenoemd 'DeltaGrid': een sterk onderling verbonden, CO₂-vrij Zuid-Hollands energiesysteem in 2050. Het is zaak om zo min mogelijk energie verloren te laten gaan door transport, conversie en opslag.
- De taskforce Energietransitie zorgt voor draagvlak en faciliteiten om de ontwikkeling van het Deltagrid te versnellen. Daarbij kijken we met een economische bril: deze transitie biedt een strategisch-economische kans om die we als regio en als land moeten verzilveren voor een internationaal sterke concurrentiepositie.

Aanpak: Deltagrid-visie met vijf bouwstenen – focus op randvoorwaarden

- Waterstof
- Groene brandstoffen
- Opslag en balancerend
- Hernieuwbare opwek
- Elektrificatie en warmte

De taskforce werkt nu aan de randvoorwaarden voor deze vijf bouwstenen. Mobiliseren denkkracht, netwerkkracht en lobbykracht rondom infrastructurele vraagstukken en het opbouwen van nieuwe waardeketens. Afsproken is om proactief aan de slag te gaan met het (inter)nationaal positioneren van Zuid-Holland als waterstofregio. *Er is nog geen actieagenda zoals bij andere taskforces.*

Brainport Eindhoven

Ambitie: *Pioneers in Energy*

- Schone, duurzame energie voor iedereen. In Brainport Eindhoven veranderen we de wereld, want hier ontwikkelen we sleuteltechnologieën die de maatschappij veranderen. Zoals op het gebied van energie. In Brainport maken we de energietransitie mogelijk. Door het inzetten van high tech competenties en precisie technologieën, maken we de machines, producten en materialen die nodig zijn voor de energietransitie. Vooral op het gebied van batterijen en waterstof, maar ook op wind- en zonne-energie. Nu is de productie en opslag van schone energie nog vaak duur. Bedrijven, overheid en kennisinstellingen maken het samen betaalbaar. Door nieuwe oplossingen kan Nederland, en ook de rest van de wereld, de switch maken.

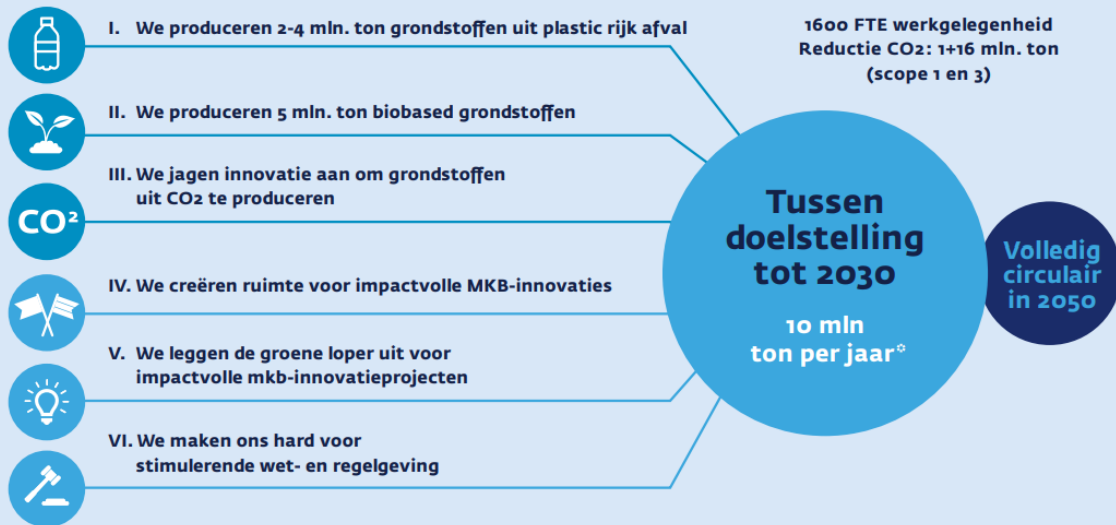
Aanpak: Innovaties voor de energietransitie. Focus op vijf onderwerpen.

- Netcongestie in Brainport (netverzwaring&prioritering; individuele oplossingen meer stroom; collectieve oplossingen voor ruimte op het net)
 - Batterijtechnologie&toepassing
 - Waterstoftransitie (kleinschalige oplossingen)
 - CO₂ neutrale industrie
 - Opschaling van energie innovaties&producten
- Onder deze onderwerpen vallen individuele projecten.

Voorbeeld uitwerking Taskforce thema Circulaire Economie

Voor de metropoolregio Amsterdam denken we aan het model van Zuid-Holland: een onderscheidende visie, mobiliseren denkkraft, netwerkkracht en lobbykracht rondom vraagstukken en het opbouwen van nieuwe waardeketens (in samenwerking met de ROM). Ter illustratie geven we de kern weer van de Circulaire Actieagenda Zuid Holland met kpi's en een regiobrede triple helix.

Zuid-Holland, dé plek waar de transitie naar een duurzame industrie & chemie wordt gerealiseerd



* 10 mln ton ton/jr hernieuwbare grondstoffen, ter vervanging van primaire fossiele grondstoffen (20% productievolume gehele havenindustriële cluster in 2019)

De Circulaire agenda Zuid-Holland is een uitwerking van de Groeiagenda Zuid-Holland ten aanzien van de grondstoffentransitie en het realiseren van een duurzaam grondstoffen- en chemie hub in Zuid-Holland. Het is een gezamenlijke productie van de sleutelspelers die actief zijn in deze regio.

Contact

www.economicboardzuidholland.nl

secretariaat@economicboardzuidholland.nl



Doorvertaling scenario 2 naar activiteiten/competenties

Verdieping taskforces

Regie



Geeft input



Overig=MRA-overheden;
onderwijs- kennisinstellingen;
maatschappelijke organisaties

Activiteit	Bestaat bij ROM of Board/Nu overlappend/ Nieuwe taken	Board-org	ROM	Overig
Thematische keuze maken	Nieuw (op een andere manier)			MRA
Analyse ontwikkelingen gekozen thema's taskforces (data, deskresearch en netwerk rondgang)	Nieuw/overlappend (op een andere manier)			
Opstellen Roadmap 5- 10 jaar per tasforce (met benodigde activiteiten)	Nieuw			
Roadmap verbinden met bestaande projecten	Nieuw			
Coalities vormen bij ontbrekende invulling onderdelen Roadmap	Bestaand (maar nu per taskforce)			
Clusters en consortia vormgeven als (new) business opvolging van coalities	Bestaand			
Opvolging coalities indien het 'anders werken' betreft zonder relatie met nieuwe bedrijvigheid – bijvoorbeeld in de publieke sector.	Bestaand			
Fondsaanvragen opstellen	Nieuw (gecoördineerd per taskforce)			
Lobby organiseren per taskforce op basis van belemmerende regelgeving; vestigingsplaatsfactoren, fondsenwerving	Nieuw (gecoördineerd per taskforce)			
Programmamanagement – monitoren voortgang individuele projecten vallend onder taskforce	Nieuw			

Doorvertaling scenario 2 naar activiteiten/competenties

Overige activiteiten

Regie



Geeft input



Overig=MRA-overheden;
onderwijs- kennisinstellingen;
maatschappelijke organisaties

Activiteit	Bestaand/Nieuw/Overlappend	Board-org	ROM	Overig
Netwerkvorming				
Netwerkbeheer Network Council	Bestaand	◆		
Board-vergaderingen	Nieuw (op een andere manier)	◆	○	○
Optioneel: Organiseren thema-discussies op aanvraag vanuit overheden en andere organisaties	Bestaand (overlappend)	◆	○	
Overkoepelende Regionale Agenda	Nieuw (op een andere manier)	○	○	MRA ◆
Ondersteunende diensten				
<ul style="list-style-type: none"> • HR • Communicatie – evenementen • Financiën • Uitvoeren regelingen 	Overlappend Verschillende varianten werkorganisatie mogelijk. In apart advies uitgewerkt.			

Dit heeft consequenties voor de werkorganisaties. Er is capaciteit nodig voor de Netwerkcouncil, drie Taskforces (waaronder roadmapvorming, programmamanagement en lobby) en Boardvergaderingen. Er is per thema daarnaast tenminste 1,5 fte nodig voor coalities en consortiumbouw. Dat kan bij Board-werkorganisatie of ROM worden belegd. Daarnaast kunnen Board en ROM hun bedrijfsvoering en communicatie samenvoegen. Voor de verdere detaillering hiervan zijn verschillende opties denkbaar, met gevolgen voor de begroting van Board en ROM.

Tijdpad en besluitvorming

Achtergrond

- I. Er zijn uitspraken en besluiten nodig op twee niveaus. De scenario's gaan over wat Board en ROM opgeteld doen en hoe gaan ze samenwerken. Na de daarin gemaakte keuze zijn er ook weer verschillende uitvoeringsmodellen voor de werkorganisaties.
- II. De begroting van de Board en begroting en jaarplan van de ROM voor 2024 liggen al vast, maar de keuze die wordt gemaakt voor 2025 en verder heeft natuurlijk wel gevolgen voor dat wat Board en ROM (en MRA) in 2024 doen m.h.o.o. 2025.
- III. Voor de ROM gelden de huidige meerjarenafspraken tot en met 2024. De overheden in de MRA kunnen de keuzen die ze maken voor de samenwerking/rolverdeling Board-ROM betrekken bij de meerjarenbegroting van de ROM voor 2025 en verder. Sowieso zullen de aandeelhouders en financiers van de ROM in 2024 het programma en de begroting voor de periode vanaf 2025 gaan bepalen. Als de Board effectiever wordt in de lijn van scenario 2 betekent dat méér leads voor de ROM voor ecosysteemontwikkeling en business development.
- IV. Scenario 2 leidt tot efficiëntie in uitvoering voor i.i.g. de bedrijfsvoering. Bij het tijdpad gaan we ervanuit dat scenario 2 maximaal tot dezelfde begroting van de Board leidt als de huidige begroting.

Tijdpad

1. Eind september/begin oktober wordt de hoofdlijn van het advies besproken met RvC en bestuurders ROM respectievelijk agendacommissie Board en bestuur (26 september/4 oktober).
2. 1-13 oktober: de MT's van Board en ROM kunnen hun voorkeur voor scenario's

laten weten aan MRA-DO en BO.

3. 13 oktober 2023: overheden bepalen in de MRA hun voornemen (op hoofdlijnen) voor de rol van Board en ROM voor 2025 en verder.
4. Oktober-november 2023:
 - a. De overheden bespreken hun voornemen met de overige leden van de triple helix in de Agendacommissie van de Board en bereiken daarover overeenstemming.
 - b. De consequenties van scenario 2 voor beide werkorganisaties vergt een separaat traject om dit zorgvuldig uit te werken. Er zijn verschillende uitvoeringsmodellen mogelijk. Birch werkt dit in een aansluitend advies uit. De MT's van Board en ROM hebben zelf (in hun two-pager) al de voorkeur voor het integreren van hun ondersteunende functies.
5. Eerste kwartaal 2024. Directies van Board en ROM vertalen de basiskeuze in gedetailleerde plannen en leggen die, voor zover nodig, voor aan MRA-platform economie.
6. De **Board** detailleert scenario 2 met een voorstel voor de invulling van haar begroting voor 2025. Deze wordt voorgelegd aan leden agendacommissie en MRA.
7. MRA-overheden, Board en ROM bespreken in Q1 wat de beoogde rol in 2024 en 2025 betekent voor de werkwijze van de **ROM** en wat dit kan gaan betekenen voor de begroting van de ROM vanaf 2025 (kan de ROM de verwachtingen realiseren binnen de huidige formatie/begroting en wat betekent dat voor de begroting van de ROM voor 2025?).
8. 2024 wordt een overgangsjaar voor de implementatie van de afspraken.

Bijlagen

Inventarisatie ROM's

S.v.z. analyse:

■ Op basis van deskresearch

■ Interviews

	ROM InWest	Horizon	ROM Utrecht	Innovation Quarter (IQ)	BOM
Missie	Werken aan een duurzame en robuuste Noord-Hollandse economie, een economie die weerbaar is en gelijke kansen biedt voor iedereen, waarbij sociale, ecologische én economische impact centraal staan.	Wij ondersteunen Flevolandse ondernemers die willen groeien, als je als ondernemer persoonlijk wil groeien, op zoek bent naar een financiering, hulp nodig hebt bij het zetten van de volgende groeistap of als je internationale ambitie hebt.	Meer impact in een slimme en gezonde regio door verbinden van innovatieve ondernemers met kennis, met financiering en met toegangspoorten tot andere markten in Nederland en in het buitenland.	Duurzaam versterken van de economische structuur en het ontsluiten van het innovatieve vermogen door triple helix samenwerking, nieuwe business te realiseren, private investeringen en het creëren van banen in de sectoren van de toekomst.	Duurzaam versterken van de Brabantse economie door bij te dragen aan een sterk open-innovatie-ecosysteem, middelen voor innovatie en groei beschikbaar te stellen aan veelbelovende MKB-bedrijven in topclusters en de vestiging van buitenlandse bedrijven te bevorderen.
Doelgroep	kansrijke innovatieve startups, scale-ups en innovatief mkb	kansrijke innovatieve startups, scale-ups en innovatief mkb	kansrijke innovatieve startups, scale-ups en innovatief mkb	Kansrijke innovatieve startups, scale-ups en innovatief mkb	Innovatieconsortia, innovatieve bedrijven en buitenlandse bedrijven
Doelen	Innoveren, Investeren	Innoveren, Investeren, Internationaliseren	Innoveren, Investeren, Internationaliseren, Intelligentie	Innoveren, Investeren, Internationaliseren, Vestigingsklimaat verbeteren (met EBZ)	Innoveren, Investeren, Internationaliseren
Aandeelhouders	Rijk (49,9%), InWest Regio BV (50,1%) met als aandeelhouders de provincie Noord-Holland, de samenwerkende NHH-gemeentes en de individuele MRA-gemeenten.	Provincie Flevoland (100%)	EZK (46,59%). Provincie Utrecht (31,07%), Gemeente Utrecht (11,65%), Gemeente Amersfoort (5,83%). Gemeente Hilversum (3,88%). Universiteit Utrecht, UMC Utrecht.	EZK (45,13%), Provincie Zuid-Holland (31,53%), HEID (4,51%), Gemeente Leiden, Gemeente Delft, Gemeente Den Haag, Gemeente Westland, TU Delft, Universiteit Leiden, Erasmus MC Holding, Leids UMC, Gemeente Dordrecht	Provincie Noord-Brabant (100%)
Bestuur	Directeur-bestuurder, RvC	Directeur-bestuurder, RvC	Directeur-bestuurder, RvC	Directeur-bestuurder, RvC	Directeur-bestuurder, RvC
Fondsen	2 (€160m): mkb-fonds (€60m) en Transitiefonds (€100m)	5 (€21,7m): POC fonds (€3,5m), Groeifonds (€11,1m), mkb-fonds (€2m), Technofonds (~4,5m), de Aanjager (€0,6m)	3 (€8-10m): POC fonds, Participatiefonds, Vroege Fase fonds	4 (€307m): IQCapital (€143m), UNIIQ (€29m), ENERGIIQ (€35) en het Energie transitiefonds Rotterdam (€100m)	5 (€?m): Energiefonds, Innovatiefonds, Spin-off Fonds Brabant, LSH fund
Opgaven/ecosystemen	Digitalisering, Circulair, Voedsel, Energie (LSH)	Voedsel, Energie en Grondstoffen	Digital (Media & Gaming), Health (LSH), Sustainability (Earth Valley)	Human Capital, Circulair, Energie, Digitaal, Technologische Industrie, Life Sciences & Health en Campussen	Gezonde toekomst, Duurzame voedsel systemen, Kansrijke sleutel technologieën, klimaatneutrale energieoplossingen
Medewerkers	33 (19,5 fte)	35 (30,8 fte)	60 (53,1 fte)	115 (98 fte)	98 (? fte)
Relatie tot/met Economic Board	Onafhankelijk, nieuwe relatie te bepalen.	Board staat bij Horizon op de loonlijst	Onafhankelijk, EZK ziet ROM Utrecht als mogelijke uitvoeringskracht. EBU is etalage, ROM is een winkel.	IQ is verantwoordelijk voor secretariaat van EBZ en IQ teams leveren vanuit kerntaken uitvoeringskracht. EBZ heeft geen eigen bankrekening, een deel staat bij IQ op de loonlijst en een deel wordt gedetacheerd vanuit de provincie.	Onafhankelijk + navragen gesprekken

Inventarisatie Economic Boards

S.v.z. analyse:

■ Op basis van deskresearch

■ Interviews

	Amsterdam Economic Board	Economic Board Flevoland	Economic Board Utrecht	Economic Board Zuid-Holland	Brainport Eindhoven
Missie	Hét netwerk van honderden organisaties met wie je samenwerkt aan de Slimme, groene en gezonde Metropool van Morgen.	Ondernemerschap, duurzame economische groei, brede welvaart versterken.	Meest bijdragen aan een gezonde wereld door als topnetwerk 'Utrecht, Heart of Health' uit te dragen en via stakeholders het vestigingsklimaat voor bedrijven en kennisinstellingen optimaliseren	“Mobiliseren netwerkkracht, denkkraft en lobbykracht voor en door alle sectoren op basis van de Groeiagenda Zuid Holland om de versnippering en beperkte samenwerking tegen te gaan.	Nieuwe samenwerkingen, bedrijvigheid en producten voortbrengt, gebalanceerde arbeidsmarkt, oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en welvaart
Doelgroep	Bedrijven, gemeenten, kennis- en onderwijsinstellingen, provincies en maatschappelijke organisaties.	Ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden	Inwoners, bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden	Kennis- en onderwijsinstellingen, (grote) bedrijven en overheden.	Inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden
Doelen	Daadkrachtige agendasetter, betrokken verbinder, bevlogen aanjager	Aanjagen, verbinden, communiceren	Netwerk-, lobby-, denkkraft	Netwerk van bestuurlijke publieke boegbeelden vanuit relevante publieke en private netwerken netwerk inzetten voor eenduidige, op feiten gebaseerde en gezamenlijke economische strategie, Versterken van initiatieven van boardleden door realiseren draagvlak en bouwen van coalities en lobby.	Sterke publiek-private samenwerking, en kweken technologisch leiderschap, kennis koppelen aan industrialisering en verdienvermogen, breed netwerk en intensieve (inter)nationale connecties.
Financiering	Aandeelhouders: MRA overheden (60%), bedrijven en kennisinstellingen in Network Council (40%).	Financiering is onderdeel van Horizon begroting.	Backoffice bij de ROM, UTA wordt betaald vanuit de provincie.	Provincie (~33%), regio RDH (33%), Rijnland (~17%), Drechtsteden (~17%)	Aandeelhouders Brainport Development: MRE en de gemeenten Best, Eindhoven, Helmond en Veldhoven.
Bestuur	Board, Agendacommissie, Network Council	Board, Programmteam, onafhankelijke voorzitter	Board, RvT	Board, Een Boardlid uit bedrijfsleven of kennisinstelling is voorzitter. Projectcapaciteit uit organisatie leden tasforce en IQ	Stichting Brainport (met Board) bestuurt Brainport Development (met RvC), die Regiofonds Brainport als dochteronderneming heeft, waar projectaanvragen ingediend worden.
Activiteiten	2 programma's, 12 initiatieven.	Flevoland Monitor; Staat van Flevoland; Ondernemerspanel, HR-expertpanels, gezamenlijke agendavorming met ondernemersverenigingen, challenges, projecten en activiteiten op basis van vraag ondernemers die partners met eigen capaciteit willen uitvoeren.	Regionale Actieagenda, Investeringsagenda, economische tafels kleinere gemeenten, Utrecht Talent Alliantie (UTA). Proces: bijeenkomsten EBU > destilleren agendathema's > stuurgroep van boardleden die willen bijdragen > structurele alliantie	Taskforces op 6 opgaven.	Brainport Agenda, Brainport Nationale Agenda, Brainport bid, Brainport Partnerfonds. Drie sporen met in totaal 10 opgaven met daaronder projecten. Brainport voor elkaar met 4 programma's.
Opgaven/ ecosystemen	Waardevol werk voor iedereen, verantwoorde digitalisering en duurzame, gezonde leefomgeving.	Behoud van talent, toegang tot kapitaal, ondernemersnetwerken, versterken groeisectoren, versterken van imago	Gezonde mens, gezonde leefomgeving	Human Capital; Technologische Industrie; Digitale economie; Energietransitie; Circulair; Life Sciences&Health	Innovatie, technologie & ondernemen, Talent en Leef- en vestigingsklimaat
Medewerkers	16	3	2	6	22
Relatie tot/met ROM	Onafhankelijk	Onderdeel van Horizon	EBU is eigen stichting, Backoffice via ROM	Secretariaat EBZ is ondergebracht bij IQ vanwege kennis en uitvoeringscapaciteit. EBZ staat op payroll IQ, deel wordt gedetacheerd vanuit de provincie.	Onafhankelijk
Vertegenwoordiging Den Haag/Brussel	Den Haag: beperkt Brussel: beperkt	Den Haag: beperkt Brussel: beperkt	Den Haag: redelijk Brussel: beperkt	Den Haag: goed Brussel: goed	Den Haag: goed Brussel: goed

Inventarisatie taken/activiteiten/processen

Benutten maatschappelijke en economische kansen in een ondernemende en innovatieve regio door het versterken van het innovatie ecosysteem		
Opgaven	ROM InWest	Amsterdam Economic Board
Arbeidsmarkt	Portfolio Slimmere in- en verkoopkeuzes op basis van actuele cijfers, Passende en relevante arbeidsvoorwaarden voor gelukkige medewerkers, De transitie naar een inclusieve arbeidsmarkt en duurzame textielindustrie versnellen	Programma House of Skills Initiatieven TOMAS, Inkopen met Impact-Diversiteit en Inclusie, Human Capital Agenda, PHISE: stimuleren van sociaal ondernemerschap voor innovaties, Job Search Tool, B. Startup School Amsterdam, Technisch Profiel Regionale Arbeidsmarkt, Make IT Work, Opleidingsvouchers voor kwetsbare zzp'ers, Topsportvaardigheden vertaald naar de werkvloer, House of Logistics, House of Hospitality, Play to Work, Vakschool Technische Installaties, Ondernemerstool voor creatieve mbo'ers
Digitalisering	Portfolio Mogelijk maken om voor iedereen bezit te vervangen door toegang, zodat we samen onze impact op de aarde verlagen zonder ergens op achteruit te hoeven gaan	Initiatieven Data Commons Collective, AMdEX, LEAP, Manifest Tada, Amsterdam Blockchain City, Toekomstbeelden datacenters MRA, Think BIG: DATA delen voor gezondheid, AI Health Lab, TITTAN: Netwerk voor technologie, innovatie en gezond ouder worden
Gezondheid	Portfolio Het indirect versnellen van maatschappelijke innovaties in Europa	Initiatieven Gezondheidsinnovatie Ecosysteem Amsterdam, Zorg2025, Gezondheidsdata Infrastructuur, Life Sciences Cafés Amsterdam, Medical Data+Pizza Meetups, Zorginnovatieprijs, Smart Health Amsterdam, Hacking Health Amsterdam, Talent voor Health & AI, Toonaangevend op actief en gezond ouder worden, Versnellingsmakelaars versnellen ontwikkeling in E-Health, Zorginnovatie.nl, Health Impact Bonds, Active and Healthy Ageing: een netwerk van organisaties, Urban Vitality - Stadsbewoners in beweging, Future Internet Challenge eHealth (FICHe), Sarphati Amsterdam
Circulair	Portfolio De creatie van een transparant textiel-ecosysteem	Initiatieven Green Deal Circulair Textiel, Green Deal Zero Emissie Stadslogistiek MRA, Grondstoffentransitieprogramma, Green Deals – Duurzaam uit de crisis, Circulair Onderwijs, Bedrijfsafvalstromen, Holland Circulair Hotspot, Kaart circulaire initiatieven en startups, City-Zen, CO2 als bouwstof voor de circulaire economie
Energie	Portfolio Van een zonnepaneel een apparaat maken dat iedereen thuis gewoon kan inpluggen en gebruiken, Het verduurzamen van de Nederlandse woningvoorraad, Het eerste emissie neutrale vrachtnetwerk ter wereld realiseren, Het landbouwsysteem toekomstbestendig maken, De energietransitie in de gebouwde omgeving versnellen door gebouwen zelfvoorzienend in hun energiebehoefte te maken.	Programma Amsterdam Smart City Initiatieven Green Deal Fiets, Zero-waste Zuidas, Talent Hub Mobiliteit, Prijsvraag Slimme & Schone Bouwlogistiek, Verminderen CO2 uitstoot en alternatief fossiele grondstoffen, Mobility as a Service, Biobased Connections

Inventarisatie structuur

S.v.z. analyse:

- Op basis van deskresearch
- Interviews Amsterdam Economic Board
- Interviews ROM InWest

ROM InWest – Amsterdam Economic Board

	Amsterdam Economic Board	ROM InWest
Missie/ambitie	Amsterdam Economic Board is hét netwerk van honderden organisaties met wie je samenwerkt aan de <i>Slimme, groene en gezonde</i> Metropool van Morgen. Partijen die bepalend zijn op weg naar een nieuwe economie: bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, gemeenten, provincies en maatschappelijke organisaties. Van klein tot groot.	Werken aan een duurzame en robuuste Noord-Hollandse economie, een economie die weerbaar is en gelijke kansen biedt voor iedereen, waarbij sociale, ecologische én economische impact centraal staan.
Rollen/Diensten	Daadkrachtige agendasetter door in te zetten op belangrijke thema's	Ondernemerschap: aanjagen van bedrijvigheid en investeringen van nieuwe en bestaande bedrijven
	Betrokken verbinder via onze thema's, initiatieven en programma's. Versnellen van innovatie die bijdraagt aan oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken van nu&straks	Kennisinfrastructuur: stimuleren van kennisontwikkeling als kraamkamer voor innovaties
	Bevlogen aanjager via onze initiatieven en programma's	Clustervorming: faciliteren van samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, overheden
		Financiering: verstrekken van kapitaal voor risicovolle innovaties binnen transities
Activiteiten	Activiteiten georganiseerd rondom 3 hoofthema's: Waardevol werk voor iedereen, Verantwoorde Digitalisering, Duurzame, gezonde leefomgeving	Activiteiten georganiseerd rondom twee transities: energietransitie en circulaire economie; en verschillende sectoren en daarbinnen de maatschappelijke bijdrage: Hightech; Maakindustrie; Water; Agrifood; Financiële dienstverlening; LSH; Creatieve Industrie en Logistiek.
	Actief in programma's (House of Skills, Amsterdam Smart City) en initiatieven (Data Commons Collective, Green Deal Fiets, TOMAS, AMdEX, Gezondheidsdata Infrastructuur, Green Deal Circulair Textiel, Inkopen met Sociale Impact – Diversiteit en Inclusie, Gezondheidsinnovatie Ecosysteem Amsterdam, Zorg2025 Bijeenkomsten, Life Sciences Cafés Amsterdam, Medical Data + Pizza Meetup, Zorginnovatieprijs)	Steunen van bedrijven; huidig portfolio: TAPP - Slimmere in- en verkoopkeuzes, Ubiops - Het indirect versnellen van maatschappelijke innovaties in Europa, Supersola - Van een zonnepaneel een apparaat maken, Woon Duurzaam - Het verduurzamen van de Nederlandse woningvoorraad, Quicargo - Het eerste emissie neutrale vrachtnetwerk ter wereld, Yourcampus - Passende en relevante arbeidsvoorwaarden, United Repair Centre - Inclusieve arbeidsmarkt en duurzame textielindustrie, tex.tracer - Creatie transparant textiel-ecosysteem, Agurotech - Toekomstbestendig landbouwsysteem, BIYU - Bezit vervangen door toegang, Solarix met De energietransitie in gebouwde omgeving versnellen.
		Fondsbeheer van twee fondsen: mkb-fonds (60 miljoen) en transitiefonds (100 miljoen)
Governance	Samenstelling: Board met agendacommissie (6 leden). Bedrijfsleven (11); Kennisinstellingen: (4); Overheid (3); Maatschappelijke Instellingen; EZK toehoorder. Aparte Young on Board.	Samenstelling: Directeur-bestuurder, RvC (3 leden).
	Onafhankelijke stichting. Financiering: MRA-overheden 60% en bedrijven en kennisinstellingen in Network Council 40%.	De fondsen hebben een eigen onafhankelijk investeringscomité.
	Network Council met >100 leden. Betaald lidmaatschap (op basis #werknemers).	Aandeelhouders ROM InWest: Rijk (49,9%) en de InWest Regio BV (50,1%) met als aandeelhouders de provincie Noord-Holland, de samenwerkende NHN-gemeenten en de individuele MRA-gemeenten.
	Algemene strategische afdeling met lead per sector en programmadirecteuren voor grotere programma's.	Majeure besluiten (zie statuten) kunnen door de AVA van de ROM InWest BV slechts worden genomen met twee derde meerderheid in een vergadering waarbij het gehele kapitaal is vertegenwoordigd.

Colofon

Auteurs:

- Saskia Vogelaar (saskia.vogelaar@birch.nl)
- Jan Peter van den Toren
- Serina Contente

In opdracht van:

- Gemeente Amsterdam
- Metropoolregio Amsterdam
- Provincie Noord-Holland

Driebergen-Rijsenburg, 2 oktober 2023