



AgriFood Capital in beweging

Wat is het, wat levert het op & hoe sturen raden aan?

meewerkend

boxtel



m

MEIERIJSTAD

**AgriFood
Capital** 

AgriFood Capital in beweging

Wat is het, wat levert het op en hoe sturen gemeenteraden aan?"

Eindrapport na wederhoor – deel I, hoofdrapport

OPGESTELD OP VERZOEK VAN:

Rekenkamercommissie gemeente Bernheze
Rekenkamercommissie gemeente Boxtel
Rekenkamercommissie gemeente Meierijstad

DATUM

24 mei 2019

OPGESTELD DOOR:

Drs. J. (Jan) van den Heuvel van Rekenkamercommissie Boxtel
Ir. K. (Kees) Langerwerf van Rekenkamercommissie Bernheze
Drs. H.M. (Herbert) ter Beek MPM van Bureau voor Economische Argumentatie (BEA)

Inhoud

Bestuurlijke samenvatting	1
i Wat is AgriFood Capital?	2
ii Wat levert de programmalijn 'innovation' op?	6
iii Wat levert de programmalijn 'basics' op?	11
iv Hoe worden raden geïnformeerd en hoe sturen zij?	14
v Aanbevelingen	16
vi Tot slot.....	20
1 Aanleiding, doel en vraagstelling	22
1.1 Hoofdonderzoeksvragen en uitwerkingsvragen.....	22
1.2 Onderzoeksaanpak.....	24
2 Wat is AgriFood Capital?	25
2.1 AgriFood Capital is verzamelnaam voor samenwerkende organisaties	25
2.2 De besturing van RNOB nader beschouwd	26
2.3 Strategische Agenda 2014-2020	28
2.4 De financiën van de regio	30
2.5 De personele organisatie	31
2.6 De planning & control-cyclus van de regio	32
2.7 De dynamiek van dit moment.....	32
2.8 Wat valt het meeste op?	33
3 Wat levert het op? Programmalijn 'innovation'	35
3.1 Beschouwde projecten binnen programmalijn 'innovation'	36
3.2 'Moving targets', beleidsmatige doelen zijn in beweging	38
3.3 "Doen we de goede dingen?", bijdrage aan strategische beleidsdoelen	43
3.4 "Doen we de dingen goed?", gekozen rol en projectresultaten.....	51
3.5 Conclusies en aanbevelingen	53
4 Wat levert het op? Programmalijn 'basics'	56
4.1 De basis en de ambities.....	56
4.2 De resultaten	58
4.3 Rol van RNOB bij ondernomen activiteiten en bereikte resultaten	67
4.4 Conclusies en aanbevelingen	69
5 Hoe sturen gemeenteraden?	72
5.1 Huidige wisselwerking tussen RNOB/AgriFood Capital en gemeentebesturen	72
5.2 Betrokkenheid van de gemeenteraden	74
5.3 Over sturing bij regionale samenwerking.....	80
5.4 Samenvattend	81

Bijlage I: uitvoering en begeleiding van het onderzoek	84
Bijlage II: overzicht van gesprekspartners	85
Bijlage III: bronnen en literatuuroverzicht	87

Bestuurlijke samenvatting

Topregio in Agri & Food	Onder de noemer 'AgriFood Capital' wordt in de regio Noordoost Brabant al jaren samengewerkt. Het gaat hierbij om een samenwerking tussen 17 gemeenten en 2 waterschappen alsook om de samenwerking van deze overheden met het bedrijfsleven en het onderwijs, gericht op het thema Agrifood. Basis voor samenwerking is de Strategische Agenda uit februari 2014 waarin 14 ambities worden benoemd en 21 doelstellingen die er samen toe moeten leiden dat AgriFood Capital in 2020 excelleert als topregio in Agri en Food.
Waarom nu evaluatie?	<p>De Rekenkamercommissies van Bernheze, Boxtel en Meierijstad hebben besloten deze regionale samenwerking te evalueren met als doel om te leren voor de toekomst. De rekenkamercommissies willen met dit onderzoek tegemoetkomen aan de vragen die gemeenteraden regelmatig stellen over deze regionale samenwerking.</p> <p>Het is bovendien een uitgelezen moment om dit onderzoek nu uit te voeren, omdat dit jaar een nieuwe strategische agenda en een nieuw samenwerkingsconvenant worden voorbereid. Met dit onderzoek krijgen de gemeenteraden bouwstenen aangereikt voor discussie en besluitvorming over de inhoud en vorm van de samenwerking vanaf 2020. Deze samenwerking is van grote betekenis voor de toekomstige economische en maatschappelijke ontwikkelingen in Noordoost Brabant.</p>
Hoofdvragen	<p>Ons onderzoek kent drie hoofdvragen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat is het? Hoe zit de regionale samenwerking in elkaar qua besturing, organisatie en financiën?• Wat levert het op? Zijn de bereikte resultaten zichtbaar te maken en hoe verhouden die zich tot de ambities en doelstellingen uit de Strategische Agenda?• Hoe zijn de raden betrokken, hoe sturen zij nu en hoe zouden zij willen sturen? <p>Deze hoofdvragen zijn uitgewerkt in een aantal deelvragen, die ook opgenomen zijn in de mededeling aan de gemeenteraden over de start van het onderzoek.</p>
Focus op twee onderdelen	Het onderzoek richt zich daarbij op twee onderdelen, namelijk de publieke samenwerking in de Regio Noordoost-Brabant (RNOB) in de programmalijn 'basics' en de 'triple helix'-samenwerking ten behoeve van de uitvoering van de in de programmalijn 'innovation' opgenomen activiteiten waarbij AgriFood Capital BV betrokken is. De focus ligt daarmee niet op de overige programmalijnen, te weten 'people' (i.c. de activiteiten van AgriFood Capital Werkt), de programmalijn 'business' (uitgevoerd door Ondernemerslift+) en de in een later stadium toegevoegde programmalijn 'inspiration'.
Toelichting op terminologie	Tot slot nog een opmerking over de gebruikte terminologie. De term RNOB wordt gebruikt voor de publieke samenwerking en AgriFood Capital BV voor de uitvoeringsorganisatie van de Stichting AgriFood Capital. De term AgriFood Capital wordt gebruikt voor het totaal van de vier organisaties en de term RNOB/AgriFood Capital BV als het met name gaat over de

gezamenlijkheid van deze twee organisaties.

Onderzoeks-
aanpak Op basis van uitgebreid bronnenonderzoek en interviews met betrokken functionarissen hebben de rekenkamercommissies zich een beeld gevormd van hoe RNOB en AgriFood Capital BV functioneren en aangestuurd worden. Om antwoord te krijgen op de vraag 'Wat levert het op' zijn 17 cases van projecten waar AgriFood Capital BV bij betrokken is geweest geanalyseerd. Daartoe zijn documenten geanalyseerd en is gesproken met projectleiders c.q. begeleiders vanuit AgriFood Capital BV en externe eigenaren c.q. initiatiefnemers van (veel van) deze projecten. Voor RNOB is hetzelfde gedaan voor 5 relevante projecten maar is ook een bredere beschrijving gemaakt van projecten en werkzaamheden die binnen RNOB uitgevoerd worden. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt die ter accordering zijn voorgelegd aan de gesprekspartners. De lijst met gesprekspartners vindt u in de bijlage bij dit hoofdrapport.

Voor de feitelijke en gewenste aansturing door de gemeenteraden (de derde onderzoeksvraag) is onderzocht welke feitelijke rol zij spelen in besluitvormingsprocessen ten aanzien van regionale samenwerking. Daarnaast heeft in elk van de drie gemeenten een groepsge-sprek met raadsleden plaatsgevonden. Gespreksonderwerpen daarbij waren de mate waarin zij op de hoogte zijn van wat AgriFood Capital is en doet, de informatie die zij over AgriFood Capital krijgen, (rechtstreeks of via het college) en hoe zij hun huidige rol ervaren en toekomstige rol zouden willen zien.

Opbouw van
rapport Dit rapport begint met deze bestuurlijke samenvatting. Daarin lichten wij de aanpak van onderzoek kort toe richten ons verder op de belangrijkste bevindingen en conclusies uit het onderzoek en de aanbevelingen die daar uit voortvloeien. Daarbij zijn ook aanbevelingen opgenomen in de richting van RNOB. En AFC BV. De rekenkamercommissies realiseren zich dat zij gelet op hun opdracht eigenlijk alleen aanbevelingen kunnen doen aan de 'eigen' gemeenteraden en via hen aan de 'eigen' colleges van B&W. Zij zijn desalniettemin toch opgenomen omdat zij de raden kunnen helpen bij hun inbreng bij de nieuwe Strategische Agenda. Bovendien hebben de directeuren van RNOB en AFC BV tijdens het onderzoek aangegeven de resultaten te willen gebruiken bij hun eigen voorbereidingsproces. In dat licht zouden zij ook gebruik kunnen maken van deze aanbevelingen.

Na deze bestuurlijke samenvatting volgt het feitelijke onderzoeksrapport waarin de bevindingen uitgebreider aan de orde komen. Daarnaast is er een aparte bijlage met casusbeschrijvingen van de concrete projecten die onderzocht zijn.

i Wat is AgriFood Capital?

Vier en later vijf 'componenten' De naam AgriFood Capital wordt in de praktijk gebruikt als aanduiding voor vier zelfstandige maar samenwerkende organisaties (formeel is AgriFood Capital de naam van de gelijknamige Stichting en haar uitvoeringsorganisatie):

1. De publieke samenwerking tussen 17 gemeenten en twee waterschappen op basis van

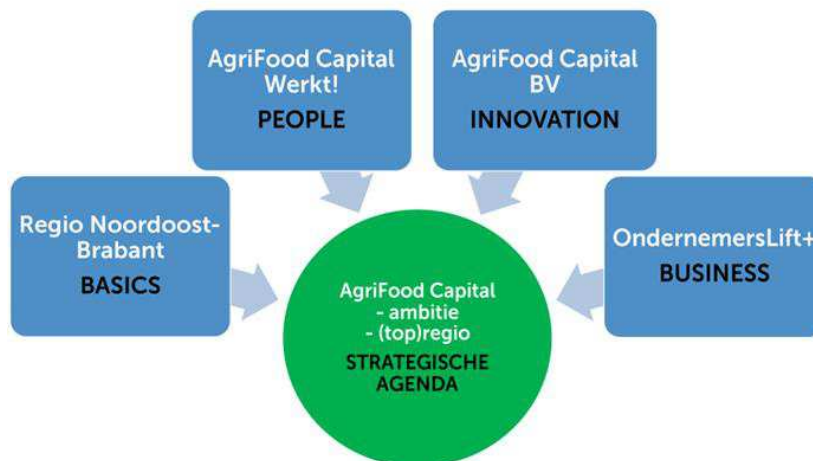
het convenant Regionale Samenwerking Noordoost Brabant. Hierna verder te noemen RNOB. Binnen de Strategische Agenda verzorgt RNOB de programmalijn 'basics'.

2. De stichting AgriFood Capital, een samenwerkingsvorm tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs, opgericht door vijf vertegenwoordigers uit elk van deze sectoren. De uitvoerende werkzaamheden van deze stichting zijn ondergebracht in AgriFood Capital BV (ook AFC BV). Deze organisatie verzorgt de programmalijn 'innovation' die tot doel heeft de innovatiekracht van de regio te versterken en sinds enkele jaren ook de later apart benoemde programmalijn 'inspiration'.
3. De regionale arbeidsmarktorganisatie AgriFood Capital Werkt!, een op de wet gebaseerd samenwerkingsverband met eveneens een tripartite besturingsstructuur. AgriFood Capital Werkt! verzorgt de programmalijn 'people'.
4. De stichting Ondernemerslift+ met een bestuur uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Deze stichting richt zich op de begeleiding van (door)startende ondernemers en neemt de programmalijn Business voor haar rekening.

Het betreft hier een taakverdeling in hoofdzaak; op onderdelen participeren de organisaties in elkaars programmalijnen.

Schematisch kan het bovenstaande als volgt worden weergegeven:

Vier organisaties, één ambitie, één regionale Strategische Agenda,



In aanvulling op het bovenstaand volgt hier eerst nog een korte beschrijving van RNOB en AgriFood Capital BV, als de twee onderdelen van de samenwerking waarop in het voorliggende onderzoek het accent ligt. Voor een uitgebreidere beschrijving zie hoofdstuk 2: AgriFood Capital in beeld.

Nadere toelichting op RNOB:

- RNOB is gebaseerd op een bestuursconvenant tussen de 17 gemeenten in Noordoost Brabant en de twee waterschappen. Het is dus geen gemeenschappelijke regeling. Er is een Algemeen Bestuur, Bestuurlijke Regiegroep (hierna BRG) geheten die bestaat uit

de burgemeesters en de twee voorzitters van de waterschappen. Een belangrijke rol is weggelegd voor de portefeuillehoudersoverleggen (hierna POHO's) waarin wethouders van de deelnemende gemeenten met elkaar overleggen en de inhoudelijke werkzaamheden van RNOB aansturen. Er zijn vier POHO's te weten voor Economie, voor Duurzame Leefomgeving, voor Arbeidsmarkt en voor Ruimte en Mobiliteit. Binnen de kaders van de begroting van RNOB stellen zij middelen beschikbaar voor de uitvoering van projecten en overige werkzaamheden op hun terrein. De vier POHO-voorzitters vormen samen met de voorzitter en de vicevoorzitter van de BRG het Dagelijks Bestuur van RNOB.

- De begroting van RNOB bedraagt ongeveer € 2.6 miljoen en is opgebouwd uit een inwonerbijdrage van € 4. Ook de waterschappen dragen bij. Van het bedrag van € 2,6 miljoen gaat circa € 1 miljoen naar AFC BV en circa 0,6 miljoen naar AgriFood Capital Werkt! (oftewel €1 per inwoner.) RNOB ontvangt ook middelen van het rijk en de provincie om (al dan niet via cofinanciering) taken uit te voeren.
- RNOB heeft een kleine werkorganisatie van 4,6 fte (die deels ook voor AFC BV en AFC Werkt! werkt). Daarnaast stellen gemeenten en waterschappen op detachingsbasis en kosteloos personeel beschikbaar. In 2018 was dat ook voor plm 4,6 fte. Deze medewerkers treden op als secretaris van het POHO, strateeg, projectleider en als programmamanager. De organisatie staat onder leiding van de regiomanager.
- De P&C cyclus is bij benadering gelijk aan die van een GR: gemeenteraden krijgen de gelegenheid om zienswijzen in te dienen op de concept-begroting van RNOB.

Nadere toelichting op AgriFood Capital BV:

- AgriFood Capital BV is een kleine organisatie die zich vooral richt op uitvoering van de programmalijn 'innovation' uit de Strategische Agenda. Er worden ook activiteiten ondersteund in de programmalijnen 'people', 'business' en de later toegevoegde programmalijn 'inspiration' voor zover zij betrekking hebben op het AgriFood-domein en al dan niet in samenwerking met AgriFood Capital Werkt, Ondernemerslift+ en RNOB. De organisatie heeft een directeur en beschikt over een netwerk van programmamanagers die ingezet worden op projecten die passen bij hun expertise. AgriFood Capital BV vervult verschillende rollen. Zij ondersteunt op innovatie gerichte projecten van anderen, maar kan ook deelnemer zijn in een project. AFC BV kent ook eigen projecten.
- Het jaarplan van AFC BV wordt vastgesteld door het bestuur van de stichting AgriFood Capital. Een samenvatting daarvan wordt opgenomen in het jaarplan RNOB dat voor het indienen van zienswijzen aan de gemeenteraden wordt voorgelegd. AFC BV kent een eigen Raad van Commissarissen.

Belangrijkste conclusies Navolgend worden de belangrijkste bevindingen en conclusies toegelicht voor het onderzoekonderdeel 'Wat is AgriFood Capital?'

- *Structuur en communicatie geven aanleiding tot onduidelijkheid:* AgriFood Capital bestaat uit vier zelfstandige organisaties met elk een eigen taak, een eigenbestuursvorm en een eigen naam. Weliswaar werken zij op basis van een gezamenlijke Strategische

Agenda maar het gebruik van de naam AgriFood Capital voor zowel het geheel van deze vier als voor één specifiek onderdeel als voor het gebied Noordoost Brabant werkt onduidelijkheid in de hand. Maar het gaat niet alleen om de structuur. Er zijn ook andere oorzaken voor deze onduidelijkheid, zoals:

- Jaarplannen en jaarverslagen zijn in de loop der jaren veranderd van opzet, indeling en wijze van presenteren. Het jaarverslag sluit ook niet altijd aan op het jaarplan.
- Er wordt in de jaarplannen wel aangegeven wat de voornemens zijn en in de jaarverslagen wordt ook wel gerapporteerd over wat uitgevoerd is, maar het ontbreekt doorgaans aan reflectie op het strategisch plan. Of er in de jaren voortgang wordt geboekt op de 14 ambities en de 21 doelstellingen, wordt zo niet helder.
- RNOB/AFC heeft een kans op eerdere verbetering voorbij laten gaan door niet gelijktijdig met de verlenging (in 2016) van het convenant een nieuwe strategische agenda op te stellen of dan toch ten minste een geactualiseerde versie van het uitvoeringsprogramma te presenteren.
- Het taalgebruik, met name vanuit de programmaliijn 'innovation' bevat veel Engelse termen en 'buzz-words' hetgeen de toegankelijkheid ook niet ten goede komt.
- *AgriFood Capital werkt aan verbetering wat betreft inzichtelijkheid van de samenwerking.* Bij RNOB en AgriFood Capital BV is men zich terdege van het bovenstaande bewust en staat het denken niet stil. De bevindingen uit de Mid Term Review, het aantreden van een nieuwe strategisch adviseur en een nieuwe regiomanager voor RNOB en de wetenschap dat er een nieuwe Strategische Agenda moet worden voorbereid, zijn factoren die het bestuur van RNOB ertoe gebracht heeft al een aantal verbeteringen in gang te zetten.

Zo zijn in het afgelopen half jaar alle gemeenteraden bezocht om het gesprek over het functioneren van de regionale samenwerking aan te gaan en te vernemen aan welke vormen van betrokkenheid en informatievoorziening behoefte is. Dit proces wordt voortgezet met de zogenaamde Regioreis 2020- 2028. Die reis voorziet in een inhoudelijke discussie met gemeenteraden (waarover moet de nieuwe strategische agenda gaan?) en discussie over de wijze waarop gemeenteraden invulling geven aan de aansturing van en betrokkenheid bij de regionale samenwerking in Noordoost Brabant. Daarnaast heeft het bestuur van de regionale samenwerking besluiten genomen die een einde moeten maken aan de bestaande onduidelijkheid over wie nu wat is en wie nu wat doet. Het 'containerbegrip' Agrifood Capital wordt organisatorisch ontward en er zal sprake zijn van vier zelfstandige organisaties zijn die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid werken en waar nodig samenwerken aan de economische ontwikkeling en de maatschappelijke opgaven van de regio

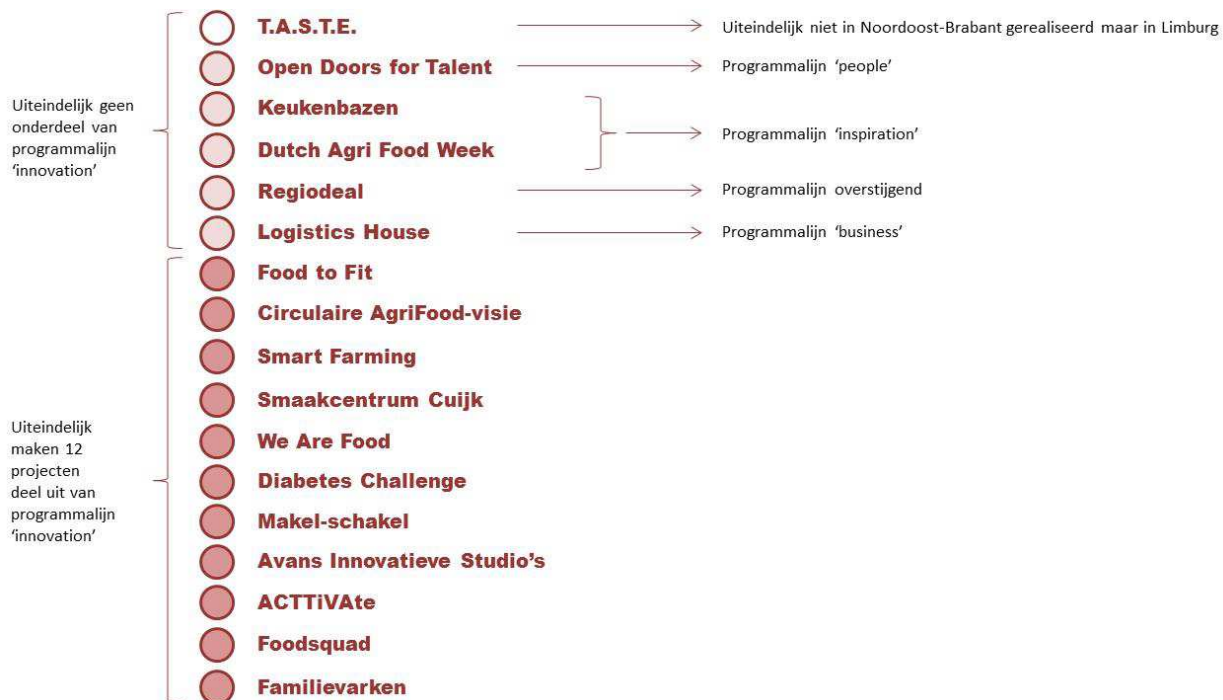
- de publieke samenwerking van 17 gemeenten en twee waterschappen, die RNOB heet,
- de tripartite samenwerking, die AgriFood Capital heet, gericht op innovatiebevordering in de agrifoodsector en de ontwikkeling van een 'ecosysteem' waardoor de agrifoodketen kan fungeren als motor voor economische groei en voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven rondom voeding, gezondheid en duurzaamheid,

- de regionale arbeidsmarktorganisatie, die nu nog ‘AFC Werkt!’ heet, maar een nieuwe naam zal krijgen omdat haar werkterrein breder is dan Agrifood.
- de organisatie Ondernemerslift+ , die ook een tripartite bestuursvorm heeft en die zich richt op (door)startende ondernemers.
- *De organisatie is kwetsbaar.* De inzet van gemeentelijke medewerkers in de regionale organisatie heeft positieve en negatieve kanten. Positief is dat de verbinding tussen regio en gemeenten op een natuurlijke wijze bevorderd wordt. Negatief is de kwetsbaarheid die dit tot gevolg heeft. Er zijn geen harde afspraken over hoeveel gemeenten moeten ‘leveren’. Gelet op de ontwikkelingen die leiden tot een belangrijkere rol van de regio is dit bij de voorbereiding van het nieuwe bestuursconvenant een aandachtspunt.

ii Wat levert de programmalijn ‘innovation’ op?

Per saldo bij 17 projecten inbreng

Om de vraag te kunnen beantwoorden wat de programmalijn ‘innovation’ oplevert, is het zaak eerst in beeld te krijgen tot welke activiteiten deze programmalijn heeft geleid. In een sessie met de directeur van AgriFood Capital BV zijn tientallen in de Strategische Agenda en in de daarna gepubliceerde jaarplannen opgenomen projecten en projectideeën gescreend op inbreng vanuit AgriFood Capital BV. Een eerste resultaat van het onderzoek is dat uiteindelijk het aantal projecten waarbij AgriFood Capital in de periode 2014 t/m 2018 een inbreng heeft gehad is terug te brengen tot 17 projecten:



Van deze 17 projecten zijn gaandeweg twee projecten overgegaan naar de programmalijn ‘inspiration’, één naar de programmalijn ‘people’ en één naar de programmalijn ‘business’. Het project Regiodeal had een programmalijn overstijgend karakter

Doelen op twee ‘niveaus’ Een tweede noodzakelijke activiteit om te kunnen beoordelen of de ondernomen activiteiten in de programmalijn ‘innovation’ en de in deze lijn ondersteunde projecten ‘effectief’ zijn geweest, is een inventarisatie van de met deze inspanningen beoogde doelen. In het onderzoek onderscheiden wij twee ‘niveaus’ van doelstellingen:

- Directe projectdoelen, die veelal geformuleerd zijn in termen van ‘output’.
- ‘Hogere’ doelen in termen van ‘outcome’ (i.c. maatschappelijke effecten) voor de programmalijn ‘innovation’ als geheel en voor de samenwerking in de regio rondom het thema AgriFood Capital als geheel.

Het belangrijkste ‘hogere’ doel voor AgriFood Capital als geheel is excelleren als topregio in Agri & Food in 2020. Deze doelstelling is in de Strategische Agenda en daarna in de jaarplannen op uiteenlopende, elkaar aanvullende manieren uitgewerkt. Belangrijke strategische doelen zijn daarbij onder meer:

- Bevorderen dat de regio in 2020 aantrekkelijk is om er te wonen, werken en studeren en voor AgriFood-bedrijven om zich er te vestigen en te investeren in de toekomst.
- Maatschappelijke vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid omzetten in producten en diensten voor mens, dier en omgeving.
- Realiseren van innovatieclusters, proeftuinen en living labs als onderdeel van een aantrekkelijk ecosysteem voor innovatieve AgriFood-bedrijvigheid.

Directe doelen grotendeels gerealiseerd Het beeld uit de uitgevoerde casebeschrijvingen is dat de directe projectdoelen voor de meeste ondersteunde projecten grotendeels deel zijn gerealiseerd of dat AgriFood Capital met betrokken partners bezig is deze doelen gerealiseerd te krijgen en dat er reëel uitzicht is op realisatie.

Gemengd beeld ‘hogere’ doelen Met betrekking tot de bijdrage aan de ‘hogere’ doelen is de waardering afhankelijk van de specifieke doelen die dan als maatstaf worden gehanteerd. In het onderzoek is verder gebleken dat deze ‘hogere’ doelen sinds 2014 in beweging waren. Mede daardoor is het een grote opgave gebleken om de inspanningen van AgriFood Capital BV goed te kunnen monitoren op hun bijdragen aan deze ‘hogere’ doelen. Navolgend worden de belangrijkste ‘hogere’ doelen voor de programmalijn ‘innovation’ en voor AgriFood Capital BV als geheel voorzien van een globale beoordeling ten aanzien van de mate waarin deze ambities zijn gerealiseerd. Dit levert een gemengd beeld op:

Doelen van de regio t.a.v. ‘innovation’	Beelden ten aanzien van de mate van realisatie
<i>Algemene doelstellingen van AgriFood Capital BV als geheel</i>	
1. Regio in beweging krijgen	<ul style="list-style-type: none"> • De Strategische Agenda heeft, ook op binnen de programmalijn ‘innovation’, veel in beweging gezet. Het blijkt dat het thema AgriFood voor veel partijen interessant is om bij aan te haken, variërend van gemeenten tot bedrijfsleven als onderwijs- en onderzoeksinstituten en maatschappelijke organisaties. • Het thema blijkt daarnaast geschikt om de regio een eigen gezicht

	<p>te geven en te positioneren richting provincie Noord-Brabant, het Rijk en ook in Europees perspectief.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een deel van de opgezette dan wel ondersteunde projecten was mede gericht op het mobiliseren van het brede publiek (bijvoorbeeld Smaakcentrum Cuijk, 'We Are Food' en de Dutch AgriFood Week) en soms speciaal kinderen en jongeren (zoals project Keukenbazen, Open Doors for Talent).
<p>2. Noordoost-Brabant excelleert in 2020 als topregio in Agri & Food</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deze ambitie is op zich weinig scherp. De in het kader van de programmalijn 'innovation' aan deze doelstelling geleverde bijdrage kan mede daarom ook niet scherp worden bepaald. Door AgriFood Capital is de ambitie om te excelleren als topregio in Agri & Food wel uitgewerkt in 14 'stippen op de horizon' voor 2020. De mate waarin deze inmiddels zijn gerealiseerd of op weg lijken om gerealiseerd te worden, is beschreven in het hoofdrapport. Het beeld is dat van de 14 ambities er 6 geheel of grotendeels gerealiseerd zijn, 3 niet, 4 deels en voor 1 ambitie is het lastig vast te stellen. • In Nederland zijn er naast AgriFood Capital andere Agri- en/of Food-regio's, zoals Food Valley, Greenport Westland/Oostland, Greenport Venlo en Greenport/Flower cluster Aalsmeer. De ambitie om te excelleren bevat geen 'competitie-element' ten aanzien van deze regio's. Er is juist voor gekozen om de samenwerking met de andere Agri- en/of Food-regio's op te zoeken. Dit heeft onder meer gestalte gekregen in projecten als Dutch AgriFood Week. In relatie tot de andere Agri- en/of Food-regio's zou het wenselijk zijn om te benoemen waarin AgriFood Capital wil excelleren.
<p>3. De regio is in 2020 aantrekkelijk voor mensen om er te wonen, werken en studeren en voor AgriFood-bedrijven om zich er te vestigen en te investeren in de toekomst</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een belangrijk aandachtspunt van AgriFood Capital 'breed' betreft de totstandkoming van een voor bedrijven in de AgriFood-sector aantrekkelijk economisch ecosysteem. Belangrijke facetten van dit ecosysteem worden bevorderd met de binnen AgriFood Capital opgezette programmalijnen. De programmalijn 'basics' richt zich onder meer op beschikbaarheid van voldoende passende werklocaties, die goed bereikbaar zijn, programmalijn 'people' op een toekomstbestendige arbeidsmarkt, 'business' op het optimaliseren van support in de vroege fase van het innovatieproces en 'inspiration' op het verbinden van de sector met de maatschappij. • De programmalijn 'innovation' richt zich op het bij elkaar brengen van bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstituten, zowel van binnen als van buiten de regio, om te werken aan aantrekkelijke clusters binnen de brede AgriFood-sector en een innovatieve regio waar gevestigde bedrijven zich goed ontwikkelen en waar bedrijven van buiten zich graag vestigen. In kwantitatieve zin is het lastig de opbrengst daarvan te 'meten'. • De bijdrage van één van de programmalijnen aan het bevorderen van het nagestreefde ecosysteem, is lastig te isoleren van de in-

	spanningen die via de andere programmalijnen worden geleverd. Het ecosysteem ontwikkelt zich goed indien op alle relevante aspecten voldoende inspanningen worden geleverd.
4. Maatschappelijke vraagstukken op gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid omzetten in producten en diensten voor mens, dier en omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Inspanningen van AgriFood Capital BV in de programmalijn 'innovation' hebben onder meer belangrijk bijgedragen aan diverse initiatieven op relevante thema's als voedselverspilling, doelgroepenvoeding en duurzame eiwitten.
<i>Ambities t.a.v. programmalijn 'innovation' binnen AgriFood Capital BV</i>	
5. Realiseren van innovatieclusters, proeftuinen en living labs en daarmee een open innovatie-ecosysteem	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn diverse initiatieven ondersteund die zich hier op richten. Het betreft in samenwerking met de programmalijn 'basics' onder meer Grow Campus in Den Bosch, ThreeSixty in Veghel (met onder meer de Verspillingsfabriek) en Agro-as De Peel. Het initiatief Livestock Research & Innovation Centre (LIVRIC) is doorontwikkeld tot het Ontwikkel- en Expertisecentrum Duurzame Eiwitten.
6. Realiseren van een kennis- en businesscentrum AgriFood	<ul style="list-style-type: none"> Hét beoogde kennis- en businesscentrum AgriFood is er uiteindelijk niet gekomen, maar de hiervoor genoemde initiatieven vervullen deels ook de beoogde functie, net zoals de werklocatie AgriFood Plaza in Den Bosch.
7. Realiseren van kennisclusters en uitvoeringsconsortia ter ondersteuning van een aantal uitvoeringsprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> De ambities waren in de Strategische Agenda gericht op de sleutelgebieden Duurzame waardeketens, Gezonde voeding en Life Sciences, (ICT) Technologie en Logistiek en Biobased en Groene Energie. Met Agro-as de Peel wordt gewerkt aan duurzame waardeketens, rondom ThreeSixty ontstaan samenwerkingen op het snijvlak van gezonde voeding en Life Sciences en met het Logistics House worden initiatieven gestimuleerd op het snijvlak van logistiek, technologie en food. De projecten Big Developments en Foodsquad zijn voorbeelden van de beoogde bevordering van innovatieclusters en vorming van uitvoeringsconsortia. De kennisclusters en uitvoeringsconsortia bevinden zich in uiteenlopende stadia van ontwikkeling, maar de grote slag van testen van innovatieve concepten naar brede toepassing moet nog plaatsvinden.

Geen focus op banen maar op 'ecosysteem'

De Strategische Agenda bevat geen doelstellingen in termen van te realiseren banen, extra omzet voor ondernemingen in de AgriFood-sector of aantallen nieuwe bedrijven in deze sector. In jaarplan 2015 zijn dergelijke doelstellingen wel opgenomen. Er wordt ingezet op 4.000 nieuwe banen in 2020, op 2 miljard extra omzet, 60 nieuwe AgriFood-bedrijven, 150 start-ups, 5 toplocaties voor open innovatie en 20 (doorbraak-) projecten. De casebeschrijvingen van de projecten uit de programmalijn 'innovation' resulteren in een beeld dat het directe werkgelegenheidseffect van de projecten vooralsnog beperkt is. Het realiseren

van werkgelegenheid is op het niveau van de afzonderlijke projecten echter ook geen expliciet doel.

Weliswaar is de werkgelegenheid in de AgriFood-sector in de regio Noordoost-Brabant in de periode 2014 tot en met 2017 toegenomen met circa 2.700 banen, maar het is niet plausibel dat de activiteiten van de programmalijn 'innovation' hier tot dusver substantieel aan bij hebben gedragen.

Met betrekking tot deze expliciete economische doelen is in het onderzoek vastgesteld dat AgriFood Capital BV niet meer inzet op expliciete ambities ten aanzien van te realiseren (extra) banen en/of bedrijvigheid. Dit vanuit de opvatting dat (extra) bedrijvigheid en banen voortvloeien uit een goed functionerend ecosysteem waarin bedrijven zich optimaal kunnen ontwikkelen maar dat het niet mogelijk is om daar 'harde' kwantitatieve doelen aan te verbinden in termen van (extra) banen en bedrijvigheid. AgriFood Capital BV richt zich wel expliciet op het bevorderen van innovatieclusters, proeftuinen en living labs als belangrijke elementen van een op (open) innovatie gericht ecosysteem.

Huidige
uitvoering

Een analyse van de manier waarop AgriFood Capital BV momenteel invulling geeft aan de programmalijn 'innovation' levert de volgende inzichten op ten aanzien van sterke en zwakke punten in de organisatie en uitvoering:

- *Sterkte aspecten:* Met een klein team heeft AgriFood Capital BV invulling gegeven aan de programmalijn 'innovation' en bij zeventien projecten een wezenlijke inbreng gehad bij ontwikkeling van ideeën en doorontwikkeling van idee naar realisatie. Deze inbreng lag vooral op het vlak van 'makelen en schakelen', oftewel het bij elkaar brengen van partijen uit verschillende geledingen van de Triple Helix. AgriFood Capital heeft dit gedaan met ervaren en competente projectleiders. De bijdrage aan de ondersteunde projecten wordt door externe samenwerkingspartners breed gezien als positief en belangrijk voor de opzet en doorontwikkeling van deze projecten. De gepleegde inzet heeft wezenlijk bijgedragen aan het bevorderen van een gunstig ecosysteem voor innovatieve bedrijvigheid in de sector en het oppakken van maatschappelijke vraagstukken mede door inzet vanuit de sector. Daarnaast is het gelukt de regio in beweging te krijgen met behulp van het thema AgriFood en heeft het de regio een duidelijk profiel verschaft als basis voor het 'op de kaart te zetten' van de regio richting provincie en Rijk.
- *Minder sterke aspecten:* Uit de casebeschrijvingen van de ondersteunde projecten blijkt dat de HAS en Wageningen UR bij een substantieel deel van de projecten betrokken zijn maar dat de betrokkenheid van TU/e en Avans Hogeschool beperkt is. Het directe werkgelegenheidseffect van de projecten uit de programmalijn 'innovation' is vooralsnog beperkt, maar dit is ook geen expliciete doelstelling van deze projecten. Verder is circa de helft van de project geheel of grotendeels gericht op het bevorderen van technologische innovaties en de andere helft richt zich voornamelijk op visievorming, netwerkbevordering voor ondernemers in de sector en op het informeren over en betrekken bij de sector van het bredere publiek. Het aantal projecten waarin ingezet

wordt op het bevorderen van innovatieclusters en uitvoeringsconsortia is beperkt (voorbeelden zijn Big Developments en Foodsquad).

Het beeld van de sterke en zwakke punten kan als volgt worden samengevat:



iii Wat levert de programmaliijn 'basics' op?

De programmaliijn 'basics' richt zich met name op het publieke deel van de samenwerking binnen AgriFood Capital. Het gaat hierbij om de samenwerking bij onderwerpen als: mobiliteit, ruimtelijke inrichting, planning en uitgifte bedrijventerreinen, detailhandel, natuur en landschap, duurzaamheid en energie. De samenwerking valt primair onder de vlag van RNOB. Op basis van de documentenanalyse, de evaluatie van vijf 'projecten' uit de programmaliijn 'basics' en een aantal gesprekken ontstaat het volgende beeld.

Doelen abstract & niet scherp De meeste doelstellingen (en de bijbehorende actielijnen) uit de Programmaliijn 'basics' hebben een algemeen en abstract karakter. Daarmee is het niet goed mogelijk scherp aan te geven in welke mate deze doelen zijn gerealiseerd. Dit wordt voorts bemoeilijkt door wisselingen in de terminologie en het leggen van andere accenten in de programmaliijn 'basics' in de loop der jaren. Overigens kunnen er goede redenen zijn om in de loop der jaren aanpassingen door te voeren en andere accenten te leggen, bijvoorbeeld om in te spelen op nieuwe kansen en bedreigingen. Het is wel zaak deze bijstellingen helder aan te geven en te motiveren.

Veel in gang gezet Ondanks het hiervoor geschetste 'meetprobleem' is het wel duidelijk dat afgelopen jaren veel en ook zeer diverse projecten dan wel activiteiten in gang zijn gezet, die duidelijk gericht zijn op de in de doelstellingen verwoorde richtingen. Deze initiatieven hebben ook geleid tot veel afgeronde producten. In dat opzicht is er 'gepresteerd' in de lijn van de uit-

gezette doelen. In het rapport met de bevindingen zijn de doelen met bijbehorende activiteiten en projecten aangegeven. Met een relatief klein werkorganisatie en met behulp van de inzet uit de deelnemende gemeenten, waterschappen en soms ook provincie zijn deze activiteiten gerealiseerd.

Wat ook naar voren komt is dat veel van de activiteiten een sterk beleidsmatige component hebben. Regionale afspraken over mobiliteit, natuur en landschap, bedrijventerreinen, energietransitie en dergelijke kunnen ook belangrijke consequenties hebben voor het lokale beleid.

Rol van RNOB RNOB speelt bij de ondernomen activiteiten meerdere rollen. Soms gaat het om een initiatief nemen, een voor de toekomst belangrijk onderwerp ‘agenderen’ en een bijbehorend proces dan coördineren; soms is de rol sterk gericht op het bevorderen van de beleidsafstemming tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en waterschappen en/of provincie. Ook vervult RNOB via de besluitvorming in portefeuillehouders-overleggen soms de rol van cofinancier.

Met RNOB is een overlegstructuur aanwezig (met een stevige rol voor de portefeuillehouders-overleggen), die door andere overheden ook steeds meer wordt gebruikt. Steeds meer worden regionale opgaven in een vorm van een coproductie gerealiseerd, waarbij gemeenten, waterschappen, provincie en soms ook rijk en andere partners samenwerken. Daarmee wordt de aanwezigheid van een regionaal aanspreekpunt steeds belangrijker.

SWOT-analyse In verband met de toekomstige publieke samenwerking in ‘Agrifood Capital’ is het van belang om inzicht te hebben in de sterke en zwakke punten in de huidige samenwerking en welke kansen en bedreigingen zich aftekenen. Een analyse hiervan laat het volgende beeld zien.

- *Sterke aspecten:* RNOB heeft een stevige rol gehad bij het agenderen en coördineren van (de aanpak van) regionale opgaven en zorgdragen voor optimale beleidsafstemming in de regio zelf en vanuit de regio met de provincie. De afstemming en samenwerking tussen provincie en gemeenten wordt zichtbaar steeds intensiever. Duidelijk is dat veel in gang is gezet, over een breed spectrum van maatschappelijke uitdagingen. Bij veel opgaven is zichtbaar dat de slag van probleemanalyse, verkenning van de voorliggende opgaven en visievorming enerzijds naar een gestructureerde uitvoering is gemaakt of wordt gemaakt. RNOB heeft daarbij een belangrijke inbreng, inhoudelijk door initiëring, agendering, coördinatie en beleidsafstemming, en daarnaast door inbreng van gekwalificeerde projectleiders. Met de aanwezigheid van RNOB is een georganiseerde overlegstructuur aanwezig, die niet alleen voor de gemeenten, maar ook steeds meer voor andere overheden een belangrijke functie vervult als overlegplatform. Door samen te werken via afspraken in een convenant is sprake van een lichte samenwerkingsvorm met een compact uitvoeringsapparaat.
- *Minder sterke aspecten.* De agenda van RNOB en de daaraan gerelateerde overleggen (met name POHO’s, Regiodagen en Ontwikkeldagen) bevat voor de regio belangrijke beleidsvelden en opgaven. “Het gaat wel ergens over”. Het is daarom zaak om de regionale samenwerking zo dicht mogelijk bij de lokale bestuurders en met name raadsleden

te positioneren. Dit is wel gelukt wat betreft de lokale bestuurders, die in de POHO's en op de Regiodagen en Ontwikkeldagen hun inbreng kunnen hebben, maar minder wat betreft raadsleden. Bij raadsleden is er verder verwarring over wat precies 'van RNOB' is en wat van AgriFood Capital BV. Een ander kwetsbaar punt is de geringe formatieve capaciteit van de werkorganisatie.

- **Kansen.** Voor de toekomst is belangrijk dat de wenselijkheid en soms noodzaak van bovenlokaal samenwerken alleen maar toeneemt. Zowel het Rijk als de provincie hanteren regionale afstemming en samenwerking in toenemende gevallen als voorwaarde voor beleidsmatige bemoeienis met een regio, zeker ook als dit vorm krijgt in toekenning van subsidies. De rol van RNOB zal in de komende jaren daarom naar verwachting eerder toenemen dan afnemen. Raadsleden zien dit ook. Daarbij wordt de schaal van NO Brabant ook door andere overheden vaak gehanteerd. Toch is voor specifieke issues een subregionale schaal van werken soms meer gepast. Bij de opgepakte gebiedsopgaven is dit bijvoorbeeld zichtbaar.
- **Bedreigingen.** Deze verwachte ontwikkeling houdt naast kansen ook een risico in, namelijk dat door de hoeveelheid taken bij RNOB de focus van de regionale samenwerking vermindert. Het takenpakket van RNOB komt dan te veel tot stand vanuit de constatering dat bepaalde opgaven voor het lokale schaalniveau te groot zijn maar te klein om provinciale bemoeienis te rechtvaardigen. Idealiter komt het takenpakket van RNOB tot stand door welbewuste keuzes voor een beperkt aantal speerpunten c.q. terreinen waarop de kracht van RNOB met name tot uitdrukking kan komen.

Samengevat:

<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitgebreide overlegstructuur met vanuit gemeenten en waterschappen betrokken bestuurders (met name in BRG en POHO's) ▪ Voor veel beleidsmatige dossiers passend platform voor afstemming en (coördinatie van) uitvoering ▪ Lichte vorm van samenwerking ▪ Compact uitvoeringsapparaat, inleen extra capaciteit bij gemeenten en waterschappen naar behoefte ▪ Horizontale afstemming met provincie op Ontwikkeldagen 	<p>Zwakte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Triple Helix-samenwerking in AgriFood Capital BV en publieke samenwerking in RNOB onder één noemer van 'AgriFood Capital' werkt verwarrend ▪ Raadsleden gemeenten beperkt geïnformeerd over en betrokken bij actuele vraagstukken, die met name in POHO's aan de orde komen ▪ Kleine werkorganisatie is kwetsbaar
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Op diverse beleidsvelden neemt noodzaak van bovenlokaal samenwerken verder toe ▪ Raadsleden erkennen belang regio samenwerking ▪ RNOB nog meer profileren als iets dat niet alleen vóór gemeenten werkt maar ook van gemeenten is ▪ Subregionale schaal mogelijk meer gebruiken 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Te weinig focus dankzij aantal bij RNOB belegde taken en beleidsopgaven en de breedte daarvan ▪ Prioriteitstelling RNOB op diverse terreinen kan nooit recht doen aan voorkeuren van alle gemeenten en waterschappen in de regio, dus structureel kwetsbaar op interne verdeeldheid ▪ Afhankelijkheid van gemeenten en waterschappen voor mobilisering voldoende ambtelijke capaciteit ▪ Beperkte maatschappelijke samenhang van de totale regio

Tenslotte is de samenwerking, gelet op het kleine uitvoeringsapparaat, sterk afhankelijk van de personele inzet van gemeenten, waterschappen en soms ook de provincie. Om de

kwetsbaarheid te beperken en om over voldoende uitvoeringskracht te beschikken is deze inzet cruciaal. Dat vormt een risicofactor, omdat in de afweging bij gemeenten de lokale onderwerpen bijna een 'natuurlijke prioriteit' krijgen.

iv Hoe worden raden geïnformeerd en hoe sturen zij?

Grote afstand	<p>De afstand van de raadsleden tot RNOB en in het bijzonder AgriFood Capital BV wordt als groot ervaren. Uit de gesprekken die met raadsleden zijn gevoerd, blijkt dat zij niet goed op de hoogte zijn van de structuur en het functioneren van RNOB/AFC BV. In de eerste jaren van de samenwerking zijn de raadsleden weinig actief betrokken vanuit de RNOB/AFC BV. Bovendien vonden zij dat de informatie vanuit RNOB/AFC 'soms meer het karakter van reclamefolders' had dan dat feitelijk goed inzicht werd gegeven in de behaalde resultaten tegen het licht van de uitgezette ambities.</p> <p>Overigens is hiervoor al toegelicht dat vanuit RNOB/AFC inmiddels een aantal verbeteringen zijn doorgevoerd om de afstand met de gemeenten te verkleinen.</p>
Informeren door Colleges	<p>Naast de organisatie RNOB/AFC BV zijn vooral ook de colleges van B&W verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan de gemeenteraden als het gaat om regionale samenwerking. Binnen de gemeenten Bernheze, Boxtel en Meierijstad bestaan geen of weinig expliciete afspraken hoe het college de gemeenteraden informeert.</p> <p>De informatievoorziening is beperkt en fragmentarisch, waardoor bij de raadsleden geen goed zicht bestaat op de onderwerpen, die in de verschillende onderdelen van RNOB en AFC BV omgaan. Wel bestaat de mogelijkheid om een zienswijze in te dienen op het jaarplan van RNOB/F BV, maar dat is een beperkte mogelijkheid; bovendien schenken de raadsleden daaraan weinig aandacht. De rol van kadersteller en controleur wordt daarmee beperkt ingevuld.</p>
Rol van raad bij POHO's is beperkt	<p>In de regionale POHO's staan belangrijke onderwerpen geagendeerd, die voor het lokale beleid grote betekenis kunnen hebben. Gelet op dat beleidsmatig karakter van deze onderwerpen zoals bijvoorbeeld bedrijventerreinen, detailhandel, mobiliteit, energiebeleid, duurzaamheid en dergelijke is ook de positie van de raad in het geding. De raden worden vooraf echter niet actief bevraagd op de gewenste inbreng in het regionale overleg en ook vindt er geen systematische terugkoppeling plaats na het regionale overleg.</p> <p>Aangegeven wordt dat men als raadsleden pas laat in stelling wordt gebracht. Er wordt voor gepleit vroegtijdiger – bijvoorbeeld in het stadium van visievorming en bijvoorbeeld in de vorm van themabijeenkomsten - al bij de regionale opgaven te worden betrokken.</p>
Stevig sturen én loslaten	<p>Raadsleden onderkennen het belang van de samenwerking op de schaal van Noordoost Brabant. Vooral ook omdat steeds meer onderwerpen zich op die schaal aandienen, doordat het rijk en de provincie de regio (en niet de individuele gemeenten) opzoeken bij belangrijke beleidsthema's. Gelet op de beperkte samenhang in het gebied Noordoost Brabant en om de samenwerking wat 'dichterbij' te brengen wordt er overigens door de</p>

raadsleden voor gepleit de schaal van subregio's ook meer te hanteren.

De opvattingen over de sturing van deze samenwerking laten een dubbel beeld zien. Aan de ene kant wordt ervoor gepleit om de raden beter in positie te brengen, waar de samenwerking gericht is op beleidsmatige zaken. Daarbij wordt dan vooral gedacht aan RNOB. Aan de ander kant wordt erkend dat ook losgelaten moeten worden en dat er vrije ruimte moet zijn voor andere partners om tot innovatie in de regio te komen. Dit geldt dan vooral voor AFC BV.

- Samenspel in gemeente Een goede sturing vanuit de gemeenten, vraagt niet alleen om een goed samenspel tussen RNOB/AFC BV en gemeenten, maar ook om een goed samenspel binnen de gemeente, zo wordt gesteld. Gedoeld wordt daarbij op het samenspel tussen betrokken portefeuillehouders, de contactambtenaren, de gemeentesecretaris en de griffier. Zij allen kunnen – ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid - een belangrijke rol spelen om de informatie uitwisseling tussen de verschillende geledingen binnen de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie) soepel te laten verlopen. Het gaat zowel om de informatie aan de voorkant van het beleidsproces (bijvoorbeeld voorafgaand aan de portefeuillehouders-overleggen of regionale bijeenkomsten voor raadsleden) als de terugkoppeling hierover.
- Rolinvulling raadsleden Om het gat tussen RNOB/AFC BV en de raden te verkleinen hebben niet alleen de organisatie RNOB/AFC BV en de colleges een rol, maar ook de raadsleden zelf. In de werksessies met de raden is gebleken is dat de verstrekte informatie vanuit RNOB/ AFC BV slecht wordt opgepakt. Zo is de informatie uit raadsinformatiebrieven weinig bekend, laat staan dat men op basis daarvan vragen stelt of een discussie uitlokt. Ook de behandeling van het jaarverslag en het jaarplan met de begroting krijgt relatief weinig aandacht. Voorts is de opkomst van raadsleden bij bijeenkomsten, die door RNOB/ AFC BV worden georganiseerd beperkt. Kansen op het verkrijgen van informatie en een discussie over bepaalde thema's worden daarmee niet of onvoldoende gepakt. De raadsleden geven aan dat men zelf ook proactiever had kunnen zijn om een rol te spelen in de regionale agenda's van RNOB/AFC BV. De neiging om de energie vooral in lokale zaken te steken, omdat die 'dichtbij' zijn, is groot. Belangrijke thema's, die regionaal worden geagendeerd, krijgen daarmee onvoldoende aandacht, zo geven de raadsleden ook zelf aan.
- Netwerksturing in regio Bij de samenwerking van RNOB/AFC BV gaat het om het opereren in een regionaal netwerk met tal van spelers zoals gemeenten, waterschappen, provincie, rijk, onderwijsinstellingen en vele private spelers uit het bedrijfsleven. Niet alleen in de interviews, maar ook in de literatuur wordt ervoor gepleit daarvoor een passende sturing te kiezen: een vorm van netwerksturing. Dat heeft ook consequenties voor het handelen van de raad. Zo wordt erop gewezen dat sturing aan de hand van SMART doelen van een van de partners onmogelijk is; er moet ook ruimte zijn voor andere spelers. Daar staat tegenover dat de sturing op het proces en de wijze, waarop men in dat proces wordt betrokken, van groot

belang is. Vertrouwen in de medespelers wordt daarbij als belangrijke succesfactor genoemd. Goed geïnformeerd zijn en het betrokken worden dragen aan dat vertrouwen bij. RNOB/AFC BV worden daarmee ook meer 'eigen'.

v Aanbevelingen

De aanbevelingen die voortvloeien uit de gemaakte analyses worden navolgend weergegeven, geclusterd naar de onderzoeksobjecten (wat is het, wat levert het op voor eerst programmalijn 'innovation' en daarna programmalijn 'basics en tot slot de betrokkenheid van en sturing door de raden).

Onderzoeksvraag 'wat is het?'

1. De belangrijkste aanbeveling is dat er behoefte is aan een duidelijker organisatiemodel en de daarmee samenhangende verduidelijking in de communicatie naar buiten. De regio heeft hierover recent besluiten genomen. Het is zaak dat deze besluiten op korte termijn handen en voeten worden gegeven om de realisatie voldoende te borgen.
2. Daarnaast wordt aanbevolen dat de samenwerkende gemeenten hun bijdrage leveren aan het beperken van de kwetsbaarheid van de organisatie door heldere afspraken te maken over de te leveren personele inzet vanuit de gemeenten. De noodzaak hiervan neemt toe omdat naar verwachting in de toekomst eerder meer dan minder opgaven op regionale schaal zullen worden opgepakt.

De aanbevelingen voor de programmalijn 'innovation' worden als volgt samengevat:

Onderzoeksvraag 'wat levert de programmalijn 'innovation' op?'

3. Voor AgriFood Capital BV en betrokken gemeenten: formuleer duidelijker welke maatschappelijke doelen met de te leveren inspanningen van de programmalijn 'innovation' worden nagestreefd.

Deze aanbeveling wordt als volgt toegelicht en uitgewerkt:

- De analyse van de doelen van de programmalijn 'innovation' laten zien dat deze doelen sinds 2014 in beweging zijn geweest. Voor de effectiviteit van de programmalijn 'innovation' is het wenselijk dat er duidelijke keuzes worden gemaakt ten aanzien van de te dienen maatschappelijke doelen. Het maakt voor het type te ondersteunen projecten uit of de doelstelling is om innovatieclusters te stimuleren, banen en bedrijvigheid te bevorderen of te werken aan een aantrekkelijke woon-, werk- en studeerregio dan wel te richten op het oppakken van maatschappelijke vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid.
- Het is gewenst de overall ambitie van AgriFood Capital, in 2020 (dan wel 2025) topregio willen zijn in Agri & Food, kritisch te beschouwen, in de nieuw op te stellen Strategische Agenda voor AgriFood Capital BV aan te scherpen en ook 'door te voeren' in de vanuit de programmalijn 'innovation' te ondersteunen initiatieven. Diverse andere regio's in Nederland, zoals Food Valley, Greenport West-Holland en Greenport Venlo, richten zich ook op (een deel van) de sector AgriFood. De in 2014 geformuleerde ambitie

<p>lijkt daarmee te breed om met succes te kunnen nastreven. In het jaarplan 2018 is de missie voor AgriFood Capital geherformuleerd. De daarin opgenomen ambitie om “makers van voedsel en voedselsystemen van gisteren, vandaag en morgen” te zijn en toonaangevende koploper te willen zijn op drie terreinen (transitie naar duurzame eiwitproductie, tegengaan van voedselverspilling en ontwikkelen van voeding op maat) kan daarbij de leidraad zijn.</p>
<p>4. Voor AgriFood Capital BV: Als de regio kiest voor een groter accent op projecten met een focus op bevorderen van technologische innovatie en daarvan te verwachten economische bijdragen aan omzet en banengroei, dan is nog intensievere samenwerking met de BOM en met kennisinstellingen gewenst.</p>
<p>Deze aanbeveling wordt als volgt toegelicht en uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het initiatief Innovatie Agrofood, waarbij de kennisinstellingen ‘in de lead’ worden geplaatst bij het verkennen en uitwerken van doorbraakprojecten op het gebied van innovatie, verdient ondersteuning. • Ook een intensievere samenwerking met en betrokkenheid van de BOM bij projecten met een innovatief en economisch profiel kan meerwaarde hebben. Bijvoorbeeld als voor een innovatief bedrijf in de regio Noordoost-Brabant geen geschikte consortium-partner(s) gevonden kunnen worden maar wel in bijvoorbeeld Zuidoost-Brabant. Met betrokkenheid van de BOM kunnen cross-overs naar andere sectoren en andere regio’s binnen Brabant naar verwachting makkelijker tot stand komen vanwege het door de BOM opgebouwde bredere netwerk in Brabant als geheel.

De aanbevelingen voor de programmalijn ‘basics’ worden als volgt samengevat:

<p>Onderzoeksvraag ‘wat levert de programmalijn ‘basics’ op?’</p>
<p>5. Voor gemeenten: Benut het overlegplatform RNOB actief om te komen tot een goede verbinding tussen lokale en regionale opgaven.</p>
<p>In verband hiermee worden de volgende aandachtspunten meegegeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Door RNOB zijn afgelopen jaren een groot aantal belangrijke projecten gerealiseerd. • Wees er bewust van dat veel thema’s in het regionaal overleg een sterk beleidsmatig karakter hebben en de gemeentelijke agenda raken. • Breng onderwerpen en prioriteiten uit de lokale agenda tijdig in bij het regionaal overleg; dat veronderstelt een proactieve houding vanuit de gemeente. • Erken dat de werkorganisatie RNOB relatief klein is en dat een succesvol opereren mede afhankelijk is van de inzet van personele capaciteit uit de gemeenten. • Met de toenemende belangstelling van andere spelers als provincie en rijk zijn er ook meer kansen om middelen vanuit deze overheden in te zetten voor de regionale en lokale projecten.
<p>6. Voor RNOB: Zet de in gang gezette verbeteringen van afgelopen jaar door.</p>
<p>In verband hiermee worden de volgende aandachtspunten meegegeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De voornemens om een duidelijker onderscheid aan te brengen tussen de verschillende onderdelen van Agrifood Capital werkt verhelderend en maakt een gerichte en op de

verschillende doelgroepen afgestemde communicatie makkelijker.

- Regel niet alles op de schaal van NO Brabant, maar zoek ook de subregionale schaal op bij onderwerpen, die zich daarvoor lenen; dit mede gelet op de relatief zwakke maatschappelijke samenhang binnen NO Brabant.
- Speel actief in op de mogelijkheden voor partnership met provincie en rijk, gelet de zich daarmee aandienende kansen voor de regio, gemeenten en waterschappen..

De aanbevelingen voor de betrokkenheid van raden en de wijze waarop zij sturen op de samenwerking in de regio rondom het thema AgriFood worden als volgt samengevat:

Onderzoeksvraag 'hoe worden raden geïnformeerd en sturen zij?'
7. Voor zowel RNOB/AgriFood Capital BV als Colleges van B&W en gemeenteraden: Maak in het kader van de voorbereiding van een nieuw convenant voor samenwerking ook nieuwe afspraken over de toekomstige sturing.
8. Speel daarbij in op het karakter van een netwerksamenwerking, waarbij in het geval van RNOB/AFC BV sprake is; dat wil zeggen: <ul style="list-style-type: none">• Opereer vanuit een gedeelde visie en gedragen ambities. Erken dat een samenwerking met veel spelers ook ruimte voor de verschillende spelers nodig maakt.• Zorg dat de afspraken over het procesverloop uitdrukkelijk aandacht krijgen.• Maak daarbij ook afspraken over het volgen van de ontwikkelingen, hoe de informatie uitwisseling en de onderlinge communicatie wordt geregeld . Dat kan helpen het vertrouwen in RNOB/AFC BV te vergroten. Dit onderling vertrouwen is een belangrijke succesfactor bij netwerksturing.• Spreek met elkaar af of een zekere formalisering van de invloed van raadsleden wenselijk is. Er bestaan in Nederland diverse voorbeelden hiervan, zoals bijvoorbeeld raadstafels of opiniërende gezamenlijke bijeenkomsten van raadsleden. Deze mogelijkheden (met hun voors en tegens) kunnen in beeld kunnen worden gebracht bij de voorbereiding van het nieuwe convenant. Overigens is ook de minister van BZK bezig met de vergroting van de invloed van raadsleden op de intergemeentelijke samenwerking en zal nog dit jaar wet een wetsvoorstel daarover komen.• Gebruik als samenwerkingspartners het momentum (van een vernieuwde strategische agenda en vernieuwde afspraken over de sturing) om te komen tot een gedragen en inspirerende start voor de toekomstige samenwerking.
Hieruit komen enkele aanbevelingen voort voor de verschillende betrokken spelers.
9. Voor RNOB/AFC BV: Organiseer, gelet op de ervaren afstand op dit moment, een stevigere betrokkenheid van de raadsleden.
Om hieraan invulling te geven kan – aanvullend op de mogelijkheid om zienswijzen in te dienen op de strategische agenda en jaarplannen - worden gedacht aan: <ul style="list-style-type: none">• Betrek de raden bij de voorbereiding van de nieuwe strategische agenda en laat deze ook door alle gemeenteraden vaststellen.

- Biedt een helder overzicht welke samenwerkingsprojecten binnen RNOB spelen; overigens kan dit ook via het jaarplan en het jaarverslag gebeuren.
- Het actief speuren vanuit RNOB naar verbindingen tussen lokale en de regionale opgaven, dat ook zichtbaar maken en/of de relevantie van de regionale opgaven voor de gemeenten beter zichtbaar maken.
- De periodieke organisatie van themabijeenkomsten over strategische thema's door RNOB, waarbij niet alleen informatie gegeven wordt, maar waarbij ook de inbreng vanuit raadsleden meegenomen wordt bij de verdere ontwikkeling.
- De raadsleden op de hoogte blijven houden van ontwikkelingen en de voortgang in het strategisch programma, bijvoorbeeld aan de hand van de nieuwsbrieven, zoals onlangs gestart.
- Het versterken van de nabijheid van de regionale samenwerking (zowel inhoudelijk als fysiek) door onderwerpen ook op de subregionale schaal te agenderen en bijeenkomsten daarover ook in de subregio's te laten plaatsvinden.

10. Voor Colleges van B&W en ambtelijke organisaties: organiseer de regionale agenda steviger binnen de gemeente en breng de raadsleden beter in positie.

Om dit te realiseren kan worden gedacht aan:

- Het organiseren van een jaarlijkse bijeenkomst van raad, college en vertegenwoordigers van de ambtelijke organisatie om de klokken over RNOB gelijk te zetten en intern te komen tot een gemeenschappelijk beeld over.
 - welke onderdelen uit RNOB vooral aandacht behoeven en wat de gemeentelijke speerpunten daarbij zijn; daarbij kunnen de doelen uit de eigen programmabegroting als vertrekpunt worden gehanteerd;
 - welke 'boodschappen' de portefeuillehouders meekrijgen voor het regionale overleg;
 - wanneer en bij welke onderwerpen de raad in stelling wordt gebracht, voorafgaand aan de portefeuillehouders-overleggen;
 - hoe de terugkoppeling daarvan wordt georganiseerd.
- De opname van de belangrijke regionale opgaven in RNOB/AFC BV verband in de eigen gemeentelijke programmabegroting. Op die manier kan de brug worden geslagen tussen de lokale en regionale opgaven. Daarmee wordt ook beter zichtbaar op welke wijze RNOB/AFC BV niet alleen regionaal functioneert, maar ook een rol speelt in het gemeentelijk beleid.
- Het organiseren van het interne samenspel over de regionale agenda van RNOB/AFC BV door periodiek overleg tussen vertegenwoordigers van college, de ambtelijke accounts, gemeentesecretaris en de griffier; dit in de lijn van de gemaakte afspraken op de hiervoor genoemde jaarlijkse brede bijeenkomst.
- Het tonen van meer eigenaarschap van de regionale samenwerking binnen RNOB door in het verlengde van de jaarplannen ook personele capaciteit te benoemen om tot uitvoering van de projecten te komen. Gelet op de beperkte werkorganisatie RNOB/AFC BV, is een succesvolle uitvoering van de projecten sterk afhankelijk van de inzet van

deelnemende partners zoals gemeenten, waterschappen en ook vaak provincie.
11. Voor raadsleden: Maak de regionale agenda meer onderdeel van het eigen werk en concentreer je daarbij vooral op de politiek relevante zaken voor de eigen gemeente.
<p>Om dit te realiseren kan worden gedacht aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erken dat veel regionale opgaven, die in RNOB verband worden opgepakt, lokaal belangrijke implicaties hebben. Dat betekent dat deze onderwerpen ook vanuit de raadsleden aandacht behoeven, willen zij hun rol als kadersteller en controleur goed vervullen; omdat deze onderwerpen wat verder weg liggen dan 'de problemen om de eigen hoek' vraagt dit extra energie en inzet. Dit is temeer van belang, omdat er steeds meer belangrijke vraagstukken op het regionale bordje komen te liggen. Dit wordt mede veroorzaakt door rijk en provincie, die de regio steeds meer als aanspreekpunt zien om in samenwerking te komen tot de aanpak van regionale opgaven. • Wees - mede omwille van de beperkt beschikbare tijd - selectief en richt je daarbij sterk op de politiek relevante en betekenisvolle onderwerpen, die in de eigen gemeente spelen en verbindt deze met de regionale samenwerking. Aan de activiteiten van AFC BV kan meer ruimte worden geboden, ook gelet op het door de raadsleden zelf afgegeven signaal dat bij economische innovatie ruimte moet worden gegeven aan andere spelers. • Geef de strategische agenda van de regio, de daarbij behorende jaarplannen en jaarverslagen van RNOB meer aandacht bij behandeling in de raad. • Neem actief deel aan de door RNOB georganiseerde (thema)bijeenkomsten voor raadsleden. Ook kan gedacht worden aan de benoeming van een groepje van enkele raadsleden, dat op zich neemt om deze bijeenkomsten systematisch te volgen zodat er binnen de raad kennis wordt opgebouwd en de raad ook een stevige gesprekspartner wordt.

vi Tot slot

'Agrifood Capital in beweging' is de titel van dit onderzoeksrapport. Duidelijk is dat via deze regionale samenwerking belangrijke bewegingen in de regio op gang zijn gebracht.

- Deze beweging is duidelijk waarneembaar, ondanks grote onduidelijkheid over Agrifood Capital, ondanks het feit dat de ontwikkelingen soms anders zijn gelopen dan bedoeld, projecten niet allemaal even scherp zijn gericht op het realiseren van de beoogde ambities of succesvol zijn afgerond. De beweging is ook op een andere wijze waarneembaar. Na een periode, waarin Agrifood Capital, in de beleving van de gemeenteraden, op grote afstand functioneerde en het gat met de gemeenten als groot wordt ervaren, zijn vooral het laatste jaar belangrijke verbeteringen in gang gezet, om deze afstand te verkleinen.
- Maar de beweging zal doorgezet moeten worden. Niet alleen door het benoemen van de inhoudelijke strategische doelstellingen voor de toekomst, maar ook door de sturing van de samenwerking opnieuw te zetten. Zowel bij de inhoudelijke agenda als bij de sturingswijze is het essentieel dat de gemeenten eigenaarschap laten zien. De regiona-

le agenda zal uitdrukkelijker op de lokale agenda moeten komen. Dat is de uitdaging voor de komende beweging.

1 Aanleiding, doel en vraagstelling

Topregio voor Agro & Food Medio 2012 constateert de Adviescommissie 'Krachtig Bestuur in Brabant' dat er in de regio Noordoost-Brabant weliswaar veel wordt samengewerkt, maar dat de samenwerking versnipperd en ad hoc van aard is¹. Een samenhangende aanpak op ruimtelijk, sociaal en economisch terrein is 'non-existent'. De structuur daarvoor ontbreekt en de middelen ook. Kritische noten worden gekraakt: centrumstad 's-Hertogenbosch positioneert zich niet als zodanig, de economische kernzone Oss-Uden-Veghel werkt nauwelijks samen en ook de samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemers moet beter.

De bestuurders in Noordoost-Brabant hebben deze kritiek ter harte genomen. Met het ondertekenen van een bestuursconvenant in 2014 hebben de samenwerkende overheden de publieke samenwerking bekrachtigd en is ook ingestemd met een bestuursopdracht tot nadere uitwerking van een publiek-private samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemers. Deze zogenoemde 'Triple Helix' samenwerking krijgt vorm in de per 1 januari 2015 opgerichte Stichting AgriFood Capital. Met deze oprichting wordt de keuze gemaakt de regio Noordoost-Brabant te profileren op het terrein van agrofood. De ambitie is dat Noordoost-Brabant in 2020 excelleert als dé topregio in agrofood.

Uitwerking in 4 programma-lijnen Om de ambitie te kunnen realiseren, is er een regiofonds ingesteld opgebouwd uit bijdragen per inwoner, projectfinanciering van bedrijfsleven en kennisinstellingen en provinciale, nationale en Europese subsidies en zijn er vier programmalijnen uitgewerkt²:

- Programmalijn 'basics', opgepakt door de Regio Noordoost-Brabant (RNOB) waarin 17 gemeenten en 2 waterschappen samenwerken.
- Programmalijn 'innovatie', opgepakt door de Stichting AgriFood Capital, waarin RNOB, onderwijs en ondernemers samenwerken, met daaronder de werk-BV AgriFood Capital BV.
- Programmalijn 'people', is een voortzetting van het arbeidsmarktprogramma Noordoost-Brabant Werkt! dat sinds 2015 is aangehaakt bij AgriFood Capital.
- Programmalijn 'business', uitgevoerd door de stichting 'Ondernemerslift+' waarin ondernemers, onderwijs en overheid samenwerken, richt zich op het begeleiden en inspireren van startende en groeiende innovatieve ondernemers.

1.1 Hoofdonderzoeksvragen en uitwerkingsvragen

Drie hoofdvragen De rekenkamercommissies van Bernheze, Boxtel en Meierijstad heeft besloten onderzoek te doen naar AgriFood Capital, gericht op drie hoofdonderzoeksvragen:

1. Wat is het?
2. Wat levert het op?
3. Op welke manieren geven gemeenteraden sturing aan de samenwerking en is dit ook voor de toekomst de geëigende wijze van sturing?

¹ Adviescommissie Krachtig Bestuur Brabant, *Veerkrachtig bestuur in Noordoost-Brabant*, juni 2013.

² Inmiddels er een vijfde lijn aan toegevoegd, te weten 'inspiration', t.b.v. profilering en positionering.

Wat is het? De eerste hoofdonderzoeksvraag is wie of wat AgriFood Capital is en hoe het samenwerkingsverband functioneert het. Uit een klein vooronderzoek blijkt dat AFC niet één organisatie is maar een samenwerkingsverband van vier zelfstandige organisaties met elk een eigen bestuurs- en financieringsstructuur. Elk van deze organisaties verzorgt een programmalijn.

Hoofdonderzoeksvraag 1: “wat is het?”	
De hoofdvraag voor dit deel van het onderzoek is wat AgriFood Capital precies is en hoe de organisatie functioneert. Uit het door de rekenkamercommissies uitgevoerde vooronderzoek blijkt dat onder AgriFood Capital vier programmalijnen vallen met elk een eigen bestuurs- en financieringsstructuur.	
Relevante onderzoeksvragen zijn onder andere	
1.	Hoe verhouden deze vier organisaties en hun besturen zich tot elkaar?
2.	Wat zijn de motieven voor deze organisatorische opzet?
3.	Hoe komt de besluitvorming rondom (aanpassing van) de Strategische Agenda en de jaarplannen tot stand?
4.	Wat is de onderlinge ‘beïnvloeding’ bij de totstandkoming van ieders jaarplan?
5.	Welke in en externe geldstromen zijn in deze organisaties aanwezig?
6.	In welke mate vindt inhoudelijke samenwerking op de projecten plaats?

Wat levert het op? De tweede hoofdonderzoeksvraag richt zich op de effectiviteit en doelmatigheid van de inspanningen van AgriFood Capital.

Hoofdonderzoeksvraag 2: “wat levert het op?”	
De hoofdvraag voor dit deel van het onderzoek is welke resultaten AgriFood Capital bereikt en hoe deze zich verhouden tot de geformuleerde ambities en daarop gebaseerde jaarplannen en of de ingezette middelen effectief en doelmatig worden ingezet.	
Relevante onderzoeksvragen zijn onder andere	
1.	Welke doelen streeft AgriFood Capital na met de programmalijn ‘innovation’ en de programmalijn ‘basics’ en in welke mate zijn deze gerealiseerd?
2.	Hoe en onder welke voorwaarden kan AgriFood Capital haar inspanningen nog effectiever en doelmatiger uitvoeren?
3.	Beschouw een selectie van projecten uit de programmalijnen ‘innovation’ en ‘basics’ en inventariseer in welke mate de nagestreefde doelen zijn gerealiseerd, hoe AgriFood Capital BV respectievelijk RNOB erin slagen om voor deze projecten ‘slimme verbindingen’ te leggen en welke rol zij zelf hebben vervuld in de benodigde samenwerking. Uitwerkingsvraag is wat belemmerende dan wel stimulerende factoren zijn in deze samenwerking?
De te beschouwen projecten zijn geselecteerd uit de programmalijn ‘innovatie’ (het werkgebied van AgriFood Capital BV) en in mindere mate de programmalijn ‘basics’ (het werkgebied van RNOB).	

Hoe wordt er aangestuurd? De derde en laatste hoofdonderzoeksvraag luidt hoe de gemeenteraden momenteel sturing geven aan de samenwerking en of dit ook voor de toekomst de meest geëigende wijze van sturing is.

Hoofdonderzoeksvraag 3: “hoe wordt er aangestuurd?”	
Hierbij gaat het er om in beeld te krijgen hoe de huidige sturing en communicatie verloopt en hoe deze er in de toekomst uit zou moeten zien..	
Relevante onderzoeksvragen zijn onder andere	
1.	<p>Wat betreft de huidige situatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de betrokkenheid van de raden? • Hoe verloopt de communicatie tussen AgriFood Capital en de gemeenten? • Hoe betrekken de Colleges van B&W de gemeenteraden? • Hoe ervaren de gemeenteraden hun betrokkenheid en de communicatie bij de samenwerking als AgriFood Capital?
2.	<p>Wat betreft de gewenste toekomstige situatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welke mate wordt het belang herkend van een bovengemeentelijke aanpak, zoals in het geval van AgriFood Capital het geval is? • In welke mate wenst men ook daadwerkelijk ruimte te geven aan deze regionale samenwerking? • In welke mate en op welke thema's willen raadsleden daadwerkelijk sturen en waar wil men ruimte geven aan maatschappelijke partners en aan de Colleges van B&W en de professionele uitvoerders? • Vraagt dit om een andere sturingsfilosofie en een daarbij behorende communicatie en verantwoording dan de huidige sturingswijze?

1.2 Onderzoeksaanpak

Deskresearch- & interviews Op basis van uitgebreid bronnenonderzoek en interviews met betrokken functionarissen hebben de rekenkamercommissies zich een beeld gevormd van hoe RNOB en AgriFood Capital BV functioneren en aangestuurd worden. Om antwoord te krijgen op de vraag 'Wat levert het op' zijn 17 cases van projecten waar AgriFood Capital BV bij betrokken is geweest geanalyseerd. Daartoe zijn documenten geanalyseerd en is gesproken met projectleiders c.q. begeleiders vanuit AgriFood Capital BV en externe eigenaren c.q. initiatiefnemers van (veel van) deze projecten. Voor RNOB is hetzelfde gedaan voor 5 relevante projecten maar is ook een bredere beschrijving gemaakt van projecten en werkzaamheden die binnen RNOB uitgevoerd worden. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt die ter accordering zijn voorgelegd aan de gesprekspartners. De lijst met gesprekspartners vindt u in de bijlage bij dit hoofdrapport.

Sessies met gemeenteraden Voor de feitelijke en gewenste aansturing door de gemeenteraden (de derde onderzoeksvraag) is onderzocht welke feitelijke rol zij spelen in besluitvormingsprocessen ten aanzien van regionale samenwerking. Daarnaast heeft in elk van de drie gemeenten een groepsge-sprek met raadsleden plaatsgevonden. Gespreksonderwerpen daarbij waren de mate waarin zij op de hoogte zijn van wat AgriFood Capital is en doet, de informatie die zij over AgriFood Capital krijgen, (rechtstreeks of via het college) en hoe zij hun huidige rol ervaren en toekomstige rol zouden willen zien.

2 Wat is AgriFood Capital?

2.1 AgriFood Capital is verzamelnaam voor samenwerkende organisaties

Ten tijde van het voorliggende onderzoek (begin 2019) wordt AgriFood Capital in de praktijk vaak gehanteerd als verzamelnaam voor vier samenwerkende maar tevens zelfstandige organisaties die gezamenlijk tot doel hebben om Noordoost Brabant een topregio voor Agri en Food te maken. Dit vanuit de analyse dat het agrifood-cluster nergens zo compleet en hoogwaardig is als in Noordoost Brabant. De inspiratie voor de gekozen wijze van samenwerken is gevonden bij Brainport. Formeel is de naam AgriFood Capital de naam van de triple helix-samenwerking (het gaat dan om de Stichting AgriFood Capital en de gelijknamige BV). Net als in Eindhoven en omstreken het geval is met 'Brainport', is AgriFood Capital synoniem voor zowel de onderliggende ambitie als voor de regio-aanduiding, waardoor de naam in het dagelijkse gebruik vaak 'breder' wordt gehanteerd.

Vier organisaties

AgriFood Capital is deels een 'triple helix'-samenwerking van ondernemers, onderwijs en overheden en deels een overheden-samenwerking in de regio Noordoost-Brabant. De samenwerking tussen de overheden in de regio Noordoost-Brabant startte in 2010 en is gaandeweg verder geïntensiveerd en geformaliseerd. Begin 2014 sloten 20 (inmiddels 17) gemeenten en 2 waterschappen het nieuwe 'Bestuursconvenant regionale samenwerking Noordoost-Brabant 2014 – 2016'. Eind 2016 is de samenwerking herbevestigd doordat de deelnemende overheden het convenant verlengd hebben voor de periode 2017–2020. In het kort kunnen de vier organisaties als volgt worden geduid.

1. Regio Noordoost-Brabant (**RNOB**) is een samenwerkingsverband van 17 gemeenten en 2 waterschappen, met een Bestuurlijke Regiegroep (BRG) die functioneert als Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en Portefeuillehoudersoverleggen (hierna POHO's). Er is een regiomanager en een kleine werkorganisatie. Vanuit een aantal deelnemende gemeenten en waterschappen zijn medewerkers (meest deeltijds) 'uitgeleend' om onder leiding van de regiomanager de taken van RNOB mede uit te voeren.
2. De **Stichting AgriFood Capital** (met daaronder de werk-bv '**AgriFood Capital BV**') vindt haar oorsprong in artikel 5 lid 5 van het samenwerkingsconvenant. Daarin wordt aangegeven dat de BRG zich inzet voor de oprichting van een samenwerkingsverband tussen Overheid, Onderwijs en Ondernemers. Dit samenwerkingsverband is in de vorm van een stichting in 2015 opgericht en heeft een bestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers vanuit de RNOB, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Voor de uitvoerende werkzaamheden van de stichting heeft deze de werk-BV 'AgriFood Capital BV' in het leven geroepen. Deze BV heeft een eigen Raad van Commissarissen.
3. **AgriFood Capital Werkt** (heette tot 2016 'Noordoost Brabant Werkt!') vult in feite het regionaal arbeidsmarktprogramma in. Deze organisatie heeft een (wettelijk voorgeschreven) eigen bestuur (strategisch beraad) met daarin werkgevers, werknemers, onderwijs (t/m hbo) sociale werkvoorziening, gemeenten en provincie en UWV. AgriFood Capital Werkt heeft een generieke taak ten aanzien van een goed functionerende ar-

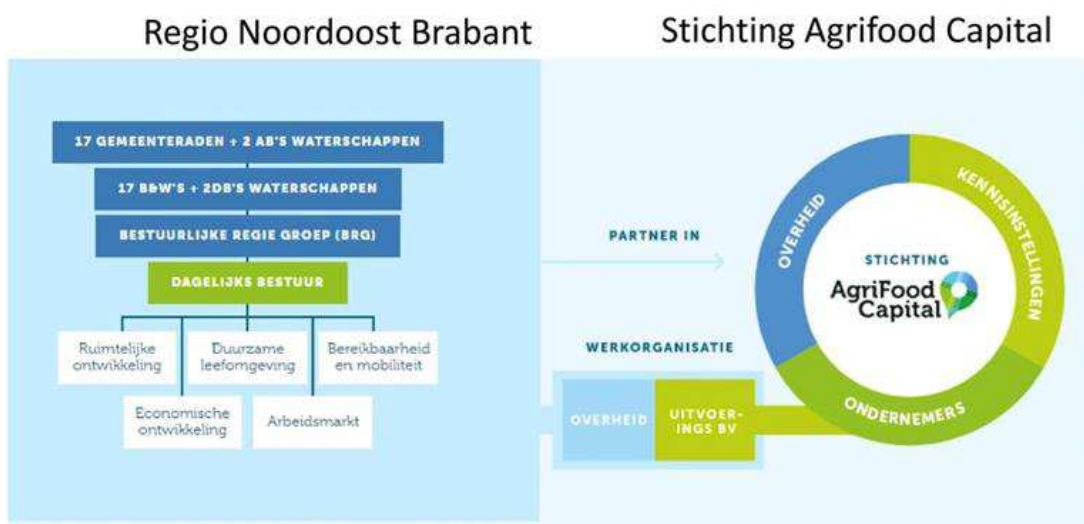
beidsmarkt en heeft daarmee een bredere doelstelling dan alleen de agrifood-sector maar deze sector is belangrijk in Noordoost Brabant en is dus zeer gebaat bij een goed functionerende arbeidsmarkt.

4. De **Stichting Ondernemerslift+** is een uitvoeringsorganisatie van ondernemers, onderwijs en overheid. Zij begeleidt en inspireert startende en groeiende innovatieve ondernemers. Ook deze organisatie heeft een eigen bestuur (daarin HAS, ZLTO, Avans, gemeente Oss). OL+ richt zich op het totale MKB maar heeft ook een specifiek programma voor ondernemers uit de Agrifood-sector.

Omdat ons onderzoek met name op RNOB en AgriFood Capital BV is gericht, komen beide organisaties later in dit hoofdstuk uitgebreider aan de orde.

De gemeenten en de waterschappen dragen in 2018 ongeveer € 2,6 miljoen bij aan RNOB en RNOB sluist van dit bedrag € 600.000 door naar AgriFood Capital Werkt! en ruim € 1 miljoen aan de BV AgriFood Capital. Voor de eigen RNOB-activiteiten is derhalve ook circa € 1 miljoen beschikbaar.

Er heerst onduidelijkheid over de vraag waar de naam AgriFood Capital nu op slaat. Soms wordt er het gebied mee aangeduid, soms de stichting of de BV, soms RNOB en soms het totaal van de 4 hierboven genoemde organisaties. Deze onduidelijkheid in de communicatie heeft er toe bijgedragen dat bij gemeenteraden onduidelijkheid bestaat over wie nou precies wat doet en wie aan wie verantwoording aflegt. In onderstaand schema is aangegeven hoe de overheidssamenwerking zich verhoudt tot de triple-helix samenwerking.



2.2 De besturing van RNOB nader beschouwd

Convenant 2013 Doel en werkwijze van de regionale samenwerking zijn eind 2013 vastgelegd in het 'convenant regionale samenwerking Noordoost-Brabant'. RNOB kent drie bestuurlijke eenheden:

- De Bestuurlijke Regiegroep (hierna BRG) wordt gevormd door de burgemeesters en de voorzitters van de waterschappen. De BRG is te zien als het algemeen bestuur. De BRG stelt de begroting vast en bewaakt het proces en de voortgang van de bestuurlijke samenwerking.
- Het Dagelijks Bestuur van de regio wordt gevormd door voorzitter en vicevoorzitter van de BRG en door de voorzitters van de POHO's. Het DB stuurt de directeur regiomanager aan en bereidt de vergaderingen van de BRG voor.
- De POHO's vormen het beleidsinhoudelijke zwaartepunt binnen de samenwerking. Er zijn vier POHO's te weten voor Economie, voor Duurzame Leefomgeving, voor Arbeidsmarkt en voor Ruimte en Mobiliteit. Binnen de kaders van de begroting van RNOB stellen zij middelen beschikbaar voor de uitvoering van projecten en overige werkzaamheden op hun terrein.

POHO's

Uit hun vergaderverslagen blijkt dat de POHO's vooral aandacht besteden aan:

- Uitwisselen informatie over nieuwe regionale ontwikkelingen en potentiële projecten
- Strategische verkenningen op nieuw thema's
- Voortgang van projecten en processen
- Organisatorische maatregelen zoals bijvoorbeeld het instellen van kopgroepen (een kernteam van bestuurlijke trekkers op bepaalde dossiers)
- Jaarplannen en besluitvorming over projecten
- Besluiten over in te zetten budget bij projectvoorstellen.

Voorbeelden van onderwerpen die regelmatig terugkeren in de POHO's zijn:

- Economie: innovatieve hotspots; bedrijventerreinen; detailhandelsbeleid
- Duurzame leefomgeving: transitie landbouw; gebiedsontwikkeling; energie transitie; mestverwerking; Vrijkomende agrarische bebouwing
- Ruimte en mobiliteit: omgevingskoers; mobiliteitsagenda; afstemming bedrijfslocaties; verkeersveiligheid;
- Arbeidsmarkt: arbeidsmarkt van de toekomst; reshoring; social return; een leven lang leren; regionaal werkbedrijf

Regiodagen...

In de vergaderstructuur van RNOB nemen de zogenaamde regiodagen die vier keer per jaar gehouden worden een prominente plek in. Dan worden niet alleen de POHO's gehouden maar er is dan ook ruimte voor ontmoeting en voor meer plenaire bijeenkomsten over relevante (portefeuilleoverstijgende) thema's.

Uit de vergaderverslagen van de POHO's blijkt dat er een aanwezigheidspercentage van om en nabij de 60 procent is. In 'onze' drie gemeenten ervaren raadsleden dat er niet of nauwelijks door wethouders vanuit het POHO naar de raad wordt teruggekoppeld. We gaan hier in hoofdstuk 4 nader op in.

... en Ontwikkel- dagen

Op twee van de vier regiodagen ontmoet de regio de provincie in de zogenaamde regionale ontwikkeldagen die de provincie samen met de vier Brabantse regio's organiseert. Gedeputeerden en wethouders ontmoeten elkaar teneinde tot integrale beleidsontwikke-

ling te komen op de beleidsterreinen ruimte en mobiliteit en sinds kort ook op thema's als energietransitie, klimaatadaptie en verduurzaming van het landelijk gebied.

Doel van de ontwikkeldagen is om als regionale partijen samen met de provincie richting te bepalen en uitvoeringsafspraken te maken. De ontwikkeldagen vormen wat de Provincie Noord Brabant betreft een opmaat naar het 'nieuwe' werken, de 'één overheid' gedachte, zoals de nieuwe omgevingswet dit voorstaat. Alle overheden zetten doelgericht hun instrumentarium in om de maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

2.3 Strategische Agenda 2014-2020

Met de vaststelling van het convenant hebben de raden ook ingestemd met het onderdeel 'basics' van de Strategische Agenda, die de inhoud en de richting van de samenwerking bepaalde, en de overige onderdelen ter kennisgeving aangenomen. Op basis van een Strategische Agenda, opgesteld door Overheid, Ondernemers en Onderwijs, een Uitvoeringsprogramma en een Regiofonds krijgt de samenwerking inhoudelijk vorm. De Strategische Agenda (februari 2014) noemt als algemeen doel: "Noordoost-Brabant excelleert in 2020 als topregio in AgriFood." Dit is uitgewerkt in veertien ambities, waarbij nadrukkelijk is aangegeven dat het eigenaarschap daarvoor van het bedrijfsleven zal moeten komen.

In de Strategische Agenda worden vier programmalijnen onderscheiden die samen ook weer 21 doelstellingen kennen en 24 zogenaamde 'in 2016 te bereiken resultaten'. De uitwerking vindt plaats via een aantal actielijnen die elk weer uitvoeringsprojecten bevatten. Er worden in totaal vele tientallen uitvoeringsprojecten benoemd waarvan 40 binnen de programmalijn Innovation en 30 voor de programmalijn Basics. (zie hieronder) De status van het overzicht van al deze projecten is onduidelijk. Deels zijn het concrete bestaande of in ontwikkeling zijnde initiatieven die bij kunnen dragen aan de realisatie van de gestelde doelen, deels zijn het projecten waaraan gedacht zou kunnen worden in de verwachting dat zij bij zouden kunnen dragen aan de gestelde doelen. Deze laatste groep is dan vooral bedoeld als inspiratie voor en uitnodiging aan de omgeving om initiatieven te ontwikkelen.

De programmalijnen zijn in de Strategische Agenda als volgt omschreven:

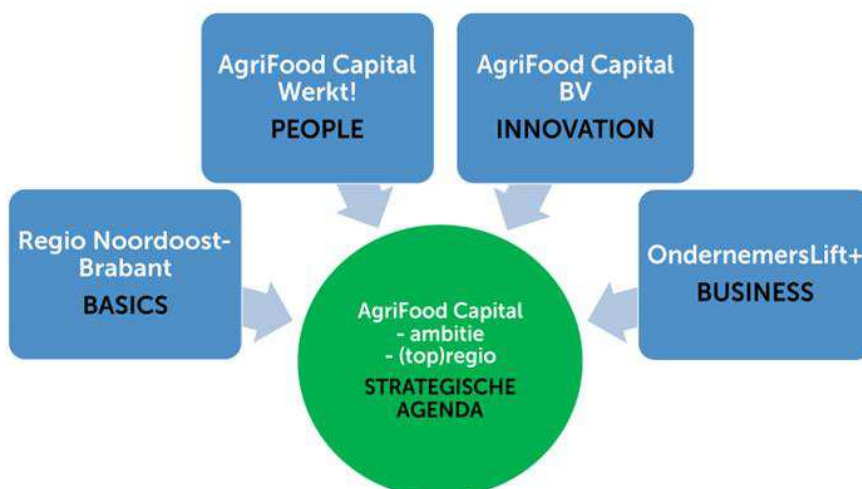
- 'Innovation'
 - Activiteiten in deze programmalijn zijn gericht op het ontwikkelen van innovatieve clusters of proeftuinen (volgens het open innovatiemodel) in de regio waardoor samenwerking, ontwikkeling, innovatie en kennisoverdracht bevorderd wordt.
 - Deze programmalijn wordt verzorgd door de stichting AgriFood Capital, in casu door de daarbij behorende uitvoeringsorganisatie AgriFood Capital BV. De directeur van deze BV heeft ook aangegeven dat het niet alleen om de realisatie en de versnelling van innovatieve projecten zelf gaat maar ook om het tot ontwikkeling brengen van een ecosysteem waarin allerlei betrokkenen elkaar ontmoeten en inspireren en zo een 'grote beweging' op gang brengen.
- 'Basics'
 - Centraal in dit domein staat de randvoorwaardelijke infrastructuur voor een sterke

regio middels toplocaties, bereikbaarheid & mobiliteit, de verbinding tussen stad en platteland, en maatschappelijke waardering van AgriFood. Een goed woon-, werk en leefklimaat biedt de juiste basis om te excelleren als topregio in AgriFood.

- Deze programmalijn wordt verzorgd door de RNOB, het publieke deel van de samenwerking.
- People
 - Centraal staan mensen. Onder meer in de match tussen mensen en het werk in AgriFood. Initiatieven en projecten in dit domein hebben te maken met arbeidsmarkt en het (blijvend) ontwikkelen van kennis en vaardigheden.
 - Deze programmalijn wordt in belangrijke mate verzorgd door AgriFood Capital Werkt! (tot 2017: Noordoost Brabant Werkt! geheten)
- Business
 - Binnen deze programmalijn staat het creëren, versterken en vernieuwen van netwerken centraal alsmede het vergroten van innovatievermogen van ondernemers en ondernemingen die aansluiten op de speerpunten van de regio. Ook richten initiatieven zich op het helpen van startende ondernemers en het bevorderen van ontwikkeling en innovatie in en met het midden- en kleinbedrijf.
 - Deze programmalijn wordt in belangrijke mate verzorgd door Ondernemerslift+.
- Communicatie
 - De regio dient, op basis van haar reputatie en prestaties, op de kaart gezet te worden als innovatieve topspeler in Agrifood. Daarnaast zal ook de interactie met partners in de samenwerking als ook burgers en consumenten vanuit dit uitvoeringsprogramma versterkt worden.
 - Deze (later toegevoegde) programmalijn wordt verzorgd door AgriFood Capital BV.

Schematisch kan een en ander als volgt worden weergegeven:

Vier organisaties, één ambitie, één regionale Strategische Agenda,



In artikel 5.10 van het 'Bestuursconvenant regionale samenwerking Noordoost-Brabant

2014–2016' was opgenomen dat Bestuurlijke regiegroep minstens elke vier jaar de Strategische Agenda vast zou stellen, inclusief een uitvoeringsprogramma. De Strategische Agenda is echter na 2014 niet meer inhoudelijk aangepast en er is ook geen nieuw uitvoeringsprogramma vastgesteld. In plaats daarvan heeft binnen RNOB in 2017 een Mid Term Review plaatsgevonden, die zich overigens vooral op het onderdeel publieke samenwerking richt (en dus niet of nauwelijks op de stichting AgriFood Capital en de Werkorganisatie AgriFood Capital BV). In deze MTR wordt geconcludeerd dat gezien de beperkte middelen prioriteit gegeven gaat worden aan een drietal thema's:

- Transitie van de landbouw
- Voeding en Gezondheid
- Klimaat en energie

2.4 De financiën van de regio

Bij de regio is sprake van een structurele basisfinanciering door de gemeenten en de waterschappen en van diverse overige vormen van financiering.

Basis-
financiering

De basisfinanciering van de regio is opgenomen in het hernieuwde convenant (2017-2020) en komt op het volgende neer:

- Elke gemeente betaalt € 3 per inwoner voor de combinatie RNOB/AFC en € 1 voor het programma Agrifood Capital Werkt! (voorheen Noord-Oost Brabant werkt!). Heusden valt in een andere arbeidsmarktregio en betaalt dus niet mee aan AFC Werkt! De beide waterschappen betalen samen 6,5% van het bedrag dat de gezamenlijke gemeenten betalen. Daarmee is de basisbegroting (2018) van RNOB als volgt:

Bijdrage gemeenten ad € 3 per inw	€ 1.937.000
Bijdrage gemeenten ad € 1 per inwoner	€ 602.000
Bijdrage waterschappen	€ 126.000
Totaal basisbegroting	€ 2.665.000

- Het bedrag ad € 602.000 wordt rechtstreeks doorgegeven aan Agrifood Werkt!
- Een bedrag van € 1.006.000 wordt rechtstreeks doorgegeven aan Agrifood Capital BV.
- AFC Werkt! en AFC BV dragen vanuit hun budget bij in de gemeenschappelijke kosten van huisvesting, secretariaat e.d. (in 2018 samen € 210.000)
- Opvallend is dat in de jaren van het bestaan van het convenant nooit een vorm van prijscompensatie of inflatiecorrectie heeft plaatsgevonden. De 'koopkracht' van de samenwerkingsconstructie is daarmee in de loop der jaren met meer dan 10 procent gedaald.

Overige vormen van financiering Naast de basisfinanciering is er binnen de regionale samenwerking nog sprake van diverse andere vormen van financiering/subsidiering. Deze geldstromen die afkomstig zijn van uit Europese, nationale en provinciale subsidieregelingen zijn niet elk jaar hetzelfde. Voor de jaren 2016 en 2017 gaat het om een jaargemiddelde van ruim 11 miljoen euro. Het overgrote deel heeft betrekking op mobiliteitsprojecten in het kader van de zogenaamde ge-

biedsgerichte aanpak en de diverse programma's in het kader van het arbeidsmarktbeleid. Daarnaast waren er middelen voor regionale subsidieprogramma's zoals de 'Regeling Streeknetwerken' en het 'Regionaal Economisch Actie Programma' dat tegenwoordig programma 'Economie en Innovatie' heet. Ook heeft de provincie nog een incidentele subsidie verstrekt om versnelde uitvoering van een aantal regionale opgaven mogelijk te maken. AgriFood Capital BV ontving incidentele subsidies van onder andere de provincie Noord Brabant, Rabobanken uit de regio en incidentele bijdragen van derden aan projecten.

Met betrekking tot de financiering kan tenslotte nog het volgende opgemerkt worden

- AFC BV heeft de afgelopen jaren enkele projectinitiatieven verder geholpen door hen te ondersteunen bij aanvragen voor Europese subsidies (met name Operationeel Programma EFRO 2014-2020 Zuid-Nederland (OPZuid)). Deze subsidies gaan rechtstreeks naar projecteigenaren.
- AFC is een triple helixorganisatie. Er is echter (met uitzondering van de genoemde bijdrage van de Rabobank) geen sprake van structurele financiële bijdragen van het bedrijfsleven of het onderwijs (als bijdrage aan exploitatiekosten van de uitvoeringsorganisatie, waarbij niet op voorhand is gespecificeerd voor welk project de bijdrage bestemd is). In de diverse jaarstukken wordt aangegeven dat hun bijdragen 'in natura' geleverd worden door inbreng van expertise en kennis in diverse projecten. Wat dit precies inhoudt is niet uit de beschikbare documenten te destilleren.
- Een aantal gemeenten heeft medewerkers gestationeerd bij RNOB. Deze worden om niet beschikbaar gesteld. Het aantal varieert enigszins in de tijd. Op dit moment gaat het om circa 4,6 fte. Rekening houdend met een gemiddelde loonsom van circa € 70.000 komt dit neer op circa € 300.000. Daarnaast participeren medewerkers van gemeenten vanuit hun gemeentelijke rol in concrete regionale projecten.

2.5 De personele organisatie

RNOB/AFC BV heeft een kleine eigen organisatie. AFC BV heeft een directeur in dienst en huurt voor opstarten, ondersteunen en begeleiden van projecten externe projectleiders in die goed thuis zijn in de projecten waar het om gaat. AFC BV betreft secretariaatsdiensten vanuit RNOB. Datzelfde geldt voor communicatiecapaciteit. AFC BV betaalt hiervoor een gebruikelijke vergoeding aan RNOB.

RNOB zelf heeft een beperkte staf van plm 4,6 fte. Het betreft hier de regiomanager, enkele secretariële medewerkers en een communicatiemedewerker. De gemeenten in de regio en ook het Waterschap Aa en Maas stellen medewerkers (part-time) op detachingsbasis beschikbaar. Zij zijn voornamelijk actief als secretaris van een portefeuillehoudersoverleg, als strateeg, projectleider of als programmamanager voor regionale programma's en werken onder verantwoordelijkheid van de regiomanager. Het aantal varieert enigszins in de tijd maar bedroeg in 2018 ook ongeveer 4,6 fte.

Een derde 'schil' wordt gevormd door medewerkers van gemeenten die vanuit hun ge-

meentelijke rol een bijdrage leveren in concrete en tijdelijke regionale projecten.

Het voordeel van dit model met gedetacheerde medewerkers is dat er een goede verbinding kan ontstaan tussen de regio en de gemeentelijke organisaties. Het nadeel is dat de regio afhankelijk is van de 'leveringsbereidheid' van de gemeenten. Dat is een risico, zeker in een tijd waarin de regio door het rijk en de provincie steeds meer wordt aangesproken op het mede vormgeven van regionale opgaven.

2.6 De planning & control-cyclus van de regio

Na de noodzakelijke aanloop voor wat betreft het goed inrichten van de financiële administratie en het tijdig opstellen van de begroting en de jaarrekening loopt de huidige P&C-cyclus van RNOB voor wat betreft de begroting overeenkomstig de procesgang van een gemeenschappelijke regeling.

Dit betekent dat sinds enkele jaren de gemeenteraden tijdig de mogelijkheid krijgen voor het indienen van zienswijzen bij de conceptbegroting. De bij de begroting 2019 ingediende zienswijzen gingen vooral over de verhoging transitie landbouw en over verduidelijkingen in bereikte resultaten tegen de achtergrond van de Strategische Agenda.

RNOB heeft de gemeenteraden geïnformeerd over de verwerking van deze zienswijzen: de bijdrage voor de transitie landbouw is verhoogd en de overige zienswijzen krijgen een plaats in de voorbereiding van de nieuwe Strategische Agenda.

RNOB kent overigens (nog) geen kadernota.

Agrifood Capital BV kent zijn eigen P&C-cyclus. De begroting en de jaarrekening worden ter goedkeuring aan de RvC en aan het stichtingsbestuur voorgelegd. De begroting wordt niet ter goedkeuring aan het (dagelijks) bestuur van de regio voorgelegd. Wel wordt in de begroting van RNOB een samenvatting van de begroting van Agrifood Capital BV opgenomen. Verder valt op dat er weinig consistentie is in de opzet en indeling van de opeenvolgende begrotingen en jaarverslagen³. Dit bemoeilijkt het herkennen van de grote lijn. De begrotingen reflecteren ook niet op de Strategische Agenda. Het jaarverslag 2017 en het vanuit de begroting ingevulde werkplan 2019 laten overigens zien dat ook op dit punt binnen RNOB een verbeterproces gaande is.

2.7 De dynamiek van dit moment

Gedurende ons onderzoek hebben wij waar kunnen nemen dat bij RNOB en AgriFood Capital BV 'het denken niet stil staat'. De bevindingen uit de Mid Term Review, het aantreden van een nieuwe strategisch adviseur en een nieuwe regiomanager voor RNOB en de wetenschap dat er een nieuwe Strategische Agenda moet worden voorbereid, zijn factoren die het bestuur van RNOB ertoe gebracht heeft al een aantal besluiten te nemen die voor-

³ De basisindeling van alle begrotingen bestaat uit de programmaliijnen people, business, innovation (in lijn met de Strategische Agenda) en een onderdeel bestuur en organisatie.

sorteren op de nieuwe tijd.

Zo zijn in het afgelopen half jaar alle gemeenteraden bezocht om het gesprek over het functioneren van de regionale samenwerking aan te gaan en te vernemen aan welke vormen van betrokkenheid en informatievoorziening behoefte is. Dit proces wordt voortgezet met de zogenaamde Regioreis 2020- 2028. Die reis voorziet in een inhoudelijke discussie met de gemeenteraden (waarover moet de nieuwe Strategische Agenda gaan?). Daarnaast zal een discussie over de wijze waarop gemeenteraden invulling willen geven in de aansturing van en in de betrokkenheid bij de regionale samenwerking in Noordoost Brabant plaats gaan vinden.

Daarnaast heeft het bestuur van de regionale samenwerking besluiten genomen die een einde moeten maken aan de bestaande onduidelijkheid over wie nu wat is en wie nu wat doet. Het 'containerbegrip' AFC wordt ontward en er zal sprake zijn van vier zelfstandige organisaties zijn die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid werken en waar nodig samenwerken aan de economische ontwikkeling en de maatschappelijke opgaven van de regio:

- de publieke samenwerking van 17 gemeenten en twee waterschappen die RNOB heet,
- de tripartite samenwerking die AgriFood Capital heet en die gericht is op innovatiebevordering in de agrifood-sector
- de regionale arbeidsmarktorganisatie die nu nog AFC Werkt! heet maar een nieuwe naam zal krijgen omdat haar werkterrein breder is dan AgriFood.
- de organisatie Ondernemerslift+ die ook een tripartite bestuursvorm heeft en die zich richt op (door)startende ondernemers.

Er komen twee aparte Strategische Agenda's, één voor de publieke samenwerking en één voor de triple helix samenwerking. Daarnaast zijn er afzonderlijke agenda's voor AgriFood Capital Werkt en voor Ondernemerslift+.

2.8 Wat valt het meeste op?

Dit hoofdstuk is vooral beschrijvend van aard en heeft als doel inzicht te verschaffen governance, organisatie en werkwijze van de AgriFood Capital, opgevat als de optelsom van de publieke samenwerking en de 'Triple Helix'-samenwerking in AgriFood Capital BV en stichting. Toch vinden wij het van belang om tegen de achtergrond van de aanleiding van ons onderzoek (de bij gemeenteraden bestaande onduidelijkheid) onze belangrijkste waarnemingen in de vorm van conclusies samen te vatten

- Het heeft ons als onderzoekers moeite gekost om te achterhalen hoe AgriFood Capital in elkaar steekt en functioneert. Tegen die achtergrond verbaast de vraagstelling vanuit de raden om meer duidelijkheid te bieden ons niet.
- Jaarplannen en jaarverslagen zijn in de loop der jaren veranderd van opzet, indeling en wijze van presenteren. Dit draagt ook niet bij aan duidelijkheid. De jaarverslagen dragen meestal als naam: Jaarverslag RNOB maar er zitten ook rapportagedelen uit AgriFood Capital BV en AgriFood Capital Werkt! in. De zelfstandige jaarplannen en jaarver-

slagen van AgriFood Capital BV komen niet ter kennis van de gemeenteraden (Jaarplan 2019 AgriFood Capital BV is in samenvatting naar alle raden gezonden en integraal naar de BRG-leden).

- Er wordt in de jaarplannen wel aangegeven wat de voornemens zijn en in de jaarverslagen wordt ook wel gerapporteerd over wat uitgevoerd is maar het ontbreekt aan reflectie op het strategisch plan: Of er in de jaren voortgang wordt geboekt op de 14 ambities en de 21 doelstellingen, wordt uit deze documenten niet helder.
- Ook het feit dat alles AgriFood Capital heet en in de communicatie niet helder wordt om welk onderdeel het gaat, draagt bij aan deze onduidelijkheid⁴.
- Dit alles leidt tot de paradoxale situatie dat er op zich best wel veel documentatie en informatie naar de gemeente(raden) gaat maar dat de gewenste duidelijkheid hiermee niet bereikt wordt en dat de afstand tussen de gemeenteraden en RNOB groter is dan nodig.
- De werkorganisatie van RNOB heeft een beperkte stabiliteit. Zij is afhankelijk van wat gemeenten willen 'leveren'. Dit neemt niet weg dat wij het een goede zaak vinden dat de werkorganisatie grotendeels bestaat uit medewerkers van gemeenten. Dat verkleint het risico dat de regio 'los raakt' van de gemeenten. Anderzijds zijn stevigere afspraken over de capaciteit wel nodig om waar te kunnen maken waar de regio voor moet staan.
- In het verlengde hiervan: het zou ook vanzelfsprekend moeten zijn dat de bijdrage van de gemeenten in elk geval geïndexeerd wordt zoals dat met alle gemeentelijke uitgaven gebeurt. Dit om sluipende achterstand te voorkomen.
- Naar onze mening heeft RNOB/AgriFood Capital BV een kans op eerdere verbetering voorbij laten gaan door niet gelijktijdig met de verlenging van het convenant een nieuwe Strategische Agenda op te stellen of dan toch ten minste een geactualiseerde versie van het uitvoeringsprogramma te presenteren⁵.

⁴ AgriFood Capital BV en RNOB worden inmiddels duidelijker van elkaar gescheiden in de externe communicatie.

⁵ Wel zijn in 2017 in de overheidsagenda drie prioritaire thema's benoemd om binnen deze agenda meer focus te brengen (en in die zin de Strategische Agenda te verscherpen).

3 Wat levert het op? Programmalijn ‘innovation’

Hoofdvraag twee in het onderzoek betreft de vraag welk rendement de inspanningen van AgriFood Capital hebben, toegespitst op:

- Door AgriFood Capital BV uitgevoerde activiteiten in de programmalijn ‘innovation’.
- Door de Regio Noordoost-Brabant uitgevoerde activiteiten in de programmalijn ‘basics’.

In hoofdstuk 3 focussen we op de programmalijn ‘innovation’, in hoofdstuk 4 op ‘basics’.

Voor de beschouwde projecten uit de programmalijn ‘innovation’ is in kaart gebracht welke activiteiten zijn ondernomen en welke prestaties zijn geleverd. Er is daarnaast ook een poging gedaan om te bezien of en zo ja in welke mate de opgezette projecten hebben bijgedragen aan nagestreefde maatschappelijke doelen en wat in die zin de effectiviteit is geweest van de in het kader van de programmalijn ‘innovation’ ondersteunde projecten. Deze twee benaderingen laten zich als volgt toelichten.

“Doen we de dingen goed?” In de eerste benadering wordt in beeld gebracht of AgriFood Capital BV “de dingen goed” doet” in die zin dat de projecten daadwerkelijk van de grond komen en tot de beoogde prestaties leiden. Het rendement van de inspanningen wordt dan getoetst op het niveau van gerealiseerde ‘output’. Hierbij wordt rekening gehouden met het gegeven dat AgriFood Capital daar veelal niet volledig invloed op heeft omdat in de projecten samengewerkt wordt met diverse andere partners. En het kan ook zijn dat een project niet de nagestreefde prestaties genereert ondanks dat AgriFood Capital zich optimaal heeft ingespannen of dat mede door inbreng van AgriFood Capital BV blijkt dat een initiatief niet haalbaar is.

“En doen we de goede dingen?” De tweede benadering is uiteindelijk belangrijker. In deze benadering worden de door en voor AgriFood Capital geformuleerde maatschappelijke doelen als maatstaf genomen. De vraag is dan of AgriFood Capital “de goede dingen doet” en haar inspanningen richt op projecten en andere initiatieven die daadwerkelijk (kunnen) bijdragen aan door AgriFood Capital nagestreefde maatschappelijke doelen zowel op het niveau van de programmalijn als op het niveau van AgriFood Capital als geheel.

Leeswijzer De analyse vervolgt hierna als volgt:

- In paragraaf 3.1 wordt toegelicht welke projecten als onderdeel van de programmalijn ‘innovation’ zijn beschouwd.
- In paragraaf 3.2 volgt een overzicht van de beleidsmatige en strategische doelen op het niveau van zowel AgriFood Capital als geheel als op het niveau van de programmalijn ‘innovation’ op basis van de Strategische Agenda uit 2014 en de daarna door AgriFood Capital BV gepubliceerde jaarplannen.
- In paragraaf 3.3 wordt de bijdrage aan deze strategische en beleidsmatige doelen door de ondersteunde projecten toegelicht en voorzien van een waardering. Met andere woorden wordt hier een beschouwing gepresenteerd “of AgriFood Capital BV met de programmalijn ‘innovation’ de goede dingen doet”.

- In paragraaf 3.4 wordt gefocust op de vraag of AgriFood Capital BV “de dingen goed doet”, waarbij ingegaan wordt op de rol van AgriFood Capital BV in projecten.
- In paragraaf 3.5 worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weergegeven, die voortvloeien uit de daarvoor gepresenteerde beschouwingen.

3.1 Beschouwde projecten binnen programmalijn ‘innovation’

In het voorliggende onderzoek worden beide benaderingen toegepast op de programmalijn ‘innovation’. De evaluatie richt zich daarbij in beginsel op alle projecten binnen de programmalijn ‘innovation’ waarbij AgriFood Capital BV inbreng heeft gehad.

Per saldo bij 17 projecten inbreng...

In een overleg met de directeur van AgriFood Capital BV ten behoeve van het voorliggende onderzoek is een groslijst van vele tientallen in de Strategische Agenda van 2014 en de daarna in de periode van 2015 tot en met 2018 gepubliceerde jaarplannen voor AgriFood Capital BV opgenomen (ideeën voor) projecten uit de programmalijn ‘innovation’ beschouwd. Dit heeft opgeleverd dat van deze groslijst van (mogelijke) projecten er uiteindelijk 17 projecten zijn waarbij AgriFood Capital BV daadwerkelijk inbreng heeft gehad en waarvoor verder geldt dat deze (ideeën voor) projecten zijn opgepakt. Projecten die genoemd staan in het jaarplan voor 2019 zijn niet beschouwd omdat daarvan is aangenomen dat deze projecten nog te pril zijn om zinvol te kunnen beschouwen.

Het betreft de volgende projecten:

Beschouwde projecten in Programmalijn ‘innovation’
1. Big Developments (Familievarken)
2. Innovatieplatform Foodsquad
3. Makel-Schakel-functie
4. Open Doors for Talent
5. Dutch Agri Food Week
6. Smaakcentrum Cuijk
7. Businessplan T.A.S.T.E.
8. Keukenbazen
9. Horizon2020 EU ACTTiVAtE
10. Regiodeal Noordoost-Brabant
11. Logistics House
12. Programma Smart Farming
13. Visiedocument ‘Food to Fit’
14. Diabetes Challenge (‘Eet je Vitaal’)
15. Innovatieprogramma ‘We Are Food’
16. Avans Innovatieve Studio’s (voorheen Nuvux Innovatieve Studio’s)
17. Circulaire AgriFood-visie

Een substantieel deel van de op de groslijst genoemde projecten (circa 40 projecten) viel

af omdat deze weliswaar in de Strategische Agenda vermeld stonden, maar vooral als een mogelijk idee om op te pakken door bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, waarna dit vervolgens niet daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. En in de Strategische Agenda zijn in een bijlage ook projecten opgenomen als illustratie van al in de regio lopende initiatieven die in principe ook zouden passen bij de scope van AgriFood Capital BV. Doel daarvan was om te laten zien welke dynamiek er in de regio al is rondom het thema AgriFood. Voor de dan resterende circa 60 projecten uit de programmalijn 'innovatie' is in samenspraak met de directeur van AgriFood Capital BV geoordeeld of er daadwerkelijke inbreng is van AgriFood Capital BV bij deze projecten, waarna uiteindelijk de definitieve lijst van 17 voor het voorliggende onderzoek te beschouwen projecten binnen de programmalijn 'innovation' is vastgesteld. De inbreng van AgriFood Capital BV bij deze projecten varieert, van trekker tot actieve partner, van verbinder tot adviseur en in sommige projecten heeft AgriFood Capital BV ook financiële middelen ingebracht.

... enkele projecten toch In nadere contacten met de directeur van AgriFood Capital BV is door hem aangegeven dat enkele van de 17 hiervoor gepresenteerde projecten toch niet behoren tot de programma-lijn 'innovatie' lijn 'innovation'. Dit betreft de volgende projecten:

- Het project Open Doors for Talent behoort inmiddels tot de programmalijn 'people' oftewel AgriFood Capital Werkt. In 2016 was dit nog niet het geval.
- De projecten Dutch AgriFood Weeks en Keukenbazen maken inmiddels onderdeel uit van het programma 'inspiration'. In jaarplan 2016 zijn deze projecten geïntroduceerd als onderdeel van de programmalijn 'innovation'; de programmalijn 'inspiration' bestond toen nog niet.
- Het project 'Logistics House' behoort tot de programmalijn 'business'.
- Het project 'Regiodeal' is programmalijn-overstijgend van karakter.

Deze bijstelling heeft tot gevolg dat per saldo 12 projecten volledig als project binnen de programmalijn 'innovation' kunnen worden aangemerkt in de periode 2014 t/m 2018.

Investeren in 'ecosysteem' Door de directeur van AgriFood Capital BV wordt verder benadrukt dat AgriFood Capital niet alleen inzet op het ondersteunen van concrete innovatieprojecten, maar ook aandacht heeft voor het bevorderen van een aantrekkelijk 'ecosysteem' voor bedrijven in de sector van AgriFood. Wil de regio Noordoost-Brabant aantrekkelijk zijn voor bestaande bedrijven in deze sector om zich er te vestigen of aanwezige vestigingen uit te breiden en wil de regio aantrekkelijk zijn voor starters, dan zal de regio op onder meer de volgende 'kwaliteiten' voldoende te bieden moeten hebben: bereikbaarheid, beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel, een aantrekkelijk woon- en leefklimaat, zo mogelijk op de sector gerichte opleidings- en onderzoeksinstituten, aantrekkelijke vestigingslocaties et cetera. De inzet om deze vestigingsvoorwaarden in brede zin te bevorderen, zijn binnen AgriFood Capital vooral ook bij andere programmalijnen belegd, zoals de programmalijn 'basics' (met betrekking tot onder meer bereikbaarheid, aantrekkelijkheid als woon-, werk- en leeflocatie, beschikbaarheid van adequate vestigingslocaties e.d.) en de programmalijn 'people' (gericht op de

aansluiting van werkzoekenden en onderwijs enerzijds op de arbeidsmarkt anderzijds). Deze inzet wordt navolgend buiten beschouwing gelaten vanwege de focus op de programmalijn 'innovation' en de vanuit deze programmalijn ondersteunde projecten.

3.2 'Moving targets', beleidsmatige doelen zijn in beweging

Om het rendement van de inspanningen van AgriFood Capital te kunnen beoordelen, is het van belang te kunnen toetsen of en zo ja in welke mate zij bijdragen aan de geformuleerde beleidsmatige doelstellingen. Voor het voorliggende onderzoek is daarom beschouwd hoe deze doelstellingen zich in de loop der jaren hebben ontwikkeld. Het startpunt hierbij vormt de Strategische Agenda⁶ uit 2014. Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de ambities en doelen van AgriFood Capital, zijn ook de daarop volgende jaarplannen van zowel AgriFood Capital als Regio Noordoost-Brabant beschouwd. Omdat van innovatieve projecten veelal niet kan worden voorspeld of zo ja wanneer zij van de grond komen, is het sturen op innovatie lastig en kunnen er ook geen SMART-doelstellingen aan worden verbonden in termen van verwachte resultaten of bijdrage aan maatschappelijke effecten.

Nota bene: Het inzichtelijk krijgen van de beleidsmatige doelen en de ontwikkeling daarin vergde een grote inspanning. De wijze waarop met name jaarplannen zijn opgesteld, met een grote hoeveelheid programmalijnen, actielijnen, sleutelgebieden, prioriteiten en dergelijke, maakt het lastig om "door de bomen het bos te blijven zien". De samenstelling van deze programmalijnen en dergelijke wisselt bovendien in de tijd.

Toegespitst op de programmalijn 'innovation' laten de jaarplannen wel enkele terugkerende elementen zien, zoals met name Voeding & Gezondheid, Transitie (circulaire) AgriFood en Smart AgriFood, met name in de jaarplannen over 2015 tot en met 2017. Daarna worden activiteiten op een andere wijze geordend.

Navolgend wordt beknopt ingegaan op:

- Door de directeur van AgriFood Capital BV en de regiomanager Regio Noordoost-Brabant verschaftte mondelinge toelichting op de 'uiteindelijke' ambitie.
- Strategische Agenda uit 2014.
- Ontwikkeling van doelen in de respectievelijke jaarplannen vanaf 2015 tot heden.

Belangrijk doel is in beweging krijgen regio

In de voor het onderzoek gevoerde gesprekken met de algemeen directeur van AgriFood Capital en de regiomanager Noordoost-Brabant is toegelicht dat de in de Strategische Agenda vastgelegde focus en geformuleerde ambities een 'eigen waarde' hebben maar ook ten dienste staan van een hoger doel dat in dit stuk minder expliciet is terug te vinden maar wel essentieel is voor de werkwijze van AgriFood Capital vanaf 2014 tot heden. Toegelicht is dat het hoogste doel wel is om als AgriFood-regio te excelleren, maar dat om dit

⁶ AgriFood Capital, *Strategische Agenda met Uitvoeringsprogramma: regionale samenwerking Noord-oost-Brabant, "Excellente AgriFood regio"*, definitieve versie februari 2014.

te kunnen bereiken in de beginfase van de triple helix-samenwerking (de periode 2014-2016) vooral ook is ingezet op het in beweging krijgen van de actoren in de richting van deze hoofddoelstelling. De keuze voor een focus op AgriFood is mede gemaakt omdat verwacht werd dat met deze keuze een zo groot mogelijk deel van het bedrijfsleven in de regio zich zou kunnen herkennen in en verbinden aan de regionale ambitie. Het biedt ook aan alle gemeenten in het gebied 'haakjes' om zich te verbinden met de regionale strategie.

- Ambities uit de Strategische Agenda
- De Strategische Agenda uit 2014 bevat zowel ambities op het niveau van AgriFood Capital als geheel als voor de binnen deze samenwerking georganiseerde programmaliijnen (waarbij het voorliggende onderzoek zich focust op de programmaliijnen 'innovatie' en 'basics'). De belangrijkste ambities en doelen laten zich als volgt samenvatten:
- De 'overall' ambitie is dat Noordoost-Brabant excelleert in 2020 als topregio in Agri & Food en dat de regio aantrekkelijk is voor mensen om er te wonen, werken en studeren en voor bedrijven in het AgriFood-cluster om zich er te vestigen en te blijven investeren in de toekomst.
 - Deze ambitie is vertaald in '14 stippen op de horizon' voor 2020:
 - geen krapte op arbeidsmarkt, o.a. door een regionaal AgriFood HRM-netwerk
 - er is in de regio een toonaangevend kennis- en opleidingsinstituut voor Food
 - de AgriFood Innovatie Motor draait (elk jaar 50 ondernemers begeleid, 10 innovaties)
 - er is een winstgevend integraal samenwerkingsmodel voor Brabantse streekproducten
 - er zijn tenminste vijf menukaarten of 'personalised food'-concepten
 - er zijn twee nieuwe aan AgriFood gerelateerde zorgconcepten met crossover naar ICT
 - de nieuwste generatie kant-en-klaar maaltijden is op de markt gebracht
 - een 'One Health'-concept is ontwikkeld voor mensen en dieren in een gezonde omgeving
 - er zijn vijf concepten gericht op het optimaal verwaarden van rest- en/of bijstromen
 - er is een nieuwe generatie duurzame huisvestingsconcepten voor varkens en pluimvee
 - er zijn vijf lokale ketens voor alternatieve, duurzame eiwitproductie
 - er zijn vijf concepten die verspilling in de voedselketen tegengaan
 - er zijn vijf initiatieven gericht op duurzame energieproductie
 - er is een toonaangevende Dutch AgriFood Week
 - Toegespitst op de programmaliijn 'innovation' zijn de volgende strategische beleidsdoelen geformuleerd:
 - Realiseren van innovatieclusters, proeftuinen en living labs en daarmee een (open) innovatie-ecosysteem
 - Realisatie van een kennis- en businesscentrum AgriFood
 - Realiseren van kennisclusters en uitvoeringsconsortia ter ondersteuning van uitvoeringsprogramma's op de volgende sleutelgebieden: Duurzame waardeketens, gezonde voeding en Life-sciences, (ICT) Technologie en Logistiek, Biobased en Groene Energie
 - Toegespitst op de programmaliijn 'basics' is de strategische ambitie als volgt
 - Realiseren van 5 toplocaties gericht op AgriFood, die fungeren als centra voor vernieuwing
 - Realiseren van een innovatiebevorderend vestigingsklimaat
 - Uitvoering geven aan maatregelenpakket t.b.v. regionale bereikbaarheids- en mobiliteitsopgaven
 - Realiseren van duurzame verbindingen tussen natuur, water, stad en dorp en economische activiteiten
 - Realiseren van de acties in het Uitvoeringsprogramma 5-sterren Noordoost-Brabant Werkt

2013-2015 door werkgevers, onderwijs en overheden

De 'overall' doelstelling van "topregio in Agri & Food in 2020" is in de Strategische Agenda alleen kwalitatief uitgewerkt en dus niet voorzien van kwantitatieve targets.

Jaarplan 2015
kwantitatieve
targets

In het document "Jaarplan en begroting 2015" van de stichting AgriFood Capital is wel een kwantitatieve uitwerking van deze 'overall' ambitie opgenomen. De opdracht van het Triple Helix-bestuur van de stichting AgriFood Capital, namelijk om van de regio Noordoost-Brabant dé topregio in AgriFood te maken, is omgezet in de volgende ambities voor 2020:

- Creëren van 2 miljard extra omzet,
- Idem 4000 nieuwe banen.
- Idem 60 nieuwe agrifood bedrijven.
- Idem 150 start-ups.
- 5 toplocaties voor open innovatie.
- 20 (doorbraak-)projecten.

Verder is er in dit jaarplan veel aandacht voor het zogenoemde 'ecosysteem'. Er wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds op directe innovatie gerichte initiatieven in innovatieprogramma's (bestaande uit Ondernemerskansen en schaa sprongprojecten) en anderzijds Ecosysteemprogramma's (waarbij de voedingsbodem voor innovatie wordt gestimuleerd). De in de Strategische Agenda opgenomen sleutelgebieden waarop innovatie met name gestimuleerd zal worden, namelijk

- Duurzame waardeketens
- Gezonde voeding en Life Sciences
- (ICT) Technologie en Logistiek
- Biobased en Groene Energie

komen in het jaarplan 2015 terug met wat gewijzigde labels, namelijk

- Transitie AgriFood
- Voeding en Gezondheid
- Circulaire AgriFood

met toegevoegd nieuwe accenten onder de noemer "Beleef AgriFood" en "Smart AgriFood".

Jaarplan 2016
bevat eerste
bijstelling

Het jaarplan voor 2016 bevat een eerste expliciete bijstelling c.q. aanscherping van de ingezette koers. Geconstateerd wordt dat AgriFood Capital dan twee jaar loopt en dat het ontwikkelingsstadium waarin AgriFood Capital is gekomen keuzes wenselijk maakt. Gesteld wordt dat "het fundament staat in de vorm van een gedeelde ambitie ("topregio"), dat er een herkenbare uitgangspositie is met het agrifoodcluster in de regio en dat de strategie goed is uitgewerkt langs de vier programmalijnen 'people', 'business', 'innovation' en 'basics'). Het is nu gewenst om te kiezen voor domeinen die én maatschappelijk relevant zijn en waar de groei kracht daadwerkelijk gemobiliseerd kan worden. De gedachte is dat het het meest effectief en doelmatig is om "daar te investeren waar de energie zit".

Een en ander leidt niet tot drastische bijstellingen. De focus wordt als volgt bepaald:

- AgriFood Capital richt zich op drie innovatieprogramma's: Voeding en Gezondheid, Smart AgriFood Systems en Transitie Circulaire AgriFood.
- Daarnaast wordt de energie gericht op een viertal ecosysteemprogramma's waarvan op kortere termijn resultaten worden verwacht, te weten (1) Grow Campus, (2) Dutch Agri-Food Week (DAFW), (3) AgriFood Capital Werkt en (4) Ondernemerschap.
- Tot slot wordt ingezet op enkele andere initiatieven die bijdragen aan het economische ecosysteem in de regio, te weten (1) agendasetting en community building, (2) ontwikkelen van businessclusters en (3) ontwikkelen van innovatiefaciliteiten.

Jaarplan 2017, enkele nadere uitwerkingen

In het Jaarplan 2017 komen enerzijds de hiervoor benoemde programmalijnen, sleutelgebieden en overige accenten op het terrein van 'innovation' en anderzijds enkele terug en anderzijds zijn er enkele nadere uitwerkingsrichtingen benoemd. Deze laatste betreffen onder meer (1) het thema 'voeding op maat' binnen het innovatieprogramma Voeding & Gezondheid, (2) hightech voedselsystemen van de toekomst' binnen het innovatieprogramma Smart AgriFood Systems, (3) duurzame eiwitproductie en (4) tegengaan van voedselverspilling, beide binnen het innovatieprogramma Transitie circulaire AgriFood. Andere nieuwe accenten betreffen bijvoorbeeld:

- Inspelen op de potentie van 'systeemorganisaties' die als koploper en katalysator in het ecosysteem het in zich hebben om "impact te realiseren op grote delen van het ecosysteem". Gedacht wordt aan een AgriFood Seed Fund, naast de al bestaande Agri-Food Financieringstafel.
- Geconstateerd wordt ook dat er 'iconen' ontbreken, die de kracht van het ecosysteem van AgriFood Capital zichtbaar en toonbaar maken. Met name wordt hierbij gedacht aan Grow Campus, die een dergelijke rol kan invullen en die verbindingen kan leggen naar de diverse test- en ontwikkellocaties in de regio zoals Agro-As de Peel, Food360, Pivot Park en Green Tech Park.
- Verder wordt gesteld dat een vitaal ecosysteem behoefte heeft aan 'local buzz' en daarnaast 'global pipelines' om kennis, talent, markt en kapitaal van buiten naar de regio te halen. Concreet krijgt dit onder meer vorm in participatie in het EU-RIS-3-programma via het Horizon2020-project ACTTIVate, de EU-regio voor de Gastronomie en op kleinere schaal het aanhalen van de banden met onder meer Zuidoost-Brabant in het Zuid-Nederlandse verband van Brainport Network.

Deze nieuwe accenten laten onverlet dat de focus gericht blijft op drie innovatieprogramma's binnen de programmalijn 'innovation': innovatieprogramma Healthy Food, innovatieprogramma Smart AgriFood Systems en innovatieprogramma Circulair AgriFood.

Jaarplan 2018, "volgende fase breekt aan"

In Jaarplan 2018 stelt AgriFood Capital dat het bestuur van de stichting in de tweede helft van 2017 heeft geconstateerd dat "een volgende fase voor AgriFood Capital aanbreekt". Dit heeft in december 2017 geleid tot een aantal aanscherpingen op de missie, ambitie en positionering van AgriFood Capital:

- De aangescherpte missie is als volgt geformuleerd: *“Wij zijn de makers van voedsel en voedselssystemen van gisteren, vandaag en morgen. We willen een toonaangevende koploper zijn in de transitie naar duurzame eiwitproductie en het tegengaan van voedselverspilling. We gaan aan de slag met het ontwikkelen van voeding op maat”*.
- Vanuit deze missie zijn vier kernambities geformuleerd voor AgriFood Capital
 - Iedereen die kan en wil werken aan de slag (programmaliijn ‘People’).
 - Het beste vestigings- en ondernemersklimaat voor ondernemers in de agrifood (‘programmaliijnen ‘basics’ en ‘business’)
 - Dé proeftuin voor de transitie naar (1) duurzame eiwitproductie, (2) het tegengaan van voedselverspilling en (3) het ontwikkelen van voeding op maat via de programmaliijn ‘innovation’.
 - Herkenning en erkenning als één van de toonaangevende agrifoodregio’s in Europa.
- In het jaarplan wordt verder onderscheid gemaakt naar ‘fase 1-projecten’ die nog van de grond moeten komen en waarbij AgriFood Capital een trekkersrol kan vervullen en ‘eigenaar’ is totdat maatschappelijke partners die rol kunnen overnemen, en ‘fase 2-projecten’ die al lopen waarbij sprake is van eigenaarschap bij partijen uit het ecosysteem. AgriFood Capital kan bij deze fase 2-projecten een rol vervullen gericht op verbinden en versnellen.

Jaarplan 2019, In het jaarplan 2019 wordt voortgebouwd op de in 2018 aangescherpte missie. Er wordt technologische én sociale innovatie gesteld dat het agrifoodcomplex in Noordoost-Brabant een product is van het naoorlogse voedselsysteem, gericht op voedsel van goede kwaliteit tegen een lage prijs voor de inwoners. De dominantie van de (lage) kostprijsstrategie die hier uit volgt, heeft zijn grenzen bereikt. Er is behoefte aan vernieuwing zodat dat de agrifood-sector ook in de toekomst bijdraagt aan welvaart én welzijn. Daarvoor is inzet nodig van de actoren in de agrifood-keten, ‘van boer tot bord’, maar ook van stakeholders uit het bredere bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. Concreet wordt ingezet op vier hoofdopgaven:

1. Transitie in een inclusieve arbeidsmarkt (programmaliijn ‘people’).
2. Versterking van innovatief ondernemerschap (programmaliijnen ‘business’ en ‘basics’).
3. Proeftuin voor waardevolle technologische én sociale innovatie (programmaliijn ‘innovation’).
4. Een open, verbindende en inspirerende regio (nieuwe programmaliijn ‘inspiration’).

Voor de programmaliijn ‘innovation’ wordt als ambitie geformuleerd dat “een bijdrage wordt geleverd aan een open innovatieklimaat, met ruimte voor experiment en ontwikkeling van nieuwe kennis, producten en diensten.” Verder is de ambitie dat Noordoost-Brabant zich als ‘koploper voor betekenisvolle innovaties’ op drie belangrijke thema’s richt:

- Transitie veehouderij.
- Tegengaan van voedselverspilling.
- Doelgroepevoeding.

In het jaarplan wordt gerefereerd aan drie ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de activiteiten van AgriFood Capital. Dat is in de eerste plaats het in augustus 2018 bij het

Rijk ingediende voorstel voor een zogenoemde ‘Regiodeal’⁷. De regiodeal richt zich op het versnellen en verdiepen van de al ingezette initiatieven voor een meer circulaire productie van dierlijke en plantaardige eiwitten als basis voor een gezonde, vitale en ook economisch krachtige regio. Een tweede ontwikkeling betreft besluitvorming over strategie en doorontwikkeling van Grow Campus. AgriFood Capital BV is één van de founders van Grow Campus en de keuzes die de stichting Grow Campus gaat maken kan ook raken aan de activiteiten en positionering van AgriFood Capital. Tot slot is aangegeven dat AgriFood Capital in 2019 gaat werken aan een nieuwe Strategische Agenda, als opvolger van de huidige in 2014 opgestelde agenda.

3.3 “Doen we de goede dingen?”, bijdrage aan strategische beleidsdoelen

Zoals hiervoor toegelicht, zijn bij de vraag of de inspanningen van AgriFood Capital rendement hebben gehad twee benaderingen van belang. De eerste benadering gaat uit van de vervolgvraag of de regio “de goede dingen doet” en de tweede of deze dingen dan ook “goed” worden gedaan. Paragraaf 3.3 focust op de eerste vervolgvraag, waarbij het antwoord zoals aangegeven afhankelijk is van de beleidsmatige ambities en doelstellingen waarop wordt getoetst. Paragraaf 3.3 heeft laten zien dat deze ambities en doelstellingen na publicatie van de Strategische Agenda in 2014 niet ongewijzigd zijn gebleven.

Bijdrage aan beleidsdoelen Navolgend worden de belangrijkste beleidsmatige doelen uit de Strategische Agenda en de daarna gepubliceerde jaarplannen voorzien van een globale beoordeling ten aanzien van de mate waarin deze ambities zijn gerealiseerd. Dit levert een gemengd beeld op:

Doelen van de regio t.a.v. ‘innovation’	Beelden ten aanzien van de mate van realisatie
<i>Algemene doelstellingen van AgriFood Capital BV als geheel</i>	
1. Regio in beweging krijgen	<ul style="list-style-type: none"> • De Strategische Agenda heeft, ook op binnen de programmalijn ‘innovation’, veel in beweging gezet. Zowel uit de deskresearch als uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het thema AgriFood voor veel partijen interessant is om bij aan te haken, waarbij dit zowel gemeenten betreft als bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen). • Het thema blijkt daarnaast geschikt om de regio een eigen gezicht te geven en te positioneren richting provincie Noord-Brabant, het Rijk en ook in Europees perspectief. • Er is gebleken dat ook een breder publiek, met specifiek daarbinnen kinderen en jongeren, bereikt kan worden met het thema AgriFood, bijvoorbeeld op het snijvlak van voeding en gezondheid. Een deel van de opgezette dan wel ondersteunde projecten was bij uitstek gericht op het mobiliseren van het brede publiek (bijvoor-

⁷ In de loop van 2019 werd bekend dat het voorstel van Noordoost-Brabant in deze ronde van de ‘Regiodeals’ niet is gehonoreerd.

	<p>beeld Smaakcentrum Cuijk, 'We Are Food' en de Dutch AgriFood Week) en soms speciaal kinderen en jongeren (zoals project Keukenbazen, Open Doors for Talent).</p>
<p>2. Noordoost-Brabant excelleert in 2020 als topregio in Agri & Food</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deze ambitie is op zich weinig scherp. De in het kader van de programmalijn 'innovation' aan deze doelstelling geleverde bijdrage kan mede daarom ook niet scherp worden bepaald. Door AgriFood Capital is de ambitie om te excelleren als topregio in Agri & Food wel uitgewerkt in 14 'stippen op de horizon' voor 2020. De mate waarin deze inmiddels zijn gerealiseerd of op weg lijken om gerealiseerd te worden, is beschreven in het hoofdrapport. Het beeld is dat van de 14 ambities er 6 geheel of grotendeels gerealiseerd zijn, 3 niet, 4 deels en voor 1 ambitie is het lastig vast te stellen. • In Nederland zijn er naast AgriFood Capital andere Agri- en/of Food-regio's, zoals Food Valley, Greenport Westland/Oostland, Greenport Venlo en Greenport/Flower cluster Aalsmeer. De ambitie om te excelleren bevat geen 'competitie-element' ten aanzien van deze regio's. Er is juist voor gekozen om de samenwerking met de andere Agri- en/of Food-regio's op te zoeken. Dit heeft onder meer gestalte gekregen in projecten als Dutch AgriFood Week. In relatie tot de andere Agri- en/of Food-regio's zou het wenselijk zijn om te benoemen waarin AgriFood Capital wil excelleren.
<p>3. De regio is in 2020 aantrekkelijk voor mensen om er te wonen, werken en studeren en voor AgriFood-bedrijven om zich er te vestigen en te investeren in de toekomst</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een belangrijk aandachtspunt van AgriFood Capital 'breed' betreft de totstandkoming van een voor bedrijven in de AgriFood-sector aantrekkelijk economisch ecosysteem. Belangrijke facetten van dit ecosysteem worden bevorderd met de binnen AgriFood Capital opgezette programmalijnen. De programmalijn 'basics' richt zich onder meer op beschikbaarheid van voldoende passende werklocaties, die goed bereikbaar zijn, programmalijn 'people' op een toekomstbestendige arbeidsmarkt, 'business' op het optimaliseren van support in de vroege fase van het innovatieproces en 'inspiration' op het verbinden van de sector met de maatschappij. • De programmalijn 'innovation' richt zich op het bij elkaar brengen van bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen, zowel van binnen als van buiten de regio, om te werken aan aantrekkelijke clusters binnen de brede AgriFood-sector en een innovatieve regio waar gevestigde bedrijven zich goed ontwikkelen en waar bedrijven van buiten zich graag vestigen. In kwantitatieve zin is het lastig de opbrengst daarvan te 'meten'. • De bijdrage van één van de programmalijnen aan het bevorderen van het nagestreefde ecosysteem, is lastig te isoleren van de inspanningen die via de andere programmalijnen worden geleverd.

	Het ecosysteem ontwikkelt zich goed indien op alle relevante aspecten voldoende inspanningen worden geleverd ⁸ .
4. Maatschappelijke vraagstukken op gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid omzetten in producten en diensten voor mens, dier en omgeving	<ul style="list-style-type: none"> Inspanningen van AgriFood Capital BV in de programmalijn 'innovation' hebben onder meer belangrijk bijgedragen aan diverse initiatieven op relevante thema's als voedselverspilling, doelgroepen-voeding en duurzame eiwitten.
<i>Ambities t.a.v. programmalijn 'innovation' binnen AgriFood Capital BV</i>	
5. Realiseren van innovatieclusters, proeftuinen en living labs en daarmee een open innovatie-ecosysteem	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn diverse initiatieven ondersteund die zich hier op richten. Het betreft in samenwerking met de programmalijn 'basics' onder meer Grow Campus in Den Bosch, ThreeSixty in Veghel (met onder meer de Verspillingsfabriek) en Agro-as De Peel. Het initiatief Livestock Research & Innovation Centre (LIVRIC) is doorontwikkeld tot het Ontwikkel- en Expertisecentrum Duurzame Eiwitten.
6. Realiseren van een kennis- en businesscentrum AgriFood	<ul style="list-style-type: none"> Hét beoogde kennis- en businesscentrum AgriFood is er uiteindelijk niet gekomen, maar de hiervoor genoemde initiatieven vervullen deels ook de beoogde functie, net zoals de werklocatie AgriFood Plaza in Den Bosch.
7. Realiseren van kennisclusters en uitvoeringsconsortia ter ondersteuning van een aantal uitvoeringsprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> De ambities waren in de Strategische Agenda gericht op de sleutelgebieden Duurzame waardeketens, Gezonde voeding en Life Sciences, (ICT) Technologie en Logistiek en Biobased en Groene Energie. Met Agro-as de Peel wordt gewerkt aan duurzame waardeketens, rondom ThreeSixty ontstaan samenwerkingen op het snijvlak van gezonde voeding en Life Sciences en met het Logistics House worden initiatieven gestimuleerd op het snijvlak van logistiek, technologie en food. De projecten Big Developments en Foodsquad zijn voorbeelden van de beoogde bevordering van innovatieclusters en vorming van uitvoeringsconsortia. De kennisclusters en uitvoeringsconsortia bevinden zich in uiteenlopende stadia van ontwikkeling, maar de grote slag van het testen van innovatieve concepten naar een brede toepassing moet nog plaatsvinden.

⁸ AgriFood Capital BV heeft gedurende het onderzoek ingebracht dat zij zich qua aanpak mede baseert op wetenschappelijke literatuur over wat het economische succes van een regio bepaalt. In december 2018 heeft hierover in het Stichtingsbestuur discussie plaatsgevonden met inbreng van Otto Raspe van het PBL (Planbureau voor de Leefomgeving). Wetenschappelijke modellen van de economische ontwikkeling van regio's onderbouwen dat regionale aantrekkelijkheid of succes niet terug te herleiden naar afzonderlijke elementen zoals beschikbaarheid werklocaties, bereikbaarheid of innovatief vermogen maar een resultante is van vele factoren in onderlinge wisselwerking.

Ook het beeld ten aanzien van de veertien 'stippen op de horizon' uit de Strategische Agenda is gemengd. Een deel van deze ambities is gerealiseerd, andere deels en sommige niet. De stippen op de horizon betreffen overigens ambities voor AgriFood Capital als geheel; zij zijn niet 1-op-1 te relateren aan inspanningen van de programmalijs 'innovation'.

Stippen op de horizon	Gerealiseerd? (meetpunt begin 2019)
1. Er is geen krapte op de arbeidsmarkt, o.a. door een regionaal AgriFood HRM-netwerk van 250 AgriFood-bedrijven	Indien nog niet gerealiseerd, is de vraag of er uitzicht is op realisatie dan wel of er 'beweging in de goede richting' zichtbaar is. Nee. De arbeidsmarkt in de regio is krap, ook toegespitst op de sector AgriFood. Een HRM-netwerk van 250 bedrijven is er niet gekomen. De activiteiten van AgriFood Capital Werkt bevatten verder weinig AgriFood-specifieke elementen (vanuit de visie dat een groot deel van de arbeidsmarkt-vraagstukken niet sectoraal van aard zijn maar betrekking hebben op in alle sectoren relevante uitdagingen op het gebied van vaardigheden en arbeidsfitheid.
2. Er is in de regio een toonaangevend kennis- en opleidingsinstituut voor Food	Deels. HAS is gestart met opleiding Food Innovation.
3. De AgriFood Innovatie Motor draait (elk jaar 50 ondernemers begeleid, 10 innovaties)	Deels. Programmalijs 'innovation' en 'business' (Ondernemerslift+) vormen de kern van deze Innovatie Motor. Per saldo lijken beide lijs samen het aantal van 50 begeleide ondernemers per jaar niet te halen en ook of dit 10 innovaties per jaar oplevert is niet duidelijk.
4. Er is een winstgevend integraal samenwerkingsmodel voor Brabantse streekproducten	Deels. Onder meer de projecten Keukenbazen en We Are Food hebben bijgedragen aan het bevorderen van streekproducten. Onduidelijk is of dit heeft geleid tot een winstgevend integraal samenwerkingsmodel rondom deze producten.
5. Er zijn tenminste vijf menukaarten of 'personalised food'-concepten	Ja, waarschijnlijk wel met projecten Foodsquad en Diabetes Challenge ('Eet je vitaal') en de maand van 'Eet je Beter' in het programma We Are Food 2018.
6. Er zijn twee nieuwe aan AgriFood gerelateerde zorgconcepten met crossover naar ICT	Ja, met name via Foodsquad, Project Duurzaam en Gezond aan Tafel (project is eind 2018 gestart), Diabetes Challenge (project 'Eet je vitaal') en de maand 'Actief

		Eten, een hele zorg minder' in het programma We Are Food 2018.
7.	De nieuwste generatie kant-en-klaar maaltijden is op de markt gebracht	Nee. Dit idee is uiteindelijk niet opgepakt.
8.	Een 'One Health'-concept is ontwikkeld voor mensen en dieren in een gezonde omgeving	Onduidelijk, thema is opgepakt door ZLTO en in Dutch AgriFood Week 2018 is er aandacht aan besteed met een symposium.
9.	Er zijn vijf concepten gericht op het optimaal verwaarden van rest- en/of bijstromen	Ja. Verspillingsfabriek en ThreeSixty richten zich hier op evenals Circulaire AgriFood Visie, die ook toegepast wordt in Agro-as De Peel.
10.	Er is een nieuwe generatie duurzame huisvestingsconcepten voor varkens en pluimvee	Ja. Big Developments heeft nieuw stalconcept voor varkens ontwikkeld. Daarnaast is AgriFood Capital BV betrokken bij de ontwikkeling van een ZERO emissiestal van AgriFirm en heeft het onderwerp aandacht in het kader van Agro-as De Peel. Tot slot is er een maand binnen het programma We Are Food 2018 aan besteed (thema 'De Nieuwe Boer').
11.	Er zijn vijf lokale ketens voor alternatieve, duurzame eiwitproductie	Nee, wel inzet komende tijd op realisatie van Ontwikkel- en Expertisecentrum Duurzame Eiwitverwaarding.
12.	Er zijn vijf concepten die verspilling in de voedselketen tegengaan	Ja, via Verspillingsfabriek en ThreeSixty.
13.	Er zijn vijf initiatieven gericht op duurzame energieproductie	Thema 'Biobased en Groene Energie is na opname in Strategische Agenda binnen programmalijn 'innovation' niet actief opgepakt.
14.	Er is een toonaangevende Dutch AgriFood Week	Ja. Sinds 2015 is jaarlijks een DAFW georganiseerd met telkens een programma in Noordoost-Brabant.

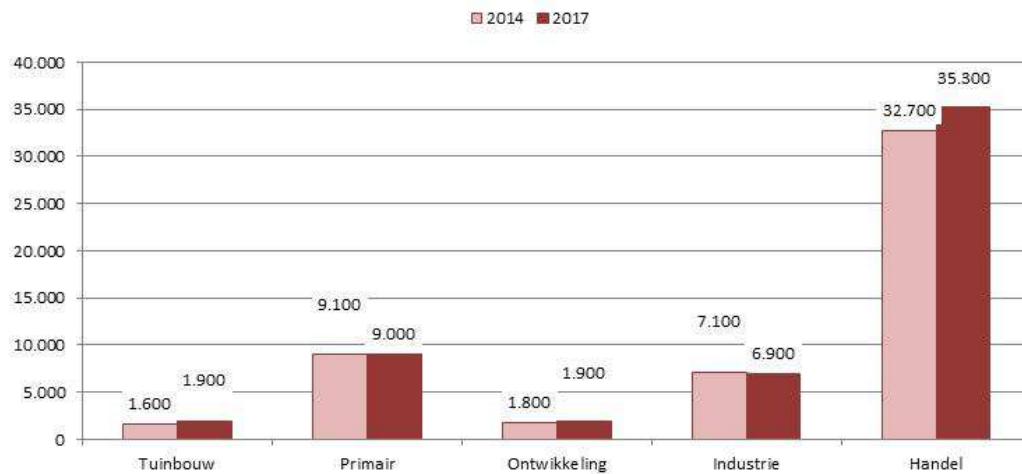
Bijdrage aan banengroei

Zoals hiervoor toegelicht, bevatte de Strategische Agenda geen expliciete doelstellingen wat betreft te realiseren (extra) bedrijvigheid en banen. In het jaarplan 2015 zijn deze wel opgenomen. De doelstelling voor AgriFood Capital als geheel is om in de periode tot 2020 circa 4.000 nieuwe banen te creëren. Navolgend wordt toegelicht dat tot en met 2017 'de teller op circa 2.700 staat' wat betreft banengroei in de AgriFood-sector. Bevinding is daarbij wel dat deze banengroei maar beperkt is te relateren aan de binnen de programmalijn opgezette dan wel ondersteunde projecten.

Het aantal banen in de AgriFood-sector in Noordoost-Brabant is toegenomen van 52.300

in 2014 naar 55.000 in 2017⁹. De groei van het aantal banen in deze sector komt daarmee uit op circa 4,8 procent over deze periode versus 3,6 procent voor het aantal banen in totaal in deze regio. De AgriFood-sector groeit dus sneller qua banen.

Ontwikkeling aantal banen in AgriFood-sector, regio Noordoost-Brabant: 2017 versus 2014



Indien de AgriFood-sector was gegroeid met het tempo waarin het aantal banen in totaal is toegenomen, dan zou het aantal banen in de AgriFood-sector zijn uitgekomen op circa 54.180.

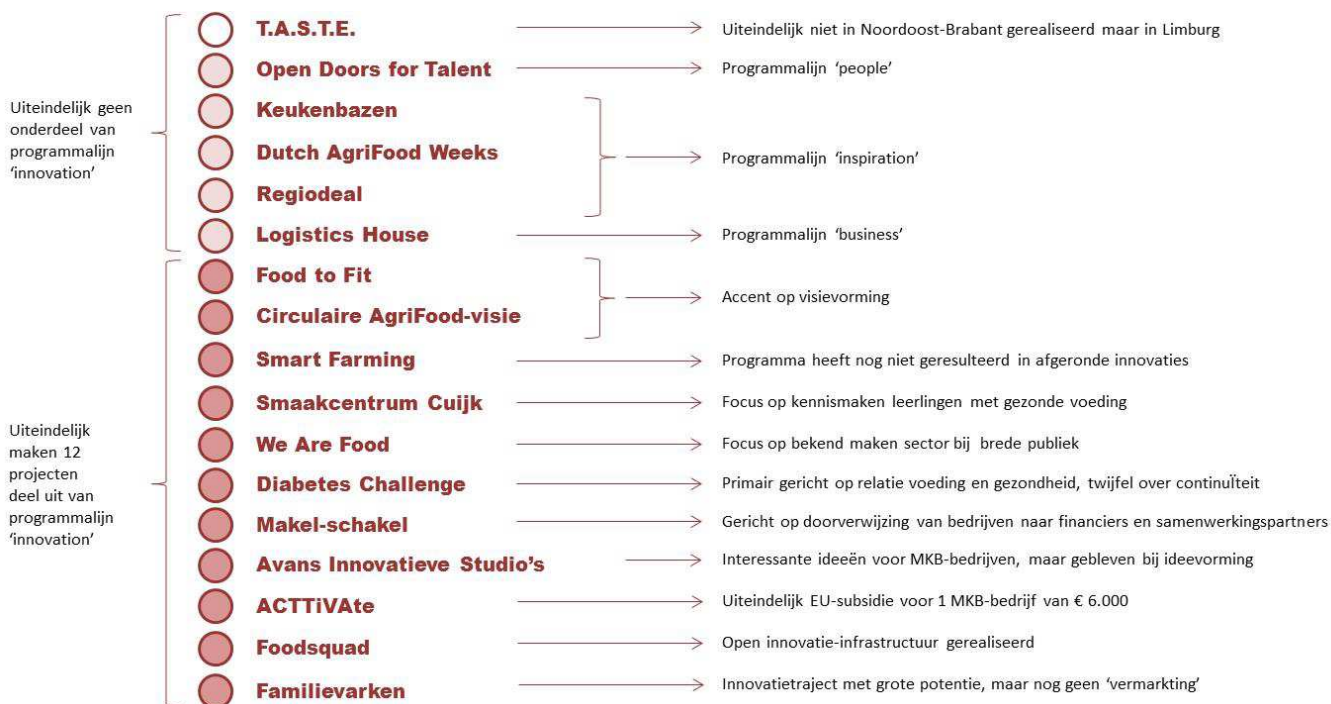
Opbrengst van programmalijn Het is niet aannemelijk dat de projecten uit de programmalijn 'innovation' tot nu toe aanzienlijk hebben bijgedragen aan banengroei. Wel hebben de ondersteunde projecten bijgedragen aan het bevorderen van een gunstig ecosysteem voor innovatieve bedrijvigheid in de AgriFood-sector. De opbrengst van de door AgriFood Capital BV in deze programmalijn ondersteunde projecten, en overige ondersteunde projecten die inmiddels niet meer tot deze programmalijn behoren, ligt voor een belangrijk deel op andere terreinen:

- Een deel van de projecten in de programmalijn 'innovation' heeft zich gericht op het ontwikkelen en uitwerken van visies op uiteenlopende aspecten van AgriFood. Het betreft met name circulaire AgriFood, Voeding & Gezondheid, en Smart Farming.
- Een deel van de projecten heeft als hoofd- of neven-doel dat de projecten bijdragen aan het oppakken van relevante maatschappelijke vraagstukken, onder meer op terreinen als duurzaamheid en gezondheid, en het vergroten van bewustwording rondom deze vraagstukken (dit betreft onder meer de projecten die inmiddels onderdeel vormen van de programmalijn 'inspiration'). Het aangrijpingspunt van deze inspiratieprojecten ligt daarbij deels ook bij het brede publiek of een uitsnede daarvan (bijvoorbeeld jongeren) dan bij technologische innovaties door bedrijven.
- De overige projecten hebben als focus het stimuleren van technologische innovaties door zowel gerichte ondersteuning van innovatieve ondernemers en bedrijven (in bij-

⁹ Cijfers over 2018 zijn nog niet beschikbaar.

voorbeeld projecten als Familievarken, Makel-Schakel-functie, Avans Innovatieve Studio's en ACTTiVate) als bevordering van een gunstig ecosysteem voor innovatieve bedrijvigheid. Onder meer projecten als Open Doors for Talent, de genoemde visievormingstrajecten, het programma We Are Food en Foodsquad zijn gericht op het bevorderen van bepaalde aspecten van een gunstig ecosysteem voor innovatieve AgriFood bedrijvigheid.

De focus van de beschouwde projecten kan als volgt worden geïllustreerd:



Voor de projecten die sterker gericht zijn op economische ontwikkeling en technologische innovatie is het beeld dat deze vooralsnog een beperkte betekenis hebben gehad voor het stimuleren van nieuwe banen:

- Het project ACTTiVate heeft geleid tot een subsidie van € 6.000 voor een innovatief MKB-bedrijf in de regio. Dit heeft geen aanwijsbare impact op het aantal banen bij dit bedrijf.
- Het initiatief Avans Innovatieve Studio's heeft voor een aantal ondernemingen in de regio ideeën opgeleverd voor de oplossing van concrete technische problemen. Het ontbrak echter aan begeleiding vanuit Avans of een andere kennisorganisatie om het idee ook daadwerkelijk te implementeren.
- Het initiatief 'Big Developments' (met het merk 'Familievarken') zit nu in de fase waarin de beoogde stal van de toekomst wordt gerealiseerd. Als dit een succes wordt, kan dit voor de in dit initiatief samenwerkende bedrijven extra omzet en banen opleveren en het kan voor varkenshouders bijdragen aan behoud van draagvlak voor hun bedrijven door het investeren in diervriendelijke stallen met veel minder milieubelasting.

- Foodsquad is een initiatief waarbij kleine en middelgrote ondernemers gebruik kunnen maken van hoogwaardige faciliteiten en real life-testomgevingen van de initiatiefnemers. Dit resulteert in innovatieve concepten op het snijvlak van voeding en gezondheid die uiteindelijk de weg naar de markt kunnen vinden en bijdragen aan banengroei.
- Het 'Logistics House' is geopend in januari 2017. Uit de casebeschrijving blijkt dat het nog te vroeg is om al te kunnen praten over een bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsactiviteiten en daarvan te verwachten banengroei.
- Ook het initiatief Smart Farming heeft de potentie bij te dragen aan economische groei. Uit de casebeschrijving blijkt echter dat de beoogde businessclusters rondom Industrial Farming & Food, Metropolitan Farming en Precision Farming nog niet gerealiseerd zijn. Wel heeft het geleid tot bilaterale samenwerkingsrelaties van bedrijven.

Overigens is banengroei bij deze projecten geen directe doelstelling. De overige projecten uit de programmalijn 'innovation' zijn in verhouding nog minder gericht op hun bijdrage aan economische bedrijvigheid en banengroei, zeker op de kortere termijn.

De andere programmalijn binnen AgriFood Capital BV die zich direct richt op ondernemingen en innovatie, is de programmalijn 'business'.

Bijdrage van programmalijn 'business' aan banen

Van de binnen AgriFood Capital georganiseerde programmalijnen, richt naast de programmalijn 'innovation' ook de programmalijn 'business', uitgevoerd door Ondernemerslift+, zich op het bevorderen van innovatie en het stimuleren van economische bedrijvigheid. Deze programmalijn valt buiten de scope van het voorliggende onderzoek. Het onderzoek heeft geen eigen inzichten opgeleverd over het effect van deze programmalijn. AgriFood Capital voorziet zelf in de volgende waardering van de impact van de programmalijn 'business' c.q. de activiteiten van Ondernemerslift+:

"In de periode 2013 tot en met 2018 heeft OndernemersLift+ met haar ondersteuning voor start-ups in Noordoost-Brabant ruim 600 nieuwe banen en zo'n 25 miljoen euro extra omzet weten te realiseren. (..) "In de afgelopen jaren heeft OndernemersLift+ ook tientallen leningen verstrekt aan start-ups en ruim 10 miljoen euro aan vervolgfianciering weten te organiseren via banken, informals en subsidieregelingen. Verder hebben duizenden mbo- en hbo-studenten in Noordoost-Brabant ondernemerschapsonderwijs gehad, of tijdens hun opleiding kennisgemaakt met ondernemersvaardigheden".

Een conclusie die op basis van de hiervoor weergegeven beschouwingen getrokken kan worden, is dat vooralsnog de economische impact van de programmalijn 'innovation' beperkt is. De gerealiseerde banengroei in de sector is hier maar voor een klein deel aan toe te rekenen. Banen creëren was echter ook geen expliciet doel. Indien voor de komende jaren wel de ambitie is om banengroei te stimuleren en nieuwe economische bedrijvigheid te realiseren, zal hierop in de selectie van te ondersteunen projecten moeten worden ge-

stuurd.¹⁰.

3.4 “Doen we de dingen goed?”, gekozen rol en projectresultaten

Van idee naar uitvoering Zoals hiervoor is beschreven, zijn voor de programmalijn ‘innovation’ zeventien projecten beschouwd. De casebeschrijvingen zijn opgenomen in het bijlage-rapport. Alle zeventien initiatieven zijn vanuit de fase van ‘ideevorming’ doorontwikkeld naar uitvoering. Dit geldt ook voor het initiatief T.A.S.T.E. met als kanttekening dat het initiatief uiteindelijk niet in de regio Noordoost-Brabant is ‘geland’ maar in Venlo. En voor een ander project, Open Doors for Talent, is na twee edities besloten voorlopig geen derde editie te organiseren omdat ingeschat is dat de animo bij bedrijven en vooral basisonderwijs onvoldoende groot is. Door omstandigheden is ook de continuering van het project Diabetes Challenge onzeker.

Eigenaarschap belangrijk De casebeschrijvingen van de projecten uit de programmalijn ‘innovation’ laten zien dat AgriFood Capital bij een deel trekker is en soms initiatiefnemer en bij een ander deel van de projecten één van de actieve partners is. Bij die laatste categorie projecten zijn andere partijen dan trekker. Het ‘eigenaarschap’ ligt dan niet bij AgriFood Capital maar bij één of meer betrokken ondernemers of maatschappelijke partners. Het beeld is als volgt:

- AgriFood Capital BV was initiatiefnemer en trekker bij de projecten ‘Open Doors for Talent’, Circulaire AgriFood-visie, Regiodeal, ‘Food to Fit’ en Dutch AgriFood Week (waar al snel het ‘trekkerschap’ werd gedeeld met de andere Food-regio’s in Nederland).
- Voor het initiatief Smart Farming en voor de ‘Makel-Schakel-functie’ in het provinciale programma AgroFood Innovatie Brabant 2020 is AgriFood Capital opdrachtnemer van de provincie en voor het programma ‘We Are Food’ is de provincie met AgriFood Capital initiatiefnemer (dat het programmamanagement vervult) in samenwerking met drie andere regio’s in Noordoost-Brabant.
- Bij andere projecten waren ondernemers of maatschappelijke partners initiatiefnemer en trekker, zoals Logistics House (initiatief vanuit de logistieke sector in de regio), Foodsquad (bedrijf Hutten is initiatiefnemer en trekker), Smaakcentrum Cuijk (initiatiefnemer en trekker is kok Martien Bos), T.A.S.T.E. (‘smaakprofessor’ Peter Klosse initiatiefnemer en trekker), Diabetes Challenge (trekker uiteindelijk BlauwRijk, omringd door een breed consortium partners), Big Developments (twee ondernemers Tjacko Sijpkens en Frank Wind zijn initiatiefnemer en trekker).

Bij enkele projecten was AgriFood Capital BV geen initiatiefnemer, maar is wel een ‘aanjaagfunctie’ vervuld. Dit was het geval bij Avans Innovatieve Studio’s. Bij het ACTTIVate-project kon AgriFood Capital meedoen in een internationaal consortium zonder trekker te zijn, maar in de regio Noordoost-Brabant was wel sprake van een trekkersfunctie.

De voor de casebeschrijvingen gevoerde gesprekken, met projectleiders vanuit AgriFood

¹⁰ Bij de hierover te maken keuzes moeten de activiteiten van de programmalijn ‘innovation’ ook in het bredere perspectief worden geplaatst van andere initiatieven die bijdragen aan het bevorderen van economie en innovatie, zoals de REAP-subsidieregeling (inmiddels subsidieregeling Economie & Innovatie) en de programmalijn ‘business’.

Capital BV en met externe partners, leiden tot de conclusie dat AgriFood Capital hecht aan eigenaarschap van projecten bij externe betrokkenen. AgriFood Capital BV wil voorkomen dat zij in een positie komt dat zij zowel moet 'duwen' als 'trekken'. Bij de meer beleidsmatige initiatieven, zoals Circulaire AgriFood-visie, is dit onvermijdelijk maar in principe toetst AgriFood Capital projecten op de aanwezigheid van voldoende extern eigenaarschap en als dit er niet is, is dit reden het project vanuit AgriFood Capital BV niet te ondersteunen. Te weinig eigenaarschap bij mbo-scholen en bedrijven is bijvoorbeeld bij het project Open Doors for Talent reden geweest het project na twee edities te stoppen.

Betrokkenheid BOM bij enkele projecten De casebeschrijvingen laten zien dat de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) bij een deel van de projecten uit de lijn 'innovation' betrokken is. De BOM was onder meer betrokken bij het initiatief Foodsquad in Veghel, bij Big Developments en het programma Smart Farming. Per saldo lijkt de samenwerking tussen AgriFood Capital BV en de BOM beperkt. Met name voor de projecten met een sterker economisch en innovatief profiel zou een intensievere samenwerking mogelijk meerwaarde kunnen hebben.

Door AgriFood Capital BV wordt aangegeven dat er met de BOM los van de voor de programmalijn 'innovation' beschouwde projecten ook andere contacten zijn. Beide organisaties hebben betrokkenheid gehad bij initiatieven als Grow Campus, The Source Shakers/Three Sixty, met vanuit AgriFood Capital betrokkenheid vanuit de programmalijn 'basics', en daarnaast zijn er contacten vanwege de programmalijn 'business' door de deelname van de BOM aan de financieringstafel en de gezamenlijke betrokkenheid bij de financiering van startups en scale-ups. Verder is de BOM betrokken met Ondernemerslift bij het Brabant-brede initiatief Braventure en het recente initiatief Agrifood Innovation.

Betrokkenheid kenniscentra De betrokkenheid van kennisinstellingen als de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), en Avans Hogeschool is op projectniveau beperkt, zo blijkt uit de uitgevoerde casebeschrijvingen voor de programmalijn 'innovation'. De HAS en Wageningen UR zijn bij meer projecten betrokken.

- De casebeschrijvingen laten zien dat Wageningen UR betrokken is (geweest) bij projecten als Foodsquad, ACTTiVate, Familievarken, Dutch AgriFood Weeks en het programma Smart Farming. De WUR heeft ook steun betuigd en inbreng gehad bij het uitwerken van het voorstel voor de Regiodeal. AgriFood Capital BV geeft aan dat Wageningen UR ook buiten de programmalijn 'innovation' betrokken is bij diverse projecten in het kader van onder meer Agro-as De Peel, bij LIVRIC en bij een recent initiatief als AgriFood Innovation.
- De TU/e was ook betrokken bij het voorstel voor de Regiodeal en het programma Smart Farming. De TU/e lijkt vooral een bestuurlijk-beleidsmatige betrokkenheid te hebben bij AgriFood Capital en minder inbreng te hebben in concrete innovatieprojecten. Wel is TU/e betrokken bij het recente initiatief Agrifood Innovation en LIVRIC.
- Avans Hogeschool is bij één project betrokken en wel als trekker, namelijk bij de Avans Innovatieve Studio's. Buiten de programmalijn 'innovation' is Avans partner in Grow

Campus, Project Open Datalab, Ondernemerslift plus

De HAS is van de betrokken kennis- en onderwijsinstellingen het meest intensief betrokken. Betrokkenheid in concrete projecten is er onder meer bij Foodsquad, T.A.S.T.E., Dutch AgriFood Week, Keukenbazen en Smart Farming.

Bij AgriFood Capital BV is de wens aanwezig om de kennisinstellingen nog intensiever te betrekken bij de samenwerking rondom AgriFood in de regio Noordoost-Brabant, zowel bestuurlijk-beleidsmatig als op projectniveau. Het initiatief AgriFood Innovation is hiervoor belangrijk. Initiatiefnemers zijn Wageningen UR, TU/e, HAS en ZLTO en het is voortgekomen uit het bestuur van Stichting AgriFood Capital. De provincie ondersteunt dit initiatief. AgriFood Innovation heeft als doel de kennisinstellingen meer dan voorheen 'aan het stuur te zetten' wat betreft stimulering van innovaties. Om de kennisinstellingen daarbij te ondersteunen, is door onderzoeksbureau Roland Berger onderzoek verricht naar mogelijke technologische doorbraakprojecten ('moonshots'), met name op het snijvlak van AgriFood en Hightech.

3.5 Conclusies en aanbevelingen

De hoofdvraag ten aanzien van de vraag 'Wat levert het op?', is welke resultaten AgriFood Capital bereikt en hoe deze zich verhouden tot de onderliggende plannen en ingezette middelen. In het onderzoek ligt de focus daarbij op de programmalijn 'innovation', waarover in het voorliggende hoofdstuk is gerapporteerd, en de programmalijn 'basics'. Op basis van een analyse van de ondersteunde projecten is een beeld gevormd van de sterke en zwakke punten in de wijze waarop AgriFood Capital momenteel invulling geeft aan de programmalijn 'innovation'.

Huidige
uitvoering

Een analyse van de manier waarop AgriFood Capital BV momenteel invulling geeft aan de programmalijn 'innovation' levert de volgende inzichten op ten aanzien van sterke en zwakke punten in de organisatie en uitvoering:

- **Sterkte aspecten:** Met een klein team heeft AgriFood Capital BV invulling gegeven aan de programmalijn 'innovation' en bij zeventien projecten een wezenlijke inbreng gehad bij ontwikkeling van ideeën en doorontwikkeling van idee naar realisatie. Deze inbreng lag vooral op het vlak van 'makelen en schakelen', oftewel het bij elkaar brengen van partijen uit verschillende geledingen van de Triple Helix. AgriFood Capital heeft dit gedaan met ervaren en competente projectleiders. De bijdrage aan de ondersteunde projecten wordt ook door externe samenwerkingspartners breed gezien als positief en belangrijk voor de opzet en doorontwikkeling van deze projecten. De gepleegde inzet heeft wezenlijk bijgedragen aan het bevorderen van een gunstig ecosysteem voor innovatieve bedrijvigheid in de sector en het oppakken van maatschappelijke vraagstukken mede door inzet vanuit de sector. Daarnaast is het gelukt om de regio in beweging te krijgen met behulp van het thema AgriFood en heeft het de regio een duidelijk profiel verschaft als basis voor het 'op de kaart te zetten' van de regio richting provincie en

Rijk.

- *Minder sterke aspecten:* Uit de casebeschrijvingen van de ondersteunde projecten blijkt dat de HAS en Wageningen UR bij een substantieel deel van de projecten betrokken zijn maar dat de betrokkenheid van TU/e en Avans Hogeschool beperkt is. Het directe werkgelegenheidseffect van de projecten uit de programmalijn 'innovation' is vooralsnog beperkt, maar dit is ook geen expliciete doelstelling van deze projecten. Verder is circa de helft van de projecten geheel of grotendeels gericht op het bevorderen van technologische innovaties en de andere helft richt zich voornamelijk op visievorming, netwerkbevordering voor ondernemers in de sector en op het informeren over en betrekken bij de sector van het bredere publiek. Het aantal projecten waarin ingezet wordt op het bevorderen van innovatieclusters en uitvoeringsconsortia is beperkt (goede voorbeelden daarvan zijn Big Developments en Foodsquad).

Het beeld van de sterke en zwakke punten kan als volgt worden samengevat:

Sterktes <ul style="list-style-type: none">▪ Kleine, doelmatige en slagvaardige organisatie▪ Ervaren en op het vlak van 'makelen en schakelen' competente projectleiders▪ Activiteiten passen goed in provinciale beleidsvoorkeuren, relatie met provincie is hecht▪ Met kleine bijdragen i.c.m. begeleiding vaak in staat projecten effectief 'zetje' te geven▪ Wezenlijke bijdrage aan 'op de kaart zetten' regio en bevorderen van een aantrekkelijk 'ecosysteem'	Zwakte <ul style="list-style-type: none">▪ Kennisinstellingen kunnen nog meer betrokken worden op projectniveau▪ Activiteiten gaan gepaard met veel 'papier' en hoge administratieve lastendruk▪ Effectiviteit in termen van bijdrage aan realisatie economische doelen (banen, innovatie) is beperkt▪ Weinig voorbeelden van succesvolle innovatieclusters en consortia (zoals voor Familievarken en Foodsquad)▪ Beperkt aantal cross over-projecten op snijvlak van AgriFood met technologie
Kansen <ul style="list-style-type: none">▪ Kennisinstellingen intensiever betrekken bij programma's en projecten (project Agrofood Innovation biedt op dit vlak kansen)▪ Nog strenger selecteren op 'eigenaarschap' bij ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen▪ Samenwerking intensiveren met BOM (met name bij economische en innovatieve projecten)▪ Relatie met zowel Brainport en TU/e als Food Valley en WUR versterken	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none">▪ Weinig transparant communiceren kan draagvlak voor activiteiten verminderen▪ Te weinig focus in activiteiten mede als gevolg van uiteenlopende maatschappelijke doelen die gediend worden▪ Relatief kleine regio met beperkt aantal grotere ondernemers die 'trekker' kunnen zijn voor beoogde innovatie-ambities

Aanbevelingen De beschouwde projecten en op basis daarvan gepleegde analyses vormen de basis voor een aantal aanbevelingen om de inspanningen binnen de programmalijn 'innovation' effectiever en doelmatiger te maken:

- De hoofdaanbeveling is om als AgriFood Capital BV voor de programmalijn 'innovation' eenduidiger te bepalen welke maatschappelijke doelen worden nagestreefd en de te ondersteunen projecten hier ook met name op te selecteren.
- De analyse van de doelen van de programmalijn 'innovation' laat zien dat deze doelen sinds 2014 in beweging zijn geweest. Voor de effectiviteit van de programmalijn 'innovation' is het wenselijk dat er duidelijke keuzes worden gemaakt ten aanzien van de te dienen maatschappelijke doelen. Het maakt voor het type te ondersteunen projecten

uit of de doelstelling is om innovatieclusters te stimuleren, banen en bedrijvigheid te bevorderen of te werken aan een aantrekkelijke woon-, werk- en studeerregio dan wel te richten op het oppakken van maatschappelijke vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, voeding en gezondheid.

- Het is gewenst de overall ambitie van AgriFood Capital, in 2020 (dan wel bijvoorbeeld 2025) topregio willen zijn in Agri & Food, kritisch te beschouwen, in de nieuw op te stellen Strategische Agenda voor AgriFood Capital BV aan te scherpen en ook 'door te voeren' in de vanuit de programmalijs 'innovation' te ondersteunen initiatieven. Diverse andere regio's in Nederland, zoals Food Valley, Greenport West-Holland en Greenport Venlo, richten zich ook op (een deel van) de sector AgriFood. De in 2014 geformuleerde ambitie lijkt daarmee te breed om met succes te kunnen nastreven. In het jaarplan 2018 is de missie voor AgriFood Capital aangescherpt. De daarin opgenomen ambitie om "makers van voedsel en voedselsystemen van gisteren, vandaag en morgen" te zijn en toonaangevende koploper te willen zijn op drie terreinen (transitie naar duurzame eiwitproductie, tegengaan van voedselverspilling en ontwikkelen van voeding op maat) kan daarbij de leidraad zijn¹¹.
- De effectiviteit van de ondersteunde projecten in termen van bijdragen aan het innovatief gehalte van de regio kan naar verwachting baat hebben bij een nog grotere betrokkenheid van de kennisinstellingen vanuit de eigen regio en van daarbuiten. In de afgelopen periode waren de HAS en WageningenUR bij de meeste projecten betrokken, maar dat gold in veel mindere mate voor TU/e en Avans Hogeschool. Het initiatief Agri-food Innovation, waarbij de kennisinstellingen 'in de lead' worden geplaatst bij het verkennen en uitwerken van doorbraakprojecten op het gebied van innovatie, verdient daarom ondersteuning.
- Ook een intensievere samenwerking met en betrokkenheid van de BOM bij projecten met een innovatief en economisch profiel kan meerwaarde hebben. Bijvoorbeeld als voor een innovatief bedrijf in de regio Noordoost-Brabant geen geschikte consortium-partner(s) gevonden kunnen worden maar wel in bijvoorbeeld Zuidoost-Brabant. Met betrokkenheid van de BOM kunnen cross-overs naar andere sectoren en andere regio's binnen Brabant naar verwachting makkelijker tot stand komen vanwege het door de BOM opgebouwde bredere netwerk in Brabant als geheel.

¹¹ Er loopt momenteel een onderzoek van Buck Consultants International (BCI) in opdracht van AgriFood Capital BV die over de meest perspectiefrijke focus van de programmalijs 'innovation' ook inzichten kan opleveren.

4 Wat levert het op? Programmalijn ‘basics’

In hoofdstuk 3 is de tweede hoofdvraag, namelijk “wat levert het op?”, uitgewerkt voor de programmalijn ‘innovation’. In hoofdstuk 4 vindt u een uitwerking van deze hoofdonderzoeksvraag voor de programmalijn ‘basics’.

Waar voor de programmalijn ‘innovation’ alle projecten zijn beschouwd waarbij AgriFood Capital een inbreng had, is voor de programmalijn ‘basics’ gekozen voor een casebeschrijving van vijf projecten en een algemene beleidsmatige schets en waardering van door de Regio Noordoost-Brabant (RNOB) voor deze programmalijn gepleegde inspanningen. Net als bij de uitwerking van de programmalijn ‘innovation’, is de Strategische Agenda uit 2014 startpunt van de voorliggende analyses.

4.1 De basis en de ambities

Programmalijn ‘basics’	<p>In de Strategische Agenda wordt de essentie van dit programma als volgt geduid:</p> <p>‘Hier gaat het om de randvoorwaardelijke infrastructuur voor een sterke regio middels toplocaties, bereikbaarheid & mobiliteit, de verbinding tussen stad en platteland, en maatschappelijke waardering van AgriFood. Een goed woon-, werk en leefklimaat biedt de juiste basis om te excelleren als topregio in AgriFood. Vanuit de overheden wordt ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkeling van 5 toplocaties in de regio en een vestigingsklimaat gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling en innovaties.• Realisatie van de regionale bereikbaarheids- en mobiliteitsopgave.• Versterken van de relatie ‘stad-platteland’ waar op ondernemende wijze verbindingen worden gerealiseerd.• Een duurzame regionale arbeidsmarkt.’
Actielijnen	<p>De programmalijn is uitgewerkt in een aantal doelen en bijbehorende actielijnen. Deze hebben betrekking op de onderwerpen: toplocaties, vestigingsklimaat, mobiliteit, de verbinding stad-platteland en duurzame arbeidsmarkt:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Doel 1: over toplocaties<ul style="list-style-type: none">• De regio beschikt over 5 toplocaties gericht op AgriFood, waar clusters van bedrijven en instellingen beschikken over faciliteiten die duurzame ontwikkelingen en innovaties bevorderen.• Actielijn: Realiseren van 5 toplocaties die fungeren als fysieke centra voor vernieuwing.’2. Doel 2: over het vestigingsklimaat<ul style="list-style-type: none">• De regio biedt een vestigingsklimaat stimulerend voor het realiseren van duurzame ontwikkelingen en innovaties.• Actielijn: Realiseren van een innovatiebevorderend vestigingsklimaat.’3. Doel 3: over de mobiliteit<ul style="list-style-type: none">• De bereikbaarheid en mobiliteit in de regio is duurzaam (veilig, zuinig en schoon) en van hoog niveau, wat de aantrekkelijkheid van de regio vergroot en een goede basis biedt voor het uitbouwen van de logistiek.• Actielijn: Uitvoering geven aan een maatregelenpakket voor de realisatie van de regionale bereikbaarheids- en mobiliteitsopgaven.’

4. Doel 4: over **relatie stad en platteland**

- Er worden duurzame verbindingen gerealiseerd tussen ontwikkelingen ten aanzien van natuur en landschap, stad en dorp en economische activiteiten.
- Actielijn: Realiseren van duurzame verbindingen tussen natuur, water, stad en dorp en economische activiteiten.'

5. Doel 5: over **duurzame arbeidsmarkt**

- Werkgevers in (de "andere" speerpuntsectoren zorg, techniek en services) in de regio Noordoost Brabant beschikken over goed en voldoende personeel door onder meer een goede aansluiting op onderwijs - arbeidsmarkt, iedereen doet mee, organiseren van de achterban van werkgevers en van sectoren, strategisch HRM beleid, leven lang leren.
- Actielijn: Realiseren van de acties in het Uitvoeringsprogramma 5* Noordoost Brabant Werkt! 2013-2015 door werkgevers, onderwijs en overheden.'

Het onderdeel 'duurzame arbeidsmarkt' wordt verder vormgegeven in 'AgriFood Capital werkt' en vormt geen onderdeel van dit onderzoek. De eerste vier doelen worden gebruikt als vertrekpunten voor de analyse van het programma 'basics'.

Wisselende
ordening en
terminologie

Bij bestudering van de verschillende documenten valt het op dat de terminologie en de ordening van de informatie in sterke mate wisselt en in enkele jaren verandert. Zo worden in de Strategische Agenda de hiervoor aangegeven doelen gebruikt. In het document 'Jaarplan en begroting 2018 Regio Noordoost Brabant' wordt weer een heel andere ordening gebruikt. Daarin wordt het volgende schema gehanteerd.

Economie	Leefomgeving
<ul style="list-style-type: none">• Economische strategie• Investeringsfondsen• Werklocaties• Internationale samenwerking (Europatafel)	<ul style="list-style-type: none">• Transitie landbouw• Gezondheid, natuur, klimaat, energie• Strategie ruimte
Mobiliteit en bereikbaarheid	Bestuurlijke samenwerking
<ul style="list-style-type: none">• Strategische mobiliteitsagenda• Basis op orde (regionale uitvoering)	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurlijke ontmoetingen regiodagen• Bestuurlijke besluitvorming BRG/DB• Raadsleden• Ambtelijke afstemming regionale samenwerking

Naast verschillende ordeningsschema's worden ook veel verschillende termen gebruikt om de richting van de samenwerking te duiden. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over strategie, ambities, koersen, doelen, pijlers, programma's, actielijnen, beoogde resultaten, e.d. Een veelheid van termen, die het lastig maken een goed overzicht te krijgen op wat nu echt beoogd wordt, wat in de loop der tijd inhoudelijk wijzigt en welke resultaten worden geboekt.

4.2 De resultaten

Geen effectmeting	<p>In deze paragraaf wordt gesproken over resultaten. Er wordt dus niet wordt gesproken over de maatschappelijke effecten van het beleid. Dit om de eenvoudige reden dat die lastig zijn vast te stellen voor de activiteiten van programmaliijn 'basics'. De vraag in welke mate het aantal arbeidsplaatsen in de Agrifood-sector bijvoorbeeld is toegenomen dankzij de activiteiten in deze programmaliijn niet echt te beantwoorden. De doelen zijn veelal niet 'scherp' geformuleerd en daarnaast zijn veelal diverse andere factoren van invloed (zoals als economische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, rijksbeleid, inzet van betrokken bedrijven). In die zin is lastig vast te stellen of beoogde maatschappelijke ontwikkelingen, als deze optreden, ondanks of dankzij de inspanningen van de regio tot stand zijn gekomen. Wel wordt in dit onderzoek gespeurd naar antwoord op de vraag in welke mate activiteiten en projecten zijn gerealiseerd in het verlengde van de aangegeven ambities en doelen.</p>
Weinig scherp gedefinieerde projecten	<p>In het uitvoeringsprogramma bij de Strategische Agenda wordt weliswaar over een aantal projecten gesproken, maar hierbij is nog geen sprake van uitgewerkte en scherp gedefinieerde projecten. Het gaat soms meer om onderwerpen, die nog in de ideefase verkeren, terwijl soms ook al in uitvoering zijnde projecten zijn opgenomen.</p> <p>In het uitvoeringsprogramma wordt daarover gesteld: <i>“Bijgevoegd is een overzicht van thans bekende uitvoeringsprojecten. De fase waarin deze projecten zich bevinden zijn verschillend, van idee tot in uitvoering. De betrokkenheid vanuit de huidige 5*NOB evenzeer.”</i></p> <p>Dit overzicht geeft vooral een beeld van de dynamiek in de regio op de diverse actielijnen en vormt het vertrekpunt voor het programmamanagement vanuit de Regio Noordoost Brabant.</p>
Resultaten in dynamische omgeving	<p>Zoals hiervoor aangegeven wordt met resultaten bedoeld op in uitvoering genomen en gerealiseerde projecten en ondernomen activiteiten. Daarvoor zijn de jaarverslagen en een groot aantal andere documenten geraadpleegd, zoals verslagen van REAP (regionaal economisch actieprogramma), verslagen van de streeknetwerken en overzichten Bestuurlijke regiegroep. Het hiervoor gestelde over de projecten en de terminologie werkt ook door in het zoeken naar de behaalde resultaten. In het licht van de doelstellingen wordt ingespeeld op nieuwe kansen in de omgeving en worden nieuwe activiteiten toegevoegd en andere ingezette verkenningen niet doorgezet naar daadwerkelijke uitvoeringsacties. Dit wisselend beeld maakt het lastig om een duidelijk beeld te krijgen over de resultaten. Hoewel een en ander wel past in de globale ambities van de regio is sprake van een grote variëteit in de doorvertaling naar projecten en uitvoeringsacties. Dit maakt het lastig een scherp beeld te vormen over de bereikte resultaten in het verlengde van de opgestelde doelen.</p>

Dit laat onverlet dat het positief is dat ingespeeld wordt op een dynamische omgeving en gespeurd wordt naar nieuwe kansrijke activiteiten om de realisatie van ambities dichterbij te brengen. Het helderder in beeld brengen van deze veranderingen in projecten en activiteiten helpt echter om de resultaten beter te kunnen traceren, te communiceren en ook tot een betere verantwoording te komen. In dat opzicht kan het jaarverslag 2017 van de regio Noordoost Brabant als een belangrijke verbetering worden gezien.

Resultaten (top-)locaties De betreffende doelstelling uit de Strategische Agenda stelt: “De regio beschikt over 5 toplocaties gericht op AgriFood, waar clusters van bedrijven en instellingen beschikken over faciliteiten die duurzame ontwikkelingen en innovaties bevorderen.”

In uitvoeringsprogramma uit 2014 wordt als locaties genoemd: Food en Health campus Willemspoort, Pivot park Oss, Food park Veghel, Zorg park Uden en Health Campus Boxmeer. Dit waren initiatieven, die bij het opstellen van de Strategische Agenda medio 2013 actueel waren. Vanwege hun inhoudelijke raakvlakken met de Strategische Agenda zijn ze opgenomen in het uitvoeringsprogramma. De geboekte resultaten en ontwikkelingen op deze locaties zijn als volgt:

- Food en Health Campus Willemspoort: Campus is niet gerealiseerd omdat er voor gekozen is deze locatie te ontwikkelen voor woningbouw. Initiatief heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van:
- Grow Campus. Meer info: <https://www.growcampus.nl/>
- OLIC Jeroen Bosch Ziekenhuis (Obesitas Lifestyle Intervention Center). Meer info: <https://www.jbz.nl/smartsite.shtml?id=129802>
- BLSF (Brabant Life Sciences Seed Fund); Meer info: <https://www.blstf.nl/>
- Deelname Jeroen Bosch Ziekenhuis in Stichting AgriFood Capital en diverse projecten.

Later komen ook de volgende ‘innovatieve hotspots’ in beeld:

- Feeding the Future; in 2018 vertaald naar een uitvoeringsagenda Innovatieve Hotspot Land van Cuijk. Thans in uitvoering, mede door AgriFood Capital BV
- THREE-SIXTY; gerealiseerd mede door AgriFood Capital en gemeente Meierijstad. Inmiddels thuisbasis van nationale stichting Samen Tegen Voedselverspilling en daarmee het nationale centrum voor dit thema.
- Agro As de Peel; gerealiseerd door Regio NOB en AgriFood Capital In uitvoering.
- Grow Campus/LIVRIC; Grow Campus is gerealiseerd, mede door AgriFood Capital.

LIVRIC wordt nu ontwikkeld als ‘Ontwikkel- en Expertisecentrum Duurzame Eiwitten door HAS, WUR, TUE, Provincie Noord Brabant, gemeente Oss en AgriFood Capital.

Voorts zijn in de sfeer van de beleidsafstemming ten aanzien *overige bedrijventerreinen en detailhandel* verschillende activiteiten verricht:

- Over de planning van bedrijfslocaties zijn de afspraken uit 2014 in 2016 geactualiseerd en daarover zijn nieuwe afspraken gemaakt door de gemeenten in NO Brabant

en de provincie. Daarmee is een kader voor de planning en uitgifte van bedrijfslocaties aanwezig.

- In verband met de uitgifte van regionaal gezien belangrijke bedrijfslocaties is één loket ontwikkeld, zodat ook in dat opzicht sprake is van een regionale afstemming.
- Op regionaal niveau worden door een detailhandelswerkgroep adviezen gegeven aan de initiatiefhoudende gemeente op welke manier de regionale afstemming georganiseerd wordt. Dit om te stimuleren dat er evenwicht ontstaat tussen vraag en aanbod op basis van kwantiteit en kwaliteit. Nieuwe initiatieven kunnen onderscheidend zijn en innovatief, maar nieuw betekent soms ook meer van wat we al veel hebben. Dit laatste leidt tot een toename van leegstand. Monitoring van de leegstand vindt plaats met behulp van de provincie op gemeentelijk en provinciaal niveau regionaal en gemeentelijk niveau.

Resultaten
vestigings-
klimaat

De betreffende doelstelling uit de Strategische Agenda stelt: *“De regio biedt een vestigingsklimaat stimulerend voor het realiseren van duurzame ontwikkelingen en innovaties.”* Om deze doelstelling te realiseren is afgelopen jaren gewerkt aan een veelheid van projecten en activiteiten:

- Cluster Foodworld Veghel: dit project is niet gerealiseerd. Projectontwikkelaars hebben afgezien van realisatie.
- Eureka-I-Lab 's-Hertogenbosch: gerealiseerd door Jeroen Bosch Ziekenhuis.
- Verfrissend zorglandschap Uden. Dit is daadwerkelijk opgepakt door de gemeente Uden.
- Innovatiecluster rondom verwaarding dierlijke bijstromen in Land van Cuijk: dit is niet uitgevoerd doordat initiatiefnemer Teeuwissen Groep Cuijk afgezien heeft van realisatie.
- Op emissievrije stalsystemen en Vrijkomende Agrarische Bebouwing (VAB's) is een samenwerking gestart met de provincie en Zuidoost-Brabant.

Met betrekking tot VABs is door RNOB een voortrekkersrol vervuld die heeft geleid tot een Brabant brede aanpak, die nu door de zogenaamde VABimpuls verder wordt uitgevoerd. Met betrekking tot emissievrije stalsystemen is het initiatief van het familievarken ondersteund in de realisatie van de eerste proefstal. De VABs projecten 'Cimby traject Bernheze' en 'Omschakelingstraject Protix' zijn ondersteund via subsidie uit de regeling Streeknetwerken.

Andere aandachtspunten inzake het vestigingsklimaat zijn:

- Duurzame mestverwerking; daarvoor is een visie opgesteld, die echter bijstelling behoefde door gewijzigd provinciaal beleid. Daarom is in 2018 een nieuw proces samen met ZOB en Provincie gestart om te komen tot een gezamenlijke aanpak.
- Ook is een regiobreed onderzoekstraject gestart naar (innovatieve) emissie reducerende staltechnieken;
- Mestverwaarding; daarvoor is een realisatiestrategie bepaald, een plan van aanpak

ontwikkeld en zijn uitvoeringsacties opgesteld. Het proces loopt nog: een Brabant brede visie mestbewerking is gereed. Vervolgproces moet leiden tot regiobrede afspraken over locatiebeleid mestbewerkingsinstallaties.

- Vanuit de regio zijn subsidies voor mestverwerkingprojecten beschikbaar gesteld vanuit verschillende subsidiebronnen.

Een belangrijke prioritaire gebiedsopgave is Agro As de Peel, hét proeftuingebied duurzame landbouw. De proeftuin Agro as de Peel richt zich op vernieuwende bedrijfssystemen die dienen als living lab en tevens als inspiratiebron (etalage) voor een duurzame veehouderij van de toekomst. Daarbij ligt de focus op het circulaire agrifood systeem: (a) duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen, (b) beperken van voedselverspilling, (c) optimaliseren van het gebruik van reststromen. Een sterke relatie ligt er eveneens met de innovatieprogramma's circulaire economie en smart foodsystems. Afgelopen periode is een belangrijke stap gezet met het uitvoeren van een aantal projecten en het fysiek inrichten van de (eerste) proeflocatie. Het project /studie 'Landscaping the Food' is uitgevoerd om te komen tot een wenkend perspectief voor circulaire voedselproductie en vormt de basis in de ontwikkeling van de eerste proeflocatie in het gebied. Er is een pilot Energieaanpak Agro-as De Peel opgeleverd. Er is een marktverkenning 'ondernemerslandschap' in de gemeenten Boekel, Landerd en Uden. Er lopen diverse bodemprojecten. En er zijn afspraken gemaakt over de realisatie van 34 hectare natuur in het gebied.

In samenwerking met Metabolic is een regionale visie en actieplan opgesteld voor een meer circulair voedselsysteem. Dit rapport vormde een belangrijke bouwsteen voor Agro-as de Peel en leidraad voor de innovatieportfolio voor AgriFood Capital en tevens voor de ingediende regiodeal.

Aandachtspunten inzake energie, natuur en duurzaamheid:

- Opstellen regionale energie strategie (RES). Alle regio's in Nederland hebben de opdracht van het Rijk ontvangen om een regionale energiestrategie op te stellen. De voorlopige strategie ('bod') moet volgens planning 1 oktober 2019 aangeleverd worden, de definitieve strategie op 1 april 2020.
- De RES is een instrument om met maatschappelijk partners, bedrijfsleven en bewoners te komen tot regionaal gedragen keuzen voor de opwekking van duurzame elektriciteit, de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor benodigde opslag en energie-infrastructuur. Daarmee kan in de regio invulling worden gegeven aan de afspraken uit het Klimaatakkoord zoals deze zijn gemaakt aan de sectortafels voor Elektriciteit en Gebouwde omgeving. De RES heeft een horizon van 2030 met een doorkijk naar 2050.
- Verwacht wordt dat de RES in de eerste helft 2019 door de raden wordt vastgesteld. Met de vaststelling van dit bestuurlijk startdocument worden de kaders meegegeven voor de ontwikkeling van de RES. Vanuit RNOB is een financiële bijdrage geleverd aan dit project.

- Er is een uitvoeringsprogramma klimaatadaptatie en -mitigatie regio Noordoost Brabant opgesteld met een groot aantal projecten. Projecten in de uitvoeringsfase hebben betrekking op: verdieping klimaatstresstesten, sponswerking bodem, robuuste beekdal-landschappen en waterbewustzijn.
- Op dit moment zijn er drie projecten in uitvoering: de verdiepingsslag van de klimaatstresstesten, robuuste beekdallandschappen en klimaatbewustzijn. Voor deze projecten heeft de provincie Noord-Brabant cofinanciering beschikbaar gesteld. Nieuwe aandacht gaat uit naar het vergroenen en verblauwen van bedrijventerreinen en sponswerking in het landelijk gebied. Ook moet er meer aandacht komen voor hitte en hittestress.
- In Boxtel kregen de plannen rond de verwaarding van biomassa in 2015 steeds meer vorm. Zo ging in 2015 Greentech Pilot 2 van start, samen met Greentech Pilot 1 de opmaat naar Greentech Brabant. Greentech Brabant staat inmiddels model voor de circulaire aanpak van groenafval.
- De gemeente Heusden en waterschap Aa en Maas hebben met steun van RNOB een subsidieaanvraag voorbereid voor de verbinding van natuurgebieden langs de Maas bij Heusden met gebieden in de Belgische Kempen ten zuiden van Tilburg. Het gaat om een bedrag van 12 miljoen euro in het kader van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Dit project is gekoppeld aan het verbeteren van de A59 en de bereikbaarheid van Heusden en Waalwijk.
- Het gaat om een verfijning van het regionale bod aan het groen ontwikkelfonds Brabant (GOB). Gemeenten Heusden heeft dit als eerste voor hun gebiedsopgave geconcretiseerd en een aanvraag ingediend. Zover bekend is deze aanvraag gehonoreerd en wordt de natuur gerealiseerd.
- De samenwerking in Europa is versterkt door partnership in agrifood-platform RIS3-regio's. De samenwerking krijgt verder vorm door: lidmaatschap ERIAFF en ERRIN: Hierbij wordt actief samengewerkt met de provincie. Daarnaast is in oktober 2018 de samenwerking met Regio Foodvalley en Greenport Regio Venlo onder de naam Food NL opgezet om binnen het Europese speelveld de krachten te bundelen

Resultaten bereikbaarheid & mobiliteit De betreffende doelstelling uit de Strategische Agenda stelt: *“De bereikbaarheid en mobiliteit in de regio is duurzaam (veilig, zuinig en schoon) en van hoog niveau, wat de aantrekkelijkheid van de regio vergroot en een goede basis biedt voor het uitbouwen van de logistiek.”* Om de realisatie van deze doelstelling dichterbij te brengen is afgelopen jaren gewerkt aan de volgende projecten en activiteiten:

- Er is een bestuurlijk proces opgestart om te komen tot een mobiliteitsagenda; deze agenda is opgesteld en uitgewerkt. De regio heeft eerst een duurzame mobiliteitsvisie opgezet. De regio heeft hier de projectleiding voor en de regio heeft het proces meegefinancierd. De volgende fase is om te komen tot een uitvoeringsagenda. Dit proces loopt nog. In het voorjaar van 2019 is deze behandeld.
- Er zijn afspraken gemaakt over een uitvoeringsprogramma inclusief financiering van deze Regionale Uitvoeringsprogramma's. Deze uitvoeringslijn is nodig voor projecten

die minder dan 10 miljoen kosten zoals maatregelen/projecten voor het verduurzamen en 'verslimmen' van mobiliteit, sociale innovatie van onderop en de meekoppelkansen. Dit GGA-budget geeft de Mobiliteitsagenda uitvoeringskracht. Daarnaast wordt samen- gewerkt met de provincie op onderwerpen als het Brabants Verkeersveiligheids- programma, Databeheer (wegen en bushaltes), de Brabant brede Modelaanpak (BBMA), bouw en onderhoud Regionaal Verkeersmodel, Regionaal Verkeerskundig Team, Strategisch en Tactisch Ontwikkelteam openbaar vervoer, Uitvoeringsprogram- ma ontwikkelagenda openbaar vervoer. Coördinatoren en gemeenten participeren in deze gezamenlijke uitvoeringsagenda met tijd en geld.

- De verbreding van de N279 en de gebiedsopgave N65 Met name in het agenderen van deze opgave heeft de regio een rol gespeeld. Als het nodig is in het proces wordt vanuit de programmamanager ondersteund, bijvoorbeeld voor de N65 de fietsverbin- ding tussen Vught en Den Bosch en N279.
- Het verder ontwikkelen en versterken van de A2 tot een internationale economische ontwikkel- en kennis De regio zet vooral in op de bereikbaarheidsopgave van 's- Hertogenbosch in samenwerking met de gemeente. Dit heeft geresulteerd in BO-MIRT onderzoek A2. Als majeure opgaven opgenomen worden in BO-MIRT traject dan is voor de regio het belangrijkste resultaat bereikt en worden op basis van afspraken uitwer- kingen gemaakt en investeringen gedaan.
- De verbetering van de toegankelijkheid van de havens van Oss en Veghel en realisatie van de omlegging van de Zuid-Willemsvaart Agenderen en organiseren. Noordoost- Brabant staat in top 4 van de nationale logistieke plattegrond. Met de opwaardering van de Zuid-Willemsvaart en optimaliseren van de regionale overslagcentra is de regio logistiek aantrekkelijk. Hierin is nauw samengewerkt met MCA-Brabant en Provincie. Regio heeft met name het belang van de regio geagendeerd.
- De verruiming van de capaciteit op de Maaslijn (door de uitvoering van benuttingswerk- zaamheden, verdubbeling en/of elektrificering), de verdubbeling van de spoorlijn 's- Hertogenbosch – Nijmegen en de realisatie van een aantal nieuwe stations (o.a. Den Bosch Maaspoort en Oss West). De regio agendeert en faciliteert het proces tot er daadwerkelijke resultaten zijn. Over elektrificatie en verruiming Maaslijn zijn bestuurlij- ke afspraken gemaakt. Overigens loopt de regionale lobby nog steeds, zeker gezien de huidige problematiek op de Maaslijn. De realisatie van nieuwe stations is onderdeel van het nationale spoorbeleid en provinciale programma Spoor, HOV en knooppunten. De programmamanager is lid van provinciaal programmateam en is lid van het tactisch ontwikkelteam openbaar vervoer. Voor de Maaspoort start dit jaar een businesscase met een snelbusdienst tussen Maaspoort en station. De regio trekt nauw op met de OV-ambtenaar van de gemeente. Voor Oss wordt ingezet op aantrekkelijkheid station en last-mile als onderdeel van programma spoor, HOV en knooppunten.
- Beperking negatieve effecten leefbaarheid van Programma Hoogfrequent Spoor Traject Eindhoven-Utrecht. De regio heeft hier een geringe rol in gespeeld, dit wordt voorname- lijk door gemeenten in overleg geagendeerd. Dit komt omdat visie en ambitie door ge- meenten onderling verschillen. Dit stond een regionale aanpak in de weg. Inmiddels is

hinder door spoor een gemeenschappelijk erkent aandachtspunt en trekken de spoor- gemeenten in Brabant hier samen in op.

- Verkenning van de A-77 als (economische) ontwikkel-as (economische kansenkaart)
- Om deze as te versterken heeft de regio onderzocht of een snelwegverbinding tussen A73 en A50 gerealiseerd kon worden. Dit onderzoek had een negatieve uitkomst. Hier zet de regio niet op in. Deze vraag komt regelmatig op tafel, maar is niet haalbaar. De gemeenten Cuijk en Boxmeer trekken zelf niet aan deze opgave. Wel is ingezet op de randweg Haps en een optimalisatie van de N264 (Uden-Haps). De regio heeft hierin ge- initieerd en gefaciliteerd.
- Een snelfietspad 's-Hertogenbosch-Oss is gerealiseerd. Agendering, onderzoek en in- vestering. Begeleiding van gesprek tussen gemeenten over tracé.
- Ontwikkeling hoogwaardige snelfietsroute Nijmegen-Cuijk. Agenderen en onderzoek. De regio heeft zwaar ingezet op de realisatie van deze fietsverbinding in het agenderen. Na de bestuurlijke afspraken zetten de betrokken gemeenten zelf hier op in. Op som- mige momenten in proces is programmamanager nog geraadpleegd door gemeente en provincie bij bepaalde processtappen.
- Opname snelfietsroutes Oss-Heesch-Nistelrode-Uden en Uden-Veghel in fietsroutenet- werk voor woon-werkverkeer in de regio. De regio heeft geïnitieerd, onderzoek gefinan- cierend en ervoor gezorgd dat er financiering kwam uit programma fiets in de versnelling. Door regio zijn bestuursovereenkomsten getekend, zodat de gemeenten in de 1e tran- che van dit programma terecht kwamen. Inmiddels zorgen gemeenten zelf voor uitvoe- ring. De regio heeft het projectteam voorgezeten.
- Verbetering bereikbaarheid station Uden door realisatie extra afrit A50 voor Volans in kader van Hoogwaardig Openbaar Vervoer. De regio is initiator geweest voor pro- gramma hoogwaardig openbaar vervoer in de regio. Daarvoor is een zwaar proces ge- voerd, zodat gemeenten en provincie hierin geïnvesteerd hebben. Voor de afrit van de A50 was de discussie met Rijkswaterstaat het lastigs. Hiervoor is opgeschaald met zie- kenhuis Bernhoven. Het station is verbeterd en de afrit gerealiseerd. HOV is een meer- jarig programma dat door de regio geagendeerd en gefaciliteerd blijft worden. Inmid- dels wordt het HOV netwerk uitgebreid tussen Uden en Nijmegen als extra resultaat.
- Aanleg randweg Haps. Evenals bij de Randweg Boekel heeft de regio een belangrijke rol gespeeld in de analyse van het belang van deze randwegen voor de regio, vooral ook omdat de provincie liever afspraken maakt met regio's dan gemeenten. De randweg Haps is af en de aanleg van de randweg Boekel is gestart.
- Verkenning snelfietsroute 's-Hertogenbosch Waalwijk De regio heeft het aanleggen van snelfietsroutes bij gemeenten en provincie op de agenda gezet. Oss-'s-Hertogenbosch was de 1e in Brabant en mede hierdoor is het provinciale programma fiets in de ver- snelling ontstaan. Tussen Waalwijk en Den Bosch lag er een gebiedsopgave oostelijke Langstraat (GOL). De regio heeft ervoor gezocht dat de snelfietsroute is geïntegreerd in de planvorming en heeft het onderzoek gefinancierd. Inmiddels loopt de uitvoering door gemeenten. De regio heeft ook het projectteam voorgezeten.

Resultaten
verbinden
functies

De doelstelling uit de Strategische Agenda ten aanzien van de beoogde duurzame verbindingen tussen natuur, landschap, stad, dorp en economie luidt als volgt: *“Er worden duurzame verbindingen gerealiseerd tussen ontwikkelingen ten aanzien van natuur en landschap, stad en dorp en economische activiteiten.”*

Om de realisatie van deze doelstelling dichterbij te brengen is afgelopen jaren gewerkt aan de volgende projecten en activiteiten :

- Realisatie gebiedsopgaven vanuit het project ‘Groen-Blauwe structuren’; De afgelopen jaren is er binnen de Regio Noordoost Brabant vanuit het programma Groen Blauw gewerkt aan 11 integrale gebiedsopgaven en de landschappen ‘Groene Woud’ en de ‘Maashorst’. Het gaat om de volgende gebiedsopgaven:

1. Oostelijke Langstraat
2. Maasoever Park
3. Meanderende Maas
4. Noordelijke Maasvallei
5. Raamvallei
6. Groene Delta
7. Duits Lijntje
8. Knooppunt Veghel
9. Dommelvallei
10. Aa-dal
11. Agro-As de Peel (Agro proeftuin de Peel)

Deze gebiedsopgaven hebben met ondersteuning van middelen uit de streeknetwerkregeling en van de Regio Noordoost Brabant en door bijdragen van de initiatiefnemers en partners in de gebiedsopgaven de stap kunnen zetten naar integrale gedeelde ambities en uitvoeringsprogramma’s. Daarmee is de basis gelegd om de komende jaren binnen deze gebiedsopgaven in samenwerking met ondernemers, maatschappelijke organisaties, burgers, onderwijs en kennisinstellingen en overheden projecten en maatschappelijke opgaven in zowel verkennende, als agenderende als uitvoerende vorm te realiseren. Er zijn vanuit enkele gebiedsopgaven concrete speerpunten (op raakvlak veerkrachtige leefomgeving en maatschappelijke thema’s) benoemd, die voor 2020 gerealiseerd kunnen worden. Over deze gebiedsopgaven zijn met de provincie in kader van de versnellingsafspraken afspraken gemaakt over extra financiële bijdrage. De gebiedsopgave Mozaïek Dommelvallei is aangeduid als een zogeheten ‘sleutelproject’ en heeft aanvullende financiering gekregen.

Door de regionale inzet, hebben de gebiedsopgaven in de afgelopen paar jaar een flinke stap vooruit kunnen zetten en zichzelf op de kaart kunnen zetten. Vanaf 2018 is het aan de gebiedsopgaven zelf om een volgende stap te zetten in de uitvoering van het gebiedsprogramma samen met lokale gebiedspartners. In het kader van het project ‘Groen-Blauwe structuren’ zijn ook activiteiten ondernomen om de belasting van grond- en opper-

vlaktewater te verminderen

Voorts is in dit kader ook onderzoek verricht (in opdracht van Ministerie I&M) naar de kwetsbaarheid van de regio voor overstroming, hitte en droogte als gevolg van klimaatveranderingen (klimaatstresstest). Vanuit dit programma heeft de gemeente Mill en Sint Hubert als trekker van gebiedsopgave Duits Lijntje onderzoek verricht naar de mogelijkheden in toerisme en duurzame stad-landverbinding en de gemeente Heusden als trekker voor de ontwikkeling van een recreatieve visie voor de Maas.

- In het kader van streeknetwerken zijn afgelopen jaren een groot aantal, zeer diverse projecten uitgevoerd (met bijdragen vanuit REAP). Vanuit de Streeknetwerken regeling zijn vele projecten ondersteund op het gebied van duurzame verbindingen natuurlandschap, stad - dorp en economie. Overigens zijn de bijdragen vanuit REAP steeds meer gericht op het vestigingsklimaat van de regio.
- Koppeling natuurontwikkeling en economische activiteiten in 'Maashorst' en het 'Groene Woud'

De regio NOB heeft enkele projecten in de Maashorst en Groene woud met cofinanciering ondersteund. Deze projecten zijn vervolgens door partijen zelf uitgevoerd.

- Project 'Proef het Landschap' in het noorden van de Maashorst. Hierbij heeft de regio geen rol gespeeld.
- Ontwikkeling nieuwe verdienmodellen 'Driften en Dreven' in Landerd en Bernheze. Hierbij heeft de regio geen rol gespeeld.
- De ontwikkeling van stadslandbouw. De regio heeft hierbij geen rol gespeeld.
- Er zijn gebiedsdialogen georganiseerd, mede om verbindingen tussen bedrijven, kennisinstellingen en inwoners te realiseren; in het bijzonder in relatie met de 'Brabantse Zorgvuldigheidsscore Veehouderij.' Deze zijn door provincie georganiseerd. De regio heeft hierin geen rol gehad.
- Er is een Leisure Fonds ingesteld ter stimulering van de toeristische en recreatieve bedrijvigheid. Dit is primair een provinciale activiteit. De rol van de regio is te verwaarlozen. Overigens is wel een bijdrage vanuit de provincie aan de regio (i.c. Overloon).
- Er is een bidbook Van Gogh Nationaal Park opgesteld en deelgenomen aan de wedstrijd mooiste natuurgebieden. De regio heeft cofinanciering van het proces en deelname projectgroep/ medeontwikkelaar van het bidbook.
- Met het project Meanderende Maas wordt de waterveiligheidsopgave van Noordoost-Brabant gekoppeld aan recreatieve ontwikkelingen. Door het slim combineren van opgaven voor natuur en dijkverbetering wordt het veiliger in de regio. Deze aanpak levert ook nieuwe mogelijkheden op voor recreatie langs de Maas. Er is 100 miljoen toegekend voor gebiedsopgaven rondom verruiming Maas.
- Het gebiedsproces loopt. De regio heeft verbindende en aanjagende rol in begin van het proces gehad. Dat heeft geleid tot gezamenlijke visie, commitment en samenwerking tussen betrokken partijen.
- Er is een regionaal Omgevings-koersdocument als regionale beleidsagenda vastgesteld. De koers omvat alle voorwaarden voor een duurzame leefomgeving van Noord-

oost-Brabant. De agenda is te zien als inspiratiedocument richting de Brabantse Omgevingsvisie en richting gemeentelijke Omgevingsvisies.

- De Regio heeft de uitgangspunten/ basisprincipes van de 'Blue Zone-theorie' verder uitgewerkt. Het gaat daarbij om een combinatie van Groene leefomgeving (o.a. natuurlijke beweging, maar ook gezondheidslandschappen), voeding (80% regel, bonen en wijn), sociale Cohesie (geloof, geliefden op de 1e plaats, sociale netwerken gezond gedrag) en vitale arbeidsmarkt. Vanuit de verbinding van de lopende programma's 'veerkrachtige leefomgeving', 'voeding en gezondheid' en 'AFC Werkt!' zijn er mogelijkheden voor bedrijven en andere organisaties om hier met innovatieve concepten op in te spelen. Er zijn nog geen concrete vervolgacties.
- Daarnaast zijn in de loop van afgelopen jaren vele activiteiten in de sfeer van :
 - promotie regio en positionering in het Europese , landelijke en provinciale krachtenveld. Daarvoor zijn ontmoetingen georganiseerd met Europese, nationale en provinciale spelers;
 - de versteviging het eigen regionale netwerk, ondermeer door de organisatie van bijeenkomsten voor ondernemers, onderwijs en overheden bij elkaar te brengen om onderlinge inspiratie en samenwerking uit te lokken.

4.3 Rol van RNOB bij ondernomen activiteiten en bereikte resultaten

POHO's hebben belangrijke rol...	De rol van RNOB is vooral vormgegeven via de verschillende overleggen van portefeuillehouders (POHO's). Deze overleggen vormen feitelijk de opdrachtgever voor het uitvoeren van de 'basics'-agenda, zoals die is vastgesteld door de Bestuurlijke Regiegroep. De regio werkt in opdracht van de POHO's en coördineert het proces. Bij voldoende ondersteuning vanuit gemeenten en partners komt er een projectgroep en/of stuurgroep tot stand, afhankelijk van het type project. De POHO's stellen prioriteiten. Het niet realiseren van een agenda-onderdeel komt voort uit het feit dat de POHO's er geen prioriteit aan hebben gegeven en/of er geen regionale-gemeentelijke middelen en menskracht aan toe is geweest.
... dynamische agenda	Soms zijn er ook nieuwe agenda-onderwerpen aan toegevoegd afhankelijk van urgentie of kansen die voorbij komen, zoals bijvoorbeeld 'huisvesting arbeidsmigranten', of het opstellen van een Omgevingskoers. Vanuit de POHO's wordt de agenda op deze manier dynamisch gehouden om goed in te kunnen spelen op ontwikkelingen en om keuzes te kunnen maken. Deze keuzes zijn nodig, omdat niet voor alle projecten voldoende middelen/menskracht beschikbaar zijn of omdat de gemeentelijke prioritering verandert. Soms initieert en agendeert de regio, soms coördineert de regio, zodat zelfstandige projectgroepen en/of stuurgroepen ontstaan, soms wordt de regio ingeschakeld om bestuurlijk op te schalen naar provincie en/of rijk. De rol van de regio kan dus wisselen. De basis daarvoor ligt in de besluitvorming van de POHO's.
Regiodagen & Ontwikkeldagen	De POHO's worden zodanig ingepland dat portefeuillehouders optimaal aanwezig kunnen zijn, ook als zij meerdere geagendeerde dossiers in portefeuille hebben. De POHO's zijn mede om deze reden ingebed in zogenoemde Regiodagen. Er zijn vier Regiodagen per jaar,

die ambtelijk voorbereid worden door het Secretarissenoverleg van RNOB. Op de Regiodagen worden belangrijke thema's en programma's besproken.

Vanaf 2017 zijn provincie en regio gestart met het organiseren van zogeheten Ontwikkel-dagen, waarbij beleidsafspraken en financiële afspraken worden gemaakt over Ruimte, Mobiliteit, Economie en andere werkvelden. In de regionale Ontwikkel-dagen komen de volgende componenten samen:

- Ruimtelijke samenwerking via RRO.
- Mobiliteitssamenwerking via GGA.
- Brede beleidsmatige afstemming en samenwerking via RNOB.

Deze integratieslag moet de slagvaardigheid in de afstemming en daarover te plegen besluitvorming bevorderen. Een extra impuls hiervoor levert de aanwezigheid van de provincie op, die bij de Ontwikkel-dagen ook participeert in de overleggen. Ontwikkel-dagen zijn daarmee te zien als verbrede Regiodagen waarbij de provincie ook 'aanschuift'.

De provincie maakt 'steeds meer gebruik' van de regionale overlegstructuur om met de samenwerkende gemeenten en soms ook het rijk te komen tot uitvoering van de regionale opgaven. Hiervoor zijn tal van voorbeelden van dergelijke regionale opgaven benoemd.

De opdrachtgever voor de regio- en ontwikkel-dagen is de Bestuurlijke Kopgroep. De Kopgroep is samengesteld uit bestuurders Ruimte en Mobiliteit van regio en provincie. Het werk wordt gedaan in het Agendateam Ruimte & Mobiliteit, dat in afstemming met het Secretarissenoverleg van regio Noordoost, een agenda en dagprogrammering opstelt voor de POHO's en werkateliers.

Daarnaast is er een breed samengestelde ambtelijke Werkgroep Strategie, die fungeert als klankbord en als meedenk-gremium voor Kopgroep en Agendateam.

Ten behoeve van het voorliggende onderzoek zijn vijf cases beschouwd van projecten waarbij RNOB een inbreng heeft gehad en die onderdeel zijn van de programmalijn 'basics'. Het betreft de projecten:

- Regionale Energiestrategie (RES).
- Afsprakenkader Bedrijventerreinen.
- Gebiedsopgaven.
- Agro-as De Peel.
- Mobiliteitsagenda.

Het betreft alle vijf breed opgezette 'projecten', die vanwege de omvang en de breedte ook opgevat zouden kunnen worden als 'programma'. Op de genoemde terreinen is door de regiogemeenten met andere partners waaronder de waterschappen en de provincie gewerkt aan beleidsmatige afstemming en visievorming, als basis voor het maken van de slag naar uitvoering. In de vijf cases is RNOB er goed in geslaagd dit te doen met behoud van draag-

vlak in de regio, ondanks in de regio aanwezige verschillen in opvattingen over bijvoorbeeld de na te streven ambities (bij RES speelde dit) of in de regio aanwezige uiteenlopende oriëntaties (bij de mobiliteitsopgaven en het afsprakenkader bedrijventerreinen speelde dit). Voor de vijf projecten geldt, dat de doelomschrijving weinig scherp is, zodat het ook lastig is om scherp te oordelen over de effectiviteit en doelmatigheid van de inspanningen. Voor de cases geldt echter dat zowel betrokkenen vanuit RNOB als externe partners aangeven dat belangrijke voortgang is geboekt op lastige dossiers. RNOB heeft daarbij een belangrijke coördinerende en aanjagende rol gehad.

4.4 Conclusies en aanbevelingen

Huidige
uitvoering

Een analyse van de manier waarop RNOB momenteel invulling geeft aan de programmalijn 'basics', levert de volgende inzichten op ten aanzien van sterke en zwakke punten in de organisatie en uitvoering

- *Sterke aspecten:* Uit het voorafgaande kan worden afgeleid dat RNOB een stevige rol heeft gericht bij het agenderen en coördineren van (de aanpak van) regionale opgaven en zorgdragen voor optimale beleidsafstemming in de regio zelf en vanuit de regio met de provincie. De afstemming en samenwerking tussen provincie en gemeenten wordt zichtbaar steeds intensiever. Mede vanwege weinig scherp omschreven doelen voor de verschillende beleidsvelden en dossiers, is het lastig om te bepalen of doelstellingen zijn gehaald. Wel is er duidelijk veel in gang gezet, over een breed spectrum van maatschappelijke uitdagingen. Bij veel opgaven is zichtbaar dat de slag van probleemanalyse, verkenning van de voorliggende opgaven en visievorming enerzijds naar een gestructureerde uitvoering is gemaakt of wordt gemaakt. RNOB heeft daarbij een belangrijke inbreng, inhoudelijk door agendering, coördinatie en beleidsafstemming, en daarnaast door inbreng van gekwalificeerde projectleiders.
- *Minder sterke aspecten:* De agenda van RNOB en de daaraan gerelateerde overleggen (met name POHO's, Regiodagen en Ontwikkeldagen) bevat voor de regio belangrijke beleidsvelden en opgaven. "Het gaat wel ergens over". Het is daarom zaak om de regionale samenwerking zo dicht mogelijk bij de lokale bestuurders en met name raadsleden te positioneren. Dit is wel gelukt wat betreft de lokale bestuurders, die in de POHO's en op de Regiodagen en Ontwikkeldagen hun inbreng kunnen hebben, maar minder wat betreft raadsleden. Bij raadsleden is er verder verwarring over wat precies 'van RNOB' is en wat van AgriFood Capital BV. Een ander kwetsbaar punt is de geringe formatieve capaciteit van de werkorganisatie.

Voor de meeste opgaven op het terrein van de programmalijn 'basics' geldt dat de ambities en doelen weinig scherp zijn omschreven. In de praktijk is het daarom vooral zo dat de betrokken partijen als gemeenten, waterschap(pen) en overige samenwerkingspartners, ondersteund door RNOB, aan de slag gaan met een bepaalde opgave en dat er een zekere inspanningsverplichting is om "op het dossier voortgang te boeken in de goede richting" zonder dat deze voortgang en de richting heel concreet meetbaar en SMART zijn uitgewerkt. Naar de aard van de opgaven die RNOB oppakt, is dit waarschijnlijk ook niet moge-

lijk.



Voor de toekomst is belangrijk dat de wenselijkheid en soms noodzaak van bovenlokaal samenwerken alleen maar toeneemt. Zowel het Rijk als de provincie hanteren regionale afstemming en samenwerking in toenemende gevallen als voorwaarde voor beleidsmatige bemoeienis met een regio, zeker ook als dit vorm krijgt in toekenning van subsidies. De rol van RNOB zal in de komende jaren daarom naar verwachting eerder toenemen dan afnemen. Raadsleden zien dit ook. Daarbij is de schaal waarop RNOB werkt een goede basis, maar voor specifieke issues is vaak een subregionale schaal van werken meer gepast. Bij de opgepakte gebiedsopgaven is dit bijvoorbeeld zichtbaar.

Deze verwachte ontwikkeling houdt naast kansen ook een risico in, namelijk dat er dermate veel taken bij RNOB worden belegd, dat dit ten koste gaat van de focus van de regionale samenwerking. Het takenpakket van RNOB komt dan te veel tot stand vanuit de constatering dat bepaalde opgaven voor het lokale schaalniveau te groot zijn maar te klein om provinciale bemoeienis te rechtvaardigen. Idealiter komt het takenpakket van RNOB tot stand als gevolg van welbewuste keuzes voor een beperkt aantal speerpunten c.q. terreinen waarop de kracht van RNOB met name tot uitdrukking kan komen.

Een belangrijke kwaliteit van RNOB is dat zij succesvol is gebleken in het uiteindelijk op één lijn krijgen van alle gemeenten (en ook waterschappen) in het gebied. Dit is een prestatie van formaat, gelet op de aanwezige verschillen tussen met name gemeenten onderling. Zo is in de casebeschrijving over de Regionale Energiestrategie (RES) gebleken dat er tussen gemeenten aanzienlijke verschillen bestaan qua ambitieniveau op dit vlak, en toch is RNOB er met de gemeenten in geslaagd tot een gedragen regionale strategie te komen

Ook bij het project 'Afsprakenkader bedrijventerreinen' is er sprake van, zeker op korte termijn, conflicterende belangen tussen gemeenten. Bij de totstandkoming van het afsprakenkader bleek vooral de positie van het Land van Cuijk tot discussie te leiden, vanwege de afwijkende oriëntatie van dit gebied ten opzichte van de rest van de regio. Ook dit heeft uiteindelijk een gedragen afsprakenkader niet in de weg gestaan. Binnen de regio verschillende gelegde prioriteiten speelden ook bij de Mobiliteitsagenda

Aanbevelingen De voor het voorliggende onderzoek beschouwde projecten uit de programmalijn 'basics' hebben weinig concrete aanbevelingen opgeleverd. Zowel betrokkenen vanuit RNOB zelf als vanuit de publieke samenwerkingspartners van RNOB zijn doorgaans redelijk tot zeer tevreden over hoe RNOB bij projecten betrokken is en welke rol zij dan inneemt.

Ten aanzien van de huidige lichte vorm van publieke samenwerking die RNOB is, waarbij RNOB geen Gemeenschappelijke Regeling is en geen rechtspersoonlijkheid heeft, is onze waardering dat dit vooral een sterk punt is en gekoesterd zou moeten worden. Het kan juist als een sterk punt worden gezien dat RNOB vooral voorziet in een platform en een netwerkorganisatie is, die met gemeenten, waterschappen en ook de provincie zorgdraagt voor effectieve afstemming binnen de regio en tussen de regio enerzijds en de provincie anderzijds. Duidelijk is dat het eigenaarschap van de samenwerking ligt bij de samenwerkende gemeenten en waterschappen. Bij doorontwikkeling naar een Gemeenschappelijke Regeling met een meer aangezette bestuursstructuur en een grotere 'eigen' ambtelijke capaciteit, ontstaat het risico dat de regio juist meer loszingt van de samenwerkende gemeenten en waterschappen.

Een belangrijke bevinding is dat RNOB zich met majeure taken bezighoudt, die een groot maatschappelijk belang vertegenwoordigen, en dat het belang eerder toe lijkt te nemen dan kleiner wordt. Dit vraagt om een voldoende sterke betrokkenheid van en aansturing door gemeenteraden. In hoofdstuk 5 wordt op de aansturing door gemeenteraden nader ingegaan. Daar vindt u ook aanbevelingen ten aanzien van de betrokkenheid van gemeenteraden, waarbij deze voortvloeien uit de constatering dat door de regio verstrekte informatie aan gemeenteraden door deze laatste slecht wordt opgepakt, dat jaarverslagen en jaarplannen weinig aandacht krijgen, dat de terugkoppeling vanuit POHO's richting raden mager is en dat er bij de gemeenteraden veel verwarring is over positionering en taken van respectievelijk AgriFood Capital BV en RNOB.

5 Hoe sturen gemeenteraden?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de sturing vanuit de gemeenteraden en de beelden daarover. Daartoe wordt eerst ingegaan op de huidige sturingswijze en de informatievoorziening vanuit RNOB/AgriFood Capital BV en de Colleges van B&W richting de gemeenteraden.

Vervolgens wordt de betrokkenheid van de gemeenteraden geschetst, gevolgd door enkel inzichten uit de literatuur over netwerksturing. Afgesloten wordt met een aantal conclusies.

5.1 Huidige wisselwerking tussen RNOB/AgriFood Capital en gemeentebesturen

Convenant en Strategische Agenda	<p>In de huidige convenantperiode is afgesproken dat de gemeenteraden eenmaal per vier jaar een besluit nemen over zowel de vormgeving van de samenwerking als over de strategisch inhoudelijke keuzes voor de regio Noordoost-Brabant. Zo ligt de basis voor de samenwerking in RNOB en AgriFood Capital BV-verband in het Bestuursconvenant 2014-2017 en de Strategische Agenda. Alle gemeenteraden in Noordoost-Brabant en de algemene besturen van de Waterschappen hebben met beide documenten ingestemd. Ook de verlenging van het convenant tot 2020 is aan de raden ter besluitvorming voorgelegd en akkoord bevonden. Overigens is daarbij geen bijgesteld Strategisch Programma aangeboden hoewel dit na de eerste periode van vier jaar wél had moeten gebeuren.</p>
Zienschijzen	<p>Het jaarplan en de begroting worden jaarlijks door de Bestuurlijke Regiegroep van RNOB vastgesteld nadat de gemeenteraden via de Colleges van B&W in de gelegenheid zijn gesteld hierop zienschijzen in te dienen.</p> <p>Het jaarverslag van RNOB/AFC wordt ter kennis gebracht van de gemeenteraden.</p>

Zienschijzen

Ter illustratie van de inbreng van gemeenten worden de zienschijzen bij het jaarplan bij het jaarplan en de begroting 2019 hieronder weergegeven. Op deze zienschijzen is door de Bestuurlijke Regiegroep gereageerd. Het gaat vooral om vragen in de sfeer van: beter inzicht in operationalisering van ambities en doelen, inzicht in geldstromen en processen. In één zienschijze van meerdere gemeenten wordt een beleidsinhoudelijke verschuiving gevraagd (meer aandacht voor de transitie van de landbouw):

- Verhogen bijdrage transitie landbouw (Boxmeer, Cuijk, Mill en St. Hubert, St. Anthonis, waterschappen Aa en Maas/De Dommel).
- Beter in beeld brengen van de financiële bijdragen van anderen (zoals onderwijs en bedrijfsleven) aan de Stichting AFC (Boxmeer).
- Het concreter maken van het jaarplan en begroting door meer specifiek in te gaan op doelen en resultaten ('s-Hertogenbosch, Boxmeer, Haaren).
- Meer aandacht voor het proces van de op te stellen Strategische Agenda en de mogelijkheid van vroegtijdige kaderstelling door de raden (Oss, 's-Hertogenbosch).
- Werken aan een structurele oplossing van financiële knelpunten (waterschap Aa en Maas).
- Meer inzicht in realisatie van de ambities uit de Strategische Agenda 2013 (Haaren).
- Het beter zichtbaar maken op welke wijze de Mid-term Review doorwerking krijgt (gemeente 's-Hertogenbosch, Haaren).

Overige informatie

In de werksessies met de raden is naar voren gekomen dat de informatievoorziening richting raden in het verleden weinig was toegesneden op de informatiebehoefte van de raadsleden. De raadsleden zijn weinig actief betrokken geweest bij de start van de regionale samenwerking. Dit was al het geval bij de opstelling van het eerste strategische programma en de convenanten. Dat was vooral 'een zaak van de burgemeesters'.

Bovendien had de informatie vanuit RNOB/AgriFood Capital BV in de ogen van raadsleden 'soms meer het karakter van reclamefolders' dan dat feitelijk goed inzicht werd gegeven in de behaalde resultaten in het licht van de uitgezette ambities.

Ten tijde van dit onderzoek kan worden geconstateerd dat door de werkorganisatie van RNOB en Agrifood Capital BV verbeteringen in de informatievoorziening zijn gerealiseerd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om:

- Het jaarverslag 2017, dat op een meer heldere wijze informatie geeft over de behaalde resultaten, alsmede een duidelijker jaarplan 2019.
- Het uitbrengen van een informatiebrief richting de gemeenten, die niet meer in '*turbo-taal met veel Engels jargon*', maar meer in '*mensentaal*' is gesteld.
- Een informatieve rondgang langs alle gemeenten, waarin is verteld wat RNOB en AgriFood Capital BV zijn, wat ze beogen en wat ze doen.
- En zeer recent: het voorbereidingstraject voor de nieuwe Strategische Agenda en mogelijke aanpassing van het samenwerkingsconvenant vanaf 2020. Dit laat zien dat raden in dat proces beter en structureler worden meegenomen.

Informatievoorziening door B&W

De Colleges van B&W zijn in principe zelf verantwoordelijk voor de informatievoorziening en verantwoording aan hun eigen gemeenteraden. In het bijzonder gaat het hierbij om de informatie uit de portefeuillehoudersoverleggen (POHO's), die viermaal per jaar worden georganiseerd. Ook andere overheden zoals de provincie en waterschappen nemen actief deel aan deze overleggen. De informatie over de 'regiodagen', die door RNOB/AFC worden georganiseerd, is in principe openbaar. Agenda's en verslagen kunnen worden geraadpleegd. Deze worden overigens door de Colleges van B&W niet actief aangereikt aan de raadsleden.

Geconstateerd kan worden dat er binnen de gemeenten Bernheze, Boxtel en Meierijstad niet of nauwelijks afspraken bestaan over de wijze waarop het College van B&W de raden informeren, vooraf en/of achteraf.

Toch wordt er in de POHO's over belangrijke onderwerpen, juist in beleidsmatige zin, beraadslaagd. Zo gaat het om: strategische verkenningen van toekomstige maatschappelijke (regionale) opgaven, de vertaling daarvan in programma's en projecten met toekenning van middelen en de bespreking van de voortgang van programma's en projecten.

Van belang daarbij is dat periodiek ook gedeputeerden van de Provincie Noord Brabant deelnemen om na te gaan hoe de samenwerking tussen provincie en regio kan worden vormgegeven. Daarbij wordt sterk gedacht vanuit een regionale coproductie, waarbij ook middelen vanuit rijk, provincie, gemeenten en soms ook andere partners gebundeld worden ingezet. In deze afstemming en bundeling ligt een belangrijke functie van de POHO's.

In dat opzicht kan de inhoud van deze overleggen ook doorwerken in het gemeentelijk beleid. De relevantie van informatie hierover richting de raden wordt daarmee onderstreept, gelet op hun rol als kadersteller en controleur.

5.2 Betrokkenheid van de gemeenteraden

Percepties raadsleden Uit de bijeenkomsten met de raadsleden in Bernheze, Boxtel en Meierijstad blijkt dat er sprake is van een grote afstand en veel onbegrip tussen RNOB/AFC en de gemeenteraden. De beelden die werden opgetekend bij gelegenheid van de Mid Term Review (juli 2017) domineren nog steeds. Dit ondanks de activiteiten die sindsdien zijn ontplooid om de communicatie te verbeteren en beelden bij te stellen.

'De gebundelde communicatie van de publieke samenwerking en de triple helix samenwerking heeft meer tot verwarring geleid dan tot versterking en verbinding. De behoefte aan een verbijzondering in de communicatie van de publieke samenwerking en een onderscheid tussen de publieke en triple helix samenwerking is groot.'¹²

Als keerzijde van deze sterke AgriFood Capital profilering wordt ervaren dat de meerwaarde en het belang van de publieke samenwerking, die verder gaat dan economische structuurversterking, innovatie en arbeidsmarkt, wordt overschaduwd. Dit uit zich in de beleving van betrokkenen onder andere in het 'claimen' van resultaten van de publieke samenwerking door AgriFood Capital. Hierdoor en door een (in de beleving) niet eenduidige communicatie, is ook verwarring en onduidelijkheid ontstaan over wie of wat AgriFood Capital nu precies is: het merk, de publieke samenwerking of enkel de triple-helix samenwerking?

In de werksessie met raadsleden in Bernheze werd deze afstand geïllustreerd in termen van: *"De structuur is heel ondoorzichtig. Niet duidelijk is wie wat doet. We zien door de bomen het bos niet meer. Al dat Engels taalgebruik helpt daarbij ook niet. De informatievoorziening is nogal gefragmenteerd. De nieuwsbrieven van AgriFood Capital zijn weinig concreet".* En: *"De zaken worden nu allemaal zo afstandelijk beschreven, in wollige taal: het is net of we niet mogen weten waarover het gaat."*

In Boxtel kwamen vanuit de raadsleden soortgelijke signalen naar voren. *"Onduidelijk is wat we wel en wat niet onder AgriFood Capital verstaan. Onder AgriFood Capital zijn allerlei overleggen geschoven, waardoor de onduidelijkheid alsmaar groter werd. De communicatie daarover is ook niet helder. Vroegere geldstromen zoals REAP zijn*

¹² Bron: Mid Term Review, juli 2017.

onder AgriFood Capital geschaard. Onduidelijk is hoe projecten worden geselecteerd en op basis van welke criteria. Het voelt niet als 'eigen'.

En in Meierijstad:

“Het is een bestuurlijke spaghetti.” En: “We moeten RNOB/AFC net zo behandelen als bijvoorbeeld de Omgevingsdienst. Maar bij AgriFood Capital krijg je altijd brede vergezichten en verkooppraatjes. Het is een grote broek met lege zakken. Regionale samenwerking is noodzakelijk, maar we hebben op deze samenwerking nauwelijks zicht. AgriFood Capital sloeg vooral op de trom, trekken alles naar zich toe wat in de regio gebeurt.” En: “Veel projecten zijn voor ons een ver van ons bed-show. De taken die AgriFood Capital BV oppakt, die passen beter bij het bedrijfsleven dan bij een overheidsclub. AgriFood als thema is te ‘eng’, kunnen niet goed begrijpen op basis van welke overwegingen er ooit voor deze afbakening is gekozen.”

Wisselwerking College - Raden Hoewel er binnen de drie gemeenten wel enige accentverschillen zijn te constateren, blijkt uit het navolgende toch vooral dat er ook sprake is van grote overeenkomsten tussen de drie betrokken gemeenteraden.

Bernheze

In Bernheze worden 'grote onderwerpen' via een 'Notitie ter informatie' (Nti's) aangeboden aan de raad. Voorbeelden daarvan zijn de Mid Term Review en de Regiodeal. Deze Nti's komen op de agenda van de betreffende commissie en kunnen daar besproken worden indien de commissie daar om vraagt. Terugkoppelingen vanuit de regionale POHO's vinden niet of nauwelijks plaats. De collegeleden hebben hier overigens een positiever beeld bij dan de raadsleden. De agenda van de commissievergaderingen kent geen vast agenda-punt 'terugkoppeling regionale samenwerking'. Inmiddels is besloten dat voortaan weer wel te gaan doen (in een verder verleden was dit namelijk wel het geval).

De raadsleden geven aan dat door gebrek aan overzicht op het geheel, het lastig is om gericht vragen te kunnen stellen: “als we iets vragen, dan krijgen we wel een antwoord, maar voordat je een vraag kunt stellen, moet je wel weten waarover het gaat”.

De begroting van RNOB wordt aan de raad voorgelegd met een voorstel van het College van B&W om wel of geen zienswijzen in te dienen. Het moment van indienen van zienswijzen wordt niet ervaren als een goed moment om je als raadslid nader te informeren. Het zou, in de ogen van de raadsleden, helpen als het College van B&W de raad over het geheel meer zouden meenemen, waardoor overzicht op het totaal en op de samenhang ontstaat. Voorbeelden van terugkoppeling vanuit het college zijn de vrijkomende agrarische bebouwing en de energietransitie, maar deze zijn door de aanwezige raadsleden niet als zodanig herkend: “er is een prima discussie met de raad geweest, maar de relatie met de regio en de regionale context stonden daarbij niet op het netvlies.”

In dat opzicht wordt het belang onderstreept dat het College van B&W goed laat zien wat er speelt in de regio. Aangegeven wordt dat bij het indienen van zienswijzen je aan de achterkant van het beleidsproces zit. Dat geeft het gevoel van 'fait accompli'. "Interessanter is het in het begin mee te denken en betrokken te zijn (bijvoorbeeld bij de nieuwe Strategische Agenda). Dan ontstaat ook meer vertrouwen en minder achterdocht. Je krijgt dan ook meer het gevoel mede eigenaar te zijn van de regionale samenwerking."

In de bijeenkomst met de raadsleden wordt onderkend dat innovatie per definitie om ruimte vraagt. Dat betekent dan ook dat inhoudelijk minder gestuurd kan worden, maar er kunnen wel procesafspraken worden gemaakt. Het is goed dit speuren naar innovaties in regionaal verband op te pakken en bewust te zijn "dat innovaties om experimenten en nieuwe werkwijzen vragen zonder garantie op succes. Laat wel zien welke dynamiek ontstaat. En laat de raadsleden deze dynamiek ook volgen om vertrouwen te krijgen. Dat vraagt om een goede terugkoppeling."

Boxtel

In Boxtel vormt de terugkoppeling vanuit gemeenschappelijke regelingen en andere regionale samenwerkingen sinds enig tijd een vast punt op de raadsagenda. Dat heeft er toe geleid dat bewuster wordt omgegaan met terugkoppeling van informatie uit de regio en soms ook aandacht wordt gevraagd voor belangrijke regionale overleggen in de toekomst. Zaken die relatie hebben met de regionale samenwerking binnen RNOB/AFC zijn in de laatste 13 raadsbijeenkomsten 6 keer aan de orde gesteld. Daarnaast is gesproken over de regionale omgevingsdienst, de jeugdzorg en de veiligheidsregio.

In de gesprekken met een wethouder en raadsleden komt naar voren dat deze terugkoppeling scherper en alerter kan. Onderkend wordt dat een meer actieve informatievoorziening kan helpen de regionale agenda ook beter op het netvlies van de raadsleden te krijgen. Dit wordt belangrijk geacht, omdat veel voor de gemeente belangrijke onderwerpen ook op de regionale schaal spelen en worden voorbereid.

Raadsleden gaven in de werksessie aan dat het voor hen soms onduidelijk was dat bepaalde regionale zaken zoals arbeidsmarkt en bedrijventerreinen onder Agrifood Capital vielen.

In de werksessies met de raadsleden kwam het signaal naar voren dat men pas laat in stelling wordt gebracht. In dat opzicht zou het goed zijn om voorafgaand aan regionale overleggen een 'boodschap mee te kunnen geven'. Gesteld wordt dat de discussie met de raden meer zou moeten gaan over 'de visie met de bijbehorende beleidsconsequenties en minder over de uitvoeringsprojecten'. Juist om de kaderstellende rol van de raad goed invulling te kunnen geven, wordt dit van groot belang geacht.

Ook de omvang van de regio en het feit dat de onderlinge samenhang tussen de verschillende subregio's niet zo sterk is, werkt door in de regionale samenwerking. In dat opzicht

wordt gesuggereerd om de 'nabijheid' te versterken en de informatie-uitwisseling en activiteiten meer op de subregionale schaal te organiseren.

Voorts geven de raadsleden aan dat de relatie met RNOB/AFC zou kunnen worden verbeterd door de organisatie van themabijeenkomsten met ruimte voor inhoudelijke discussie, de successen beter zichtbaar worden gemaakt (bijvoorbeeld ook de cofinanciering van andere spelers) en de raad eerder te informeren over de inhoud van de POHO's.

Gelijktijdig wordt gesteld dat de raad ook ruimte moet geven om innovatie, waaraan groot belang wordt gehecht, een kans te geven. "Zaken, die elders in de regio worden ontwikkeld, kunnen ook grote betekenis hebben voor Boxtel".

Meerijstad

Het college informeert de raad via de zogenaamde 'bestuurlijke stukken'. Dan gaat het om begrotingen en jaarplannen. Deze stukken komen zelden of nooit ter sprake in de raad en worden voor kennisgeving aangenomen. Gemeente Meerijstad heeft tot heden nog geen aanleiding gezien zienswijzen in te dienen en die zijn dus ook niet in de raad aan de orde geweest. In februari 2017 organiseerde het college een beeldvormende bijeenkomst over RNOB/AFC.

Er bestaan geen afspraken tussen raad en college over sturing en informatievoorziening bij regionale beleidsafstemming in de regionale POHO's. Uit het gesprek met de raad blijkt eveneens dat het college de gemeenteraad niet informeert over de periodieke regionale POHO's.

Vanuit het college wordt benadrukt dat dit geen onwil is. Als de raad vraagt om nadere toelichting, dan wordt deze ook altijd georganiseerd. Het college stelt zich in principe transparant en welwillend op, maar realiseert zich tegelijkertijd dat de gemeenteraad al overvoerd wordt met informatie. Het college stuurt immers al een grote hoeveelheid raadsinformatiebrieven naar de raad.

Daarnaast is het zo dat de regioagenda openbaar beschikbaar is. De stukken zijn via de weg van openbare stukken uit het college vrij in te zien. Het college geeft overigens aan benieuwd te zijn wat ten aanzien van de informatie uit de POHO's de beelden en verwachtingen van de raadsleden zelf zijn.

De raadsleden hebben niet het idee dat ze door het college goed op de hoogte worden gehouden van zaken die bij RNOB/AFC spelen. Tegelijkertijd wordt dat het college niet zo zwaar aangerekend. "Het college doet zijn best, maar ontbeert wellicht zelf ook overzicht". Het is voor de raadsleden lastig zicht te krijgen op RNOB/AFC. Het is moeilijker controle uit te oefenen. "Bij samenwerkingen als de Omgevingsdienst en de GGD kan dat beter". Tegelijk wordt geconstateerd dat het bij deze samenwerkingen vooral gaat over de uitvoering van beleid. Deze uitvoeringstaken zijn vooraf ook duidelijker aan te geven, zo wordt gesteld. Bij RNOB en AFC ligt dat anders. Innovatie vraagt nu eenmaal om ruimte geven, "ook al mag wel verwacht worden dat men daarover goed wordt geïnformeerd".

In relatie hiermee wordt gewezen op bijeenkomsten voor raadsleden. Deze kunnen hierin een goede rol in kunnen spelen, zo is de ervaring.

Omdat in de regionale POHO's veel beleidszaken aan de orde komen, zoals over bedrijventerreinen, detailhandel, energiebeleid, duurzaamheid et cetera, komt de vraag op wanneer de raad in beeld komt. Temeer omdat deze afspraken in regionaal verband forse consequenties kunnen hebben voor het lokaal beleid. Zo wordt gesteld: "Met welk mandaat zit onze wethouder eigenlijk in het POHO om te onderhandelen over bijvoorbeeld ontwikkeling van detailhandel of bedrijventerreinenstrategie?" En in het verlengde hiervan: "Portefeuillehouders zouden bij belangrijk moeten zorgen dat ze over mandaat beschikken van de raad. De taken die RNOB oppakt, die zou je dicht bij de gemeente willen organiseren met veel invloed van de raden. Voor AFC als uitvoeringsclub geldt dit veel minder."

In de gesprekken met vertegenwoordigers van RNOB/AFC is gewezen op het belang van een goed samenspel binnen de gemeenten tussen de verschillende betrokkenen. De ervaring is dat daar ook nog winst te behalen is. Gedoeld wordt daarbij op het samenspel tussen betrokken portefeuillehouders, de contactambtenaren, de gemeentesecretaris en de griffier. Zij allen kunnen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, een belangrijke rol spelen om de informatie-uitwisseling tussen de verschillende geledingen binnen de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie) soepel te laten verlopen. Het gaat zowel om de informatie aan de voorkant van het beleidsproces (bijvoorbeeld voorafgaand aan de POHO's of regionale bijeenkomsten voor raadsleden) als de terugkoppeling hierover.

Onderscheid RNOB en AFC In de rol van de raad is onderscheid te maken tussen hun rol bij de intergemeentelijke samenwerking in RNOB en bij de privaatrechtelijke samenwerking in AgriFood Capital BV.

RNOB

Bij RNOB gaat het vaak om onderwerpen met een sterk beleidsmatig karakter. Afspraken, die in de regionale overleggen worden gemaakt, kunnen belangrijke gevolgen hebben voor het lokale beleid. Dat raakt daarmee de rol van de raden. Daarom is er door raadsleden op gewezen dat portefeuillehouders met een mandaat vanuit de eigen raad het regionaal overleg moeten ingaan. Dit kan afgeleid zijn uit eigen beleidsvisies op het betreffende terrein of uit een sondering vooraf bij raadsleden. Ook is daarbij de suggestie gedaan om gezamenlijke themasessies te beleggen, eventueel in subregionaal verband.

Een terugkoppeling over de uitkomsten van het regionaal overleg wordt vervolgens dan ook verwacht.

AgriFood Capital BV

Wat betreft de triple helix samenwerking AFC wordt door de meeste raadsleden wat meer ingezet op de lijn van 'loslaten en ruimte geven'.

Met name in de gemeenten Boxtel en Bernheze wordt onderkend dat innovatie per definitie om ruimte vraagt. Dat betekent dan ook dat inhoudelijk minder gestuurd kan worden,

maar dat er wel procesafspraken kunnen worden gemaakt. Het is goed dit speuren naar innovaties in regionaal verband op te pakken en bewust te zijn “dat innovaties om experimenten en nieuwe werkwijzen vragen zonder garantie op succes. Laat wel zien welke dynamiek ontstaat. En laat de raadsleden deze dynamiek ook volgen om vertrouwen te krijgen. Dat vraagt om een goede terugkoppeling.”

Raadsleden in Meierijstad zijn wat betreft de activiteiten van AgriFood Capital BV wat kritischer én denken daar onderling ook verschillend over. Zo wordt door sommigen betwijfeld of er vanuit de overheid wel geparticipeerd moet worden in AgriFood Capital BV en of dat niet aan het bedrijfsleven moet worden overgelaten. Ook worden er vraagtekens gezet of AgriFood wel de juiste focus voor innovatie is. Maar ook wordt ingebracht dat AgriFood Capital BV ruimte moet krijgen, indien vooraf een duidelijk kader is afgesproken en procesafspraken zijn gemaakt, waarbinnen een dergelijke organisatie opereert. “De nieuwe Strategische Agenda en de daarbij behorende spelregels zouden daarin moeten voorzien”.

Roluitoefening door raden Bij de wisselwerking tussen RNOB/AFC hebben niet alleen de organisatie RNOB/AFC en de colleges een belangrijke rol te spelen, maar ook de raadsleden zelf.

In de werksessies met de raden is gebleken dat de raadsleden de verstrekte informatie vanuit RNOB en AFC slecht oppakken. Zo is de informatie uit raadsinformatiebrieven weinig bekend, laat staan dat men op basis daarvan vragen stelt of een discussie uitlokt. Ook de behandeling van het jaarverslag en het jaarplan van RNOB/AgriFood Capital BV krijgt relatief weinig aandacht. Daarmee laten raadsleden de aangereikte mogelijkheden voor sturing lopen.

Voorts is de opkomst van raadsleden bij bijeenkomsten, die door ROB en AFC worden georganiseerd beperkt. Kansen op het verkrijgen van informatie en een discussie over bepaalde thema's worden daarmee niet gepakt.

In dit verband geven de raadsleden in Bernheze aan dat ze “minder fragmentarisch, meer in de breedte en strategischer willen kunnen kijken. We moeten niet alleen over geld spreken, maar meer over onze strategische uitgangspunten wat we willen bereiken”.

Deze raadsleden geven voorts aan dat zij zelf een actievere rol kunnen spelen, onder meer door meer naar regionale bijeenkomsten te gaan en in de eigen raad over de lokale prioriteiten bij de regionale samenwerking een discussie te voeren.

Eenzelfde beeld komt in Boxtel naar voren. Aangegeven wordt dat ze zelf een weinig actieve rol spelen, bijvoorbeeld door vragen te stellen in de raadsbijeenkomst of een boodschap voor de wethouder mee te geven.

De raadsleden in Meierijstad geven aan de regionale samenwerking belangrijk te vinden. Tegelijkertijd geven ze aan dat eigen initiatief daarin lastig is. “Je moet wel eerst weten waar het allemaal over gaat”. Er is gebrek aan overzicht. Dat is ook de reden dat binnen de raad niet of nauwelijks wordt gereageerd op de door het college onder het agendapunt ‘bestuurlijke stukken’ geagendeerde onderwerpen. Ze bieden te weinig aanknopingspun-

ten om het er concreet over te hebben. “Maar we hadden zelf ook wel wat proactiever kunnen zijn”.

5.3 Over sturing bij regionale samenwerking

Betere formele besluitvorming Door verschillende rekenkamers zijn in het verleden onderzoeken gedaan naar de sturing bij regionale samenwerking. Bijvoorbeeld door de Rekenkamercommissies van 's-Hertogenbosch en Boxtel. Deze hadden vooral betrekking op de sturing bij gemeenschappelijke regelingen. In het geval van RNOB/AFC is daarvan overigens geen sprake, maar voor een deel spelen wel dezelfde problemen.

De uit die onderzoeken komende aanbevelingen zijn veelal gericht op een betere afstemming van P&C cyclus van de gemeenten en de regionale organisatie, tijdige informatievoorziening, het werken met gemeentelijke accounts bij de voorbereiding van zienswijzen op de begroting van een gemeenschappelijke regeling, het beter in positie brengen van de raad, een meer heldere rolverdeling tussen de verschillende betrokkenen en dergelijke. Deze aanbevelingen zijn sterk gericht op het verbeteren van de formele besluitvormingsstructuur.

Interessant in dit verband is ook het initiatief van de griffiers in Noordoost-Brabant om de sturing vanuit de raden bij de intergemeentelijke samenwerking te verbeteren. Daarbij gaat het vooral om de sturing bij gemeenschappelijke regelingen, maar het is in belangrijke mate óók van toepassing op de samenwerking RNOB/AgriFood Capital BV. In Binnenvlands Bestuur (19 februari 2019) worden in een gesprek met enkele griffiers een aantal suggesties ter verbetering gedaan, zoals:

- Afstemming van vergadercycli van de betrokken gemeenten.
- Inzichtelijk maken van de ingediende zienswijzen voor alle gemeenten, zodat krachten eventueel makkelijker kunnen worden gebundeld.
- Aanstellen van adoptiegriffiers, die het voortouw nemen bij bepaalde samenwerkingsverbanden; dat kan ook helpen de raden eerder in positie te brengen.
- Organisatie van regiobrede bijeenkomsten voor raadsleden;

Een aantal van deze maatregelen zijn inmiddels ingevoerd. Bij de griffiers bestaat het beeld dat er winst is geboekt: raadsleden steken meer energie in de regionale samenwerking, er ontstaan meer contacten tussen raadsleden over de regionale onderwerpen, een vroegere betrokkenheid van de raden en dergelijke

Sturen in regionaal netwerk

Feitelijk fungeert de regio als een netwerk. Bij RNOB gaat het om een netwerk van gemeenten, waterschappen, provincie, rijksdepartementen, Europa en soms ook private partners. Bij AgriFood Capital BV gaat het om een netwerk, dat is opgebouwd uit zeer vele en zeer diverse spelers uit de geledingen van de ondernemers, onderwijs en overheid. In de literatuur wordt het belang om stil te staan bij een passende sturingswijze veelvuldig benoemd.

Zo onderscheidt de Rekenkamer van de provincie Zeeland twee sturingswijzen: traditionele sturing versus netwerksturing. Bij de traditionele sturing wordt ervan uitgegaan dat vooraf ‘SMART’ afspraken kunnen worden gemaakt over inhoudelijke doelen, terwijl het er bij de netwerksturing meer om gaat procesdoelen vast te leggen, zodat ook ruimte voor andere spelers in het netwerk wordt geboden. In samenspraak worden dan de uiteindelijke inhoudelijke resultaten bepaald.

De Raad voor het Openbaar Bestuur gaat in op de sturing van regionale samenwerking. In haar publicatie ‘Wisselwerking’ aan dat regionale samenwerking onlosmakelijk is verbonden met het besturen van een gemeente. “Dat vraagt iets van gemeentebesturen, zowel van het College van B&W als van de gemeenteraad. Zij zullen zich nadrukkelijk moeten richten op deze werkelijkheid en deze een plek moeten geven in hun eigen werkwijze. En tot nu toe gebeurt dat vaak onvoldoende. Met name gemeenteraadsleden mopperen over hun mogelijkheden invloed uit te oefenen op samenwerkingsverbanden, waar wel een steeds groter deel van de gemeentelijke middelen naar toe vloeit. Er wordt afstand gevoeld, wat leidt tot groeiend ongemak.”

“Vooral het aantal regionale bijeenkomsten voor gemeenteraadsleden blijkt hier van belang. Naarmate er meer gezamenlijke ontmoetingen zijn waarop raadsleden worden geïnformeerd over of worden betrokken bij regionaal beleid, is er sprake van meer onderling vertrouwen en overeenstemming en zijn de verhoudingen zakelijker. De betrokkenheid van gemeenteraadsleden blijkt een positieve invloed te hebben op de effectiviteit van regionale samenwerking.”

De Raad adviseert dat de houding van gemeenteraden ten opzichte van samenwerking verandert van ‘statisch’ naar ‘dynamisch’. Dan gaat het minder om “organisatiestructuren, uitvoeren, beheersen en verantwoorden” maar meer om “anticiperen, leren, gezamenlijk evalueren, ontwikkelen en aanpassen”.

De Raad voor het Openbaar Bestuur pleit ervoor dat samenwerkingsverbanden maar vooral ook de Colleges van B&W de gemeenteraden in die zin ook beter in positie brengen, waardoor zij zich ook meer eigenaar gaan voelen van deze regionale samenwerking. Duidelijk is dat de sturing in een regionaal verband van verschillende spelers vraagt om een sturingswijze die inspeelt op de belangen van deze verschillende spelers. Eenzelfde beeld over het proces bij de start van de samenwerking en periodieke informatie over het procesverloop en de resultaten van de samenwerking versterken het vertrouwen in de samenwerking. Een goed samenspel tussen de verschillende betrokkenen vanuit een heldere rolverdeling is daarbij cruciaal.

5.4 Samenvattend

Samenvattend kan worden gesteld over de rol van de raden:

- De besluitvorming in formele zin verloopt volgens de spelregels, zoals die zijn afgesproken in het convenant over de samenwerking. Dit komt ook tot uiting bij het doorlopen

van de P&C cyclus en de indiening van de zienswijzen daarbij. Overigens gaan de ingediende zienswijzen vaak vooral over vragen om meer inzicht in de operationalisering van ambities en doelen en in geldstromen en processen. Beleidsinhoudelijke aspecten – bijvoorbeeld door andere prioriteiten aan te geven - komen weinig terug.

- Gelijktijdig blijkt de ervaren afstand tussen de gemeenteraden en de RNOB/AFC groot en wordt de samenwerking in dit verband nog weinig als 'eigen' organisatie beschouwd. De beeldvorming is vaak negatief en verschillende verbeteringen, die afgelopen jaar door RNOB/AFC in gang zijn gezet, hebben tot op dit moment nog niet geleid tot een veel positiever beeld. In dat opzicht is er nog werk aan de winkel.
- De raadsleden geven zelf aan dat zij de kansen om dit gat te dichten onvoldoende hebben opgepakt. Zo blijkt dat:
 - de informatie uit nieuwsbrieven van RNOB/AFC en raadsinformatiebrieven vanuit het college weinig bekend is;
 - de behandeling van het jaarverslag van RNOB/AFC geen en de begroting met jaarplan krijgt weinig aandacht krijgt;
 - de bijeenkomsten die door RNOB/AFC voor raadsleden worden georganiseerd voor raadsleden matig worden bezocht.
- Maar ook wordt door de raadsleden naar de organisatie RNOB/AFC en de Colleges van B&W en de portefeuillehouders gewezen. Vaak genoemd worden:
 - Raden zijn nauwelijks betrokken geweest bij de start van de samenwerking. In eerste instantie was het vooral een zaak van de burgemeesters en geleidelijk aan hebben ook de wethouders via de POHO's een belangrijkere rol gekregen. Overigens is voor het nieuwe strategische programma een andere lijn gekozen.
 - Er is veel onduidelijkheid over de organisatie en wat er wel bij hoort en wat niet en hoe de verantwoordelijkheden liggen.
 - De informatievoorziening vanuit RNOB/AFC wordt gekwalificeerd als "onduidelijk, teveel jargon en weinig gericht op de gemeenten". Hierin zijn onlangs door RNOB/AgriFood Capital BV enkele verbeteringen doorgevoerd zoals een duidelijker onderscheid tussen RNOB en AgriFood Capital BV en door het uitbrengen van periodieke nieuwsbrieven.
 - De informatieverstrekking vanuit de colleges en vooral uit de POHO's over RNOB/AFC-zaken en de terugkoppeling daarvan moet beter en vooral ook vroegtijdiger.
- Gelet op de sterk beleidsmatige agenda van de POHO's, is de inhoud van deze overleggen ook van groot belang voor de raad. De beslissingen in deze overleggen kunnen belangrijke consequenties hebben voor het gemeentelijk beleid. Dit vraagt om tijdige sondering vooraf bij de raad en een actieve terugkoppeling van de resultaten van het overleg.
- De door de griffiers van Noordoost-Brabant aangedragen aandachtspunten kunnen bijdragen aan een betere sturing van RNOB/AFC. Tevens is het belangrijk dat meer aandacht wordt gegeven aan het samenspel binnen de gemeenten tussen de betrokkenen

(portefeuillehouders, contactambtenaren RNOB/AFC, gemeentesecretaris en griffier) om de raad op het goede moment met de juiste informatie in positie te brengen.

- In de werksessies met de drie raden komt duidelijk naar voren dat een aantal belangrijke opgaven in regionaal verband moeten worden opgepakt en dat samenwerking daarvoor noodzakelijk is. Ook hecht een meerderheid grote waarde aan innovatie in de regio. Onderkend wordt dat dit ook betekent dat er ruimte moet worden gegeven en dat innovatie gepaard gaat met 'trial and error'. Het werken op de regionale dan wel subregionale schaal wordt daarbij van grote betekenis geacht. Dat laat onverlet dat men wel "meegenomen wil worden" in deze regionale samenwerking en innovatie.
- Sturing geven aan een netwerkorganisatie, zoals RNOB/AFC is, vraagt om een heldere positiebepaling van de verschillende spelers ten opzicht van elkaar. Uit de opgetekende ervaringen in de gesprekken, maar ook uit de literatuur, komen daarbij enkele belangrijke aandachtspunten naar voren. Zo is het illusie te denken dat bij een dergelijke samenwerking sturing mogelijk is aan de hand van vooraf 'SMART' geformuleerde inhoudelijke doelen. Een goede sturing op het proces wordt belangrijk genoemd. Dat laat onverlet dat bij beleidsmatig belangrijke zaken de raden veel uitdrukkelijker in positie moeten worden gebracht. In dat opzicht wordt meer eigenaarschap van de regionale samenwerking door de verschillende geledingen binnen de gemeenten als een kritische succesfactor beschouwd.

Bijlage I: uitvoering en begeleiding van het onderzoek

Het onderzoek is deels door de rekenkamercommissies zelf uitgevoerd en deels uitbesteed.

Team van onderzoekers:

- Drs. J. (Jan) van den Heuvel van Rekenkamercommissie Boxtel
- Ir. K. (Kees) Langerwerf van Rekenkamercommissie Bernheze
- Drs. H.M. (Herbert) ter Beek MPM van Bureau voor Economische Argumentatie (BEA)

De begeleidingscommissie bij het onderzoek bestond verder uit de volgende personen:

- Dhr. H. (Hans) Kessens, Rekenkamercommissie Meierijstad
- Dhr. Ir. N. (Nico) op de Laak, Rekenkamercommissie Bernheze
- Mw. Drs. M. (Marga) Vermeer, Rekenkamercommissies Boxtel
- Mw. Dr. S. (Sabine) van Zuydam, Rekenkamercommissie Meierijstad

Bijlage II: overzicht van gesprekspartners

Ten behoeve van het onderzoek zijn veel gesprekken gevoerd met betrokkenen, zowel vanuit RNOB en AgriFood Capital BV als vanuit de externe betrokkenen bij de regionale samenwerking rondom het thema AgriFood. De navolgende lijst van gesprekspartners is uitgesplitst naar gesprekspartners waarmee een gesprek is gevoerd over één of meer van de in totaal 22 uitgevoerde caseuitwerkingen van projecten uit de programmalijn 'innovation' (17 cases) en de programmalijn 'basics' en gesprekspartners waarmee in bredere zin is ingegaan op de regionale samenwerking rondom het thema AgriFood.

Gesprekspartners algemeen:

- René Peerenboom RNOB
- Roel Schutten AgriFood Capital BV
- Jules Goris AgriFood Capital BV
- Rien Wijdeven Gemeente Bernheze
- Peter van Boekel Gemeente Bernheze
- Clemens Kerstholt Gemeente Meierijstad
- Rob Verpoort Gemeente Meierijstad
- Jan Goijaarts Gemeente Meierijstad
- Peter van de Wiel Gemeente Boxtel

Gesprekspartners ten behoeve van één of meer casebeschrijvingen:

- Chantal Dietvorst BOM
- Janny van der Heijden Provincie Noord-Brabant
- Arie Meulepas Provincie Noord-Brabant
- Nancy Aschman VION
- Wilco Jansen Sligro
- Jan van Hout Restaurant Ons Jongens
- Jan Krol Krol Advies & Projectontwikkeling (voorheen Helicon en Grow Campus)
- Herbert Bosch Koning Willem I College
- Tjacko Sijpkens Big Developments BV
- Jouke Kardolus Oost NL
- Juriaan Meulenaars Dimaen BV
- Elies Lemkes HAS Hogeschool
- Dick Pouwels HAS Hogeschool
- Mieke van Eerten HAS Hogeschool
- Fridthjof Leerdam Gemeente Oss en AgriFood Capital
- Gerard Schönfeld Gemeente Boxtel
- Rian Snijder AgriFood Capital BV
- Véronique de Wit Gemeente Meierijstad
- Paul van der Gaag Gemeente Bernheze

- Werner Bastiaanse Gemeente Boxtel
- Liesbeth de Theije RNOB
- Rob Setz Gemeente Boxmeer
- Michiel Ytsma Gemeente Landerd
- Clemens Kerstholt Gemeente Meierijstad

Daarnaast zijn er sessies belegd met raadsleden over de wijze waarop gemeenteraden geïnformeerd worden over de regionale samenwerking rondom het thema AgriFood. Deze sessies vonden plaats met gemeenteraadsleden uit:

- Gemeente Bernheze.
- Gemeente Boxtel.
- Gemeente Meierijstad.

Bijlage III: bronnen en literatuuroverzicht

Voor het onderzoek is gebruikt gemaakt van de volgende documenten:

- AgriFood Capital BV, Jaarplannen voor de jaren 2015 tot en met 2019.
- AgriFood Capital, Strategische Agenda met uitvoeringsprogramma: Regionale samenwerking Noordoost-Brabant “excellente AgriFood-regio”, definitieve versie februari 2014.
- AgriFood Capital, gemeenten en waterschappen, Bestuursconvenanten Regionale Samenwerking Noordoost-Brabant 2013 en 2017.
- AgriFood Capital, Vergaderverslagen DB/AB 2015 tot en met 2018.
- AgriFood Capital, Oprichtingsakte, 2014.
- AgriFood Capital, *Kompasnotitie, op weg naar een keigoede Strategische Agenda Food Capital & Regio Noordoost-Brabant 2020-2028*, 19 december 2018.
- AgriFood Capital BV, *Regiodeal AgriFood Capital Noordoost-Brabant, de circulaire productie van dierlijke en plantaardige eiwitten aan de basis van een gezonde, vitale en economisch krachtige regio*, achtergronddocument, augustus 2018.
- AgriFood Capital BV, *Presentatie Regiodag*, 20 september 2018.
- Alterra en Studio Marco Vermeulen, *Landscaping the Food, een wenkend perspectief voor de proteïne-as de Peel*, februari 2017.
- Buck Consultants International, *Economische positionering Noordoost-Brabant*, 17 april 2018.
- Metabolic, *Circulair voedselsysteem Noordoost-Brabant, een voorbeeldstellende regio voor een circulair voedselsysteem in 2030*, 13 februari 2017.
- Provincie Noord-Brabant, *Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020*, 26 april 2013.
- RNOB/AgriFood Capital BV, *Evaluatie Strategische Agenda 2014-2020*, 2019.
- RNOB, Jaarplannen voor de jaren 2015 tot en met 2019.
- RNOB, Jaarverslagen over de jaren 2015 tot en met 2017.
- RNOB, Vergaderverslagen DB/AB in periode 2015 tot en met 2018.
- RNOB, partner in AgriFood Capital, *“1 + 1 = 3”, Omgevingskoers Noordoost-Brabant, Samen sterker maken wat sterk is!*, Bouwstenen voor omgevingsvisie, versie 30 november 2017.
- RNOB, partner in AgriFood Capital, *Tussenevaluatie publieke samenwerking in Noord-oost-Brabant, Mid Term Review*, februari 2018.
- RNOB, *Bijlage 1: Werkplannen Regio Noordoost Brabant 2019*, 30 januari 2019.
- Royal HaskoningDHV, *Aanpak Strategische Agenda's Regio Noordoost-Brabant & Agri-Food Capital 2020-2028*, 17 april 2019.

Daarnaast is een grote hoeveelheid documenten van de betrokken gemeenten beschouwd, met name ten behoeve van het hoofdstuk over de aansturing van gemeenteraden.

