

Meerjaren Productplan REWIN 2015 - 2018

Aan	Dagelijks Bestuur
Datum	10 april 2014
Status	Besluitvormend
Kenmerk	RWB/DB/CB/2014.0210

INLEIDING	<p>Het productplan van REWIN maakt onderdeel uit van de begroting van RWB. Vandaar dat de Raad van Commissarissen van REWIN het Meerjaren Productplan 2015 – 2018 aan RWB heeft aangeboden, waarbij zij het volgende adviseert:</p>
KERN VOORSTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de prestatienormen voor 2015 – 2018 zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018; 2. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de bijdrage 2015 conform het Meerjaren Productplan 2015 – 2018; 3. De RvC adviseert het bestuur van RWB om in het belang van de continuïteit van de dienstverlening door REWIN, de intentie uit te spreken tot financiering in de jaren 2016 tot en met 2018 conform de meerjarenraming zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018; 4. De RvC adviseert het bestuur van RWB te onderzoeken hoe meerjaren-afspraken tussen RWB en REWIN kunnen worden verankerd. Hierbij past eveneens helderheid over de cyclische producten van REWIN (begroting/-jaarrekening) en het opdrachtgeverschap van RWB in relatie tot REWIN.
ARGUMENTEN	<p>Met betrekking tot deze adviespunten het volgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De prestatienormen (blz. 15 Meerjaren Productplan) zijn mede op basis van marktomstandigheden enigszins naar beneden toe bijgesteld: van een target van 70 vestigers in 2013 en 2014, naar gemiddeld 63 vestigers per jaar in de periode 2015-2018. Met deze 4-jaars periode wordt aangesloten bij de voorgestelde financieringsperiode. Bovendien maakt deze looptijd het mogelijk om het effect van veranderende omstandigheden enigszins te nivelleren. De provinciale ontwikkelingsmaatschappij BOM en Brainport hanteren overigens dezelfde methodiek. voor een aaneengesloten periode van 4 jaar. Ondanks deze bijstelling van de target is er nog altijd sprake van ambitieuze doelstellingen, mede in vergelijking met soortgelijke organisaties. Voor de topsectoren zijn de prestatienormen voor 2015 overigens gelijk aan 2014. Voorgesteld wordt derhalve het advies van de RvC over te nemen; 2. In 2015 wordt uitgegaan van een bijdrage per inwoner van € 1,64. Volgens

	<p>afpraak is in 2014 voor het laatst een korting van 3% doorgevoerd. In 2015 zien we een lichte stijging van 1,5% (conform het door RWB gehanteerde percentage). In het productplan wordt melding gemaakt van de voortgang van de discussie tussen BOM en REWIN. In 2014 zijn de beide Raden van Commissarissen twee maal bijeen geweest, met als doel het verder verkennen van de integratie tussen beide organisaties. Als onderdeel hiervan is een projectgroep actief geweest die de feitelijke activiteiten van beide organisaties heeft ontleed: dit heeft geleid tot een goed inzicht in de overlap maar ook in de verschillen. Er wordt momenteel overleg gevoerd met de provincie Noord-Brabant en de BOM over de vraag of en hoe deze verschillen bij integratie kunnen worden ingepast. De afgelopen periode heeft eveneens het inzicht opgeleverd dat wil West-Brabant een uitvoeringsorganisatie op het niveau van REWIN, integratie met de BOM niet per definitie en zeker niet op korte termijn, tot vermindering van kosten zal leiden. De BOM zal garanties vragen voor de continuïteit van de financiële bijdrage door de regio West-Brabant. Voor zover nu kan worden overzien betekent dit dat, zeker voor de kortere termijn, het al of niet integreren van BOM en REWIN geen direct effect zal hebben op de verwachte bijdrage vanuit West-Brabant. Op basis van bovenstaande overwegingen wordt voorgesteld in te stemmen met het advies van de RvC wat betreft de bijdrage 2015;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. In het productplan wordt aangegeven wat voor REWIN het belang is van meerjaren financiering: de aard van de werkzaamheden vragen om continuïteit en het vertrouwen bij projectpartners dat REWIN langjarig haar ondersteunende rol kan waarmaken. Ook in het proces met de BOM is zoals hierboven reeds aangegeven continuïteit van groot belang. Vandaar dat wordt voorgesteld conform het advies van de RvC om gemeenten te vragen de intentie uit te spreken dat er ook in de jaren 2016 – 2018 middelen beschikbaar zijn voor de uitvoeringsorganisatie; 4. Het is van belang dat de verbinding tussen gemeenten, RWB en REWIN verder wordt geprofessionaliseerd en geformaliseerd. Het gaat hierbij ondermeer over de manier waarop met de jaarrekening en begroting van REWIN wordt omgegaan, maar eveneens over rollen en taken in de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer. In dat kader kan het advies van de RvC worden ondersteund. <p>Bijgevoegd zijn: de brief van REWIN d.d. 3 april 2014 en het Meerjaren Productplan REWIN 2015 - 2018</p>
<p>ADVIES VOOR BESLUITVORMING</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In te stemmen met de prestatienormen voor 2015-2018 zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018; 2. In te stemmen met de bijdrage 2015 conform het Meerjaren Productplan 2015 – 2018; 3. In het belang van de continuïteit van de dienstverlening door REWIN, de intentie uit te spreken tot financiering in de jaren 2016 tot en met 2018 conform de meerjarenraming zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018; 4. Te onderzoeken hoe meerjarenafspraken tussen RWB en REWIN kunnen worden verankerd. Hierbij past eveneens helderheid over de cyclische producten van REWIN (begroting / jaarrekening) en het opdracht-

geverschap van RWB in relatie tot REWIN;
de directeur-secretaris van de RWB opdracht te verstrekken tot dit onderzoek;

5. Aan de gemeenten het Productplan REWIN 2015 – 2018 te zenden met het verzoek dit Productplan REWIN 2015 – 2018 voor te leggen aan de gemeenteraden en de zienswijze van de gemeenteraden over dit REWIN Productplan 2015 – 2018, dat één geheel vormt met de begroting 2015 van de RWB, schriftelijk aan de RWB zenden.

Meerjaren Productplan REWIN 2015 - 2018

REWIN
Breda
april 2014

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Opzet nieuwe governance	6
3. Uitvoering hoofdtaken	7
4. Prestatienormen voor 2015 - 2018	15
5. Begroting 2015 - 2018	16
6. Personeel 2015	20
7. Advies Raad van Commissarissen	21
Bijlage: Geleverde REWIN prestaties 2013	22

1. Inleiding

In 2011 is REWIN gestart met een strategische heroriëntatie. Onderwerpen hierbij zijn: de rol van REWIN bij de uitvoering van de strategische agenda West-Brabant, de verkenning van intensievere samenwerking met de BOM en Impuls Zeeland en de bezuinigingen waar de financiers van REWIN mee te maken hebben.

De uitkomst van de heroriëntatie heeft een nieuw beleidskader opgeleverd met meer focus op een tweetal activiteiten. Verder dient het opdrachtgeverschap en meerjarenfinanciering goed georganiseerd te worden. De definitieve uitkomst van een samenwerking met de BOM wordt dit voorjaar verwacht.

Hoofdtaken

Op basis van de uitkomsten van de heroriëntatie voert REWIN vanaf 2013 twee hoofdtaken uit:

1. West-Brabant promoten als aantrekkelijke vestigingsplaats en het acquireren van vestigers van buiten de eigen regio waardoor er nieuwe arbeidsplaatsen blijken.
2. Uitvoering van de strategische agenda West-Brabant onderdeel topsectoren en flexibel inspelen op nieuwe kansen.

Opschalen

Het afgelopen jaar is het opschalen van de agendasetting (strategie) en de uitvoering van het economisch beleid in West-Brabant en Zeeland verkend door een ambtelijke voorbereidingsgroep van de provincies Noord-Brabant en Zeeland en de Regio West-Brabant. Alleen op het schaalniveau van Zuidwest-Nederland is het mogelijk om een topregio in Europa te worden op het gebied van biobased economy, logistiek en maintenance (de drie speerpunten van Zuidwest). Een topregio in Europa (en op onderdelen op mondiaal niveau) vraagt om de nu beschikbare middelen (van overheden, bedrijven en kennisinstellingen) voor het economisch beleid van de afzonderlijke regio's gezamenlijk in te gaan zetten. Hierdoor worden die middelen effectiever (meer resultaten op de gestelde doelen) en efficiënter (meer doen met het zelfde geld) ingezet.

Medio 2013 heeft Zeeland zich op het standpunt gesteld dat op dit moment een vergaande samenwerking met REWIN/BOM nog niet aan de orde is.

Er is vervolgens in het najaar 2013 een opdracht verstrekt aan Marijnen voor het formuleren van een voorstel op basis waarvan de aandeelhouders van N.V. REWIN West-Brabant een besluit kunnen nemen over de vorming van een uitvoeringsorganisatie voor de regio West-Brabant waar de provincie Noord-Brabant/BOM en de regio West-Brabant/REWIN op een nader te bepalen manier in participeren.

Naar aanleiding van de rapportage van Marijnen is er een stuurgroep gevormd bestaande uit een delegatie van de Raad van Commissarissen van de N.V. REWIN West-Brabant en N.V. BOM Holding, de beide directeuren en vertegenwoordigers van het RWB en de provincie Noord-Brabant.

De stuurgroep heeft een projectgroep ingesteld (bestaande uit MT leden van REWIN en BOM aangevuld met vertegenwoordigers van het RWB en provincie Noord-Brabant) die als opdracht hebben gekregen om expliciet de issues in beeld brengen waarover bij het integratieproces een besluit moet worden genomen. Deze issues hebben in ieder geval betrekking op werkzaamheden/taken, organisatiestructuur, personeel, governance en financiën.

Er is bij de topsectoren een uitgebreide analyse opgesteld van de werkwijze bij topsectoren van de BOM en REWIN. Op basis daarvan zullen conclusies worden getrokken op welke wijze de samenwerking wordt vorm gegeven. De andere hoofdtaak van REWIN is het acquireren van nieuwe vestigers. Ook voor deze hoofdtaak is er een uitgebreide analyse opgesteld van de werkwijze van de BOM en REWIN. Op basis daarvan zullen ook conclusies worden getrokken op welke wijze de samenwerking wordt vorm gegeven.

Zodra er meer bekend is, zal dat worden teruggekoppeld naar de stakeholders van REWIN.

Opdrachtgeverschap RWB

Er is in de huidige situatie onduidelijkheid over het opdrachtgeverschap voor REWIN. Die onduidelijkheid uit zich o.a. bij de wijze waarop met de begroting van REWIN wordt omgegaan bij het RWB. Weliswaar loopt de begroting van REWIN mee met de begroting van RWB, ze zijn echter niet geïntegreerd en het is onduidelijk wie daar uiteindelijk een beslissing over neemt. Er wordt daarom een voorstel opgesteld om meer helderheid te krijgen over het opdrachtgeverschap.

Gedacht wordt aan de volgende elementen bij het opdrachtgeverschap:

- de begroting van REWIN wordt geïntegreerd in de begroting van RWB
- het RWB acteert als opdrachtgever voor REWIN
- het opdrachtgeverschap voor REWIN wordt gemandateerd naar een apart gevormde stuurgroep vanuit het DB van het RWB.

De RvC van REWIN adviseert het bestuur van het RWB om deze elementen verder uit te werken bij de concretisering van het opdrachtgeverschap van het RWB voor REWIN.

Meerjaren financiering

Sinds de oprichting van REWIN wordt er jaarlijks een beslissing genomen over de bijdrage van de gemeenten aan REWIN voor het komend begrotingsjaar. De productplannen van REWIN kennen wel een meerjarenbegroting. Daarover worden echter geen bindend besluiten genomen. De besluitvorming gebeurt via de jaarlijkse begrotingsbehandeling van het regionale samenwerkingsverband SES West-Brabant en sinds 1 januari 2011 diens rechtsopvolger het RWB. De 2 hoofdtaken van REWIN leiden pas na meerjarige inspanningen tot de beoogde resultaten. Bij acquisitie gaan er gemiddeld meerdere jaren overheen voordat een vestiger besluit tot vestiging in West-Brabant. Bij de uitvoering van de strategische agenda West-Brabant staat centraal dat de regio zich verder wil ontwikkelen als toptechnologische hotspot voor de Biobased Economy, Maintenance en Logistiek. Om deze ambitie te verwezenlijken slaan overheden, kennisinstellingen en bedrijven de handen ineen. Er zijn businessplannen opgesteld voor de 3 topsectoren die pas na meerdere jaren resultaten opleveren. REWIN ondersteunt als uitvoeringsorganisatie overheden, kennisinstellingen en bedrijven om deze ambitie te realiseren. Daar hoort dan ook een meerjarig financieel arrangement van gemeenten voor REWIN bij. De meerjarige financiering door gemeenten is nog niet geregeld worden.

Verder speelt ook mee dat samenwerking met de BOM alleen haalbaar is als er een meerjaren financiering voor REWIN is geregeld.

Meerjaren financiering is ten slotte ook cruciaal om de kwaliteit van REWIN op peil te houden. Goede medewerkers kunnen alleen worden aangetrokken of voor REWIN behouden blijven als er een meerjaren perspectief voor ze is bij REWIN.

De RvC adviseert het bestuur van RWB om in het belang van de continuïteit van de dienstverlening door REWIN, de intentie uit te spreken tot financiering in de jaren 2016 tot en met 2018 conform de meerjarenraming zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018.

De RvC adviseert het bestuur van RWB te onderzoeken hoe meerjarenafspraken tussen RWB en REWIN kunnen worden verankerd. Hierbij past eveneens helderheid over de cyclische producten van REWIN (begroting/jaarrekening) en het opdrachtgeverschap van RWB in relatie tot REWIN.

Samenwerking Impuls Zeeland

Na het aflopen van de bestaande samenwerkingsovereenkomst tussen REWIN West-Brabant en Economische Impuls Zeeland, hebben beide organisaties de wens uitgesproken de samenwerking voort te zetten. Deze intentie is geconcretiseerd en vastgelegd in een verklaring, die op 26 februari jl. is ondertekend door Paul Nijskens, directeur van REWIN, en Dick ten Voorde, directeur van Impuls. De verklaring heeft betrekking op verschillende thema's. Naast voortzetting en uitbreiding van de functionele samenwerking binnen de economische speerpunten Logistiek, Maintenance en Biobased Economy, ligt een accent op het

terrein van (gezamenlijke) acquisitie. Als het gaat om het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid beschouwen beide organisaties elkaar als 'preferred partner'. Dit vertaalt zich in het doorgeven van leads, het uitwisselen van informatie en het gezamenlijk organiseren van en deelnemen aan activiteiten.

In de werkwijze van beide organisaties met betrekking tot buitenlandse potentiële vestigers, wordt daar waar mogelijk de 'Zuidwest-propositie' gehanteerd. De acquisitieteams van REWIN en Impuls stemmen lopende trajecten met elkaar af en ondernemen waar mogelijk activiteiten als beursbezoeken, acquisitiereizen, cursussen en seminars en evenementen (hospitality) gezamenlijk. Partijen verwachten door het continueren van de samenwerking voor beide regio's optimaal profijt te trekken, zowel via elkaars expertise als netwerken.

Afscheid directeur

REWIN directeur Paul Nijskens heeft te kennen gegeven dat hij per 1 november 2014 met pensioen gaat. Dat betekent dat bij de besluitvorming over de vormgeving van het "toekomstige REWIN" ook voorzelen moet worden in het op orde houden van het management van REWIN. Conform de statuten van de N.V. REWIN West-Brabant is de Raad van Commissarissen daarvoor verantwoordelijk.

2. Opzet nieuwe governance

Het onderzoek van Decisio (1) concludeert dat aan de huidige REWIN governance belangrijke bezwaren kleven. De belangrijkste knelpunten kunnen als volgt worden samengevat:

1. Zuivere rollen

Er is sprake van een zogenaamd “pettenprobleem”, met name waar het gaat over de betrokkenheid van de gemeentelijke bestuurders. De wethouders behartigen primair hun gemeentelijke belang, maar zij worden in de rol van lid van de RvC (wettelijk) geacht het bedrijfsbelang te dienen.

2. Selectie leden RvC

Door de keuze om de RvC samen te stellen uit bestuurders namens de gemeentelijke aandeelhouders (18 West-Brabantse gemeenten en de Zeeuwse gemeente Tholen) en de Kamers van Koophandel voor Zuidwest-Nederland en voor Brabant, worden RvC-leden niet primair geselecteerd op hun toezichtvaardigheden en/of specifieke inhoudelijke inbreng, maar op de politiek-bestuurlijke functie die zij vervullen als wethouder van een aandeelhouder.

3. Inbreng overige 2 O's

In de huidige situatie wordt de RvC van REWIN gedomineerd door de overheid i.c. door namens de gemeentelijke aandeelhouders benoemde leden. De inbreng vanuit onderwijs/onderzoek en de ondernemers is beperkt tot de commissarissen die geleverd worden door de beide KvK's. In een tijd dat de samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs steeds belangrijker wordt en ook essentieel is voor het realiseren van de regionale ambities, is deze eenzijdigheid ongewenst. Deze veranderingen hebben een wezenlijke invloed op wijze van opereren van REWIN die meer en meer de uitvoeringsorganisatie van de drie O's in West-Brabant wordt en dat vraagt ook om een andere vorm van governance dan enkel van de gemeente.

4. Slagvaardigheid

Door de dominantie van lokale bestuurders in de RvC bestaat het risico dat bijeenkomsten van de RvC vooral in het teken staan van regionale beleidskeuzes in relatie tot lokale wensen en belangen. Over deze keuzes moet vanzelfsprekend discussie plaatsvinden, maar de RvC is hiervoor niet de aangewezen plek.

De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders van REWIN om het advies uit de strategische heroriëntatie om de samenstelling van de RvC van REWIN te wijzigen pas uit te voeren wanneer duidelijk is hoe de duurzame uitvoeringsorganisatie REWIN eruit komt te zien.

¹ Decisio 18 november 2011: Strategische heroriëntatie REWIN (hoofdstuk 5.2 Organisatie en governance)

3. Uitvoering hoofdtaken

3.1 Acquisitie

Vertrekpunt acquisitie: lead generatie

Elk acquisitietraject start met het opsporen van projecten in de markt. Projecten waarbij een vestigingsvraagstuk aan de orde is. Het acquisitieteam bedient zich daarbij van diverse bronnen. Veel van de contacten komen uit het eigen netwerk. Dat netwerk is opgebouwd in de ruim 27 jaar dat REWIN bestaat en is onvervangbaar. Zo ontvangen wij leads van bedrijven die in een eerder stadium naar tevredenheid zijn begeleid, komen er leads voort uit de “cross-overs” met het netwerk dat is opgebouwd in de topsectoren, wordt samengewerkt met intermediairs in de vastgoedsector, speelt de “gun-factor” een grote rol en dragen ook de hechte sponsorrelaties bij aan het verkrijgen van waardevolle informatie die naar acquisitiekansen zijn te herleiden. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat zo’n 40% van onze acquisitiecontacten voortkomen uit het netwerk dat in West-Brabant en (ver) daarbuiten is opgebouwd. Het in stand houden en koesteren van dat netwerk zit onze acquisiteurs dan ook in de genen.

Daarnaast zijn er de meer traditionele methoden om aan acquisitiecontacten te komen. Reacties op mailings, het aanhaken op relevante evenementen en seminars, beursbezoeken zijn daarvan voorbeelden. Maar ook daarbij moeten keuzes worden gemaakt. Uitgangspunt bij al onze acties is “return on investment”. Met andere woorden: er moet een reële kans zijn op een succesvol vervolg, anders worden er geen middelen (tijd, geld) geïnvesteerd.

Voor de komende periode van 4 jaar zal bij de lead generatie de aandacht –onder andere- uitgaan naar:

- **Sectoren.** Daarbij gaat het onder meer om het actief bezoeken van beurzen in de voor West-Brabant gedefinieerde topsectoren en daaraan gelieerde sectoren (Bio Based, Agro en Food, Aviation, Maritime maintenance, Logistiek);
- **Landen.** Daar waar mogelijk wordt uit praktische overwegingen samengewerkt met “lead generators” in de betreffende landen. Op deze wijze wordt voorkomen dat er overlap plaatsvindt met de acquisitieactiviteiten van de BOM die hiervoor eigen kanalen heeft (Netherlands Foreign Investment Agency). In de praktijk zijn de acquisitie inspanningen van REWIN en BOM in het buitenland daardoor vrijwel zonder uitzondering complementair aan elkaar. Bovendien heeft de BOM een veel bredere landenfocus dan REWIN vanwege de provinciebrede acquisitieopgave. REWIN concentreert zich dan ook alleen op die landen waarvoor een goede West-Brabant propositie aangeboden kan worden. Daarbij gaat het om de volgende landen:

Duitsland: De economie in Duitsland presteert als de beste in Europa. Daarnaast is Duitsland nog steeds onze grootste handelspartner. Door aan te sluiten bij relevante Duitse netwerken en actief te opereren op relevante beurzen worden nieuwe leads aangeboord. Kansen liggen er voor kantoren (sales/aftersales/customer services) en logistiek.

VS: hierbij ligt de focus op de supply chain van Amerikaanse bedrijven. De grotere nieuwe vestigers in onze regio van de afgelopen 5 jaar zijn regelmatig distributiecentra geweest van Amerikaanse concerns die sterk expanderen op de Europese markt.

België: Bij gebrek aan goede vestigingsmogelijkheden in de grensstreek aan Belgische zijde en de kansen om relatief dichtbij huls nieuwe markten aan te boren in hetzelfde taalgebied oriënteren zich steeds meer –voornamelijk Vlaamse- bedrijven zich op Nederland. West-Brabant heeft zowel geografisch als qua cultuur uitstekende papieren om dergelijke bedrijven aan zich te binden.

China/Azië: De Aziatische economie, en China in het bijzonder, ontwikkelt zich nog steeds in een fors tempo. Waar eerst alleen handmatige productiearbeid verhuisde naar de lagelonenlanden, blijken tegenwoordig ook steeds meer hoogwaardige producten en diensten te worden aangeboden vanuit de Aziatische markt. De Chinese ondernemingen zijn op zoek naar locaties voor Europese vestigingen, met als taken logistiek, marketing en assemblage. Deze ontwikkeling is relevant voor de werkgelegenheid en economie van West-Brabant, zeker voor de langere termijn. De afgelopen jaren is door REWIN in China een behoorlijk netwerk opgebouwd. Zonder hierop extra in te zetten is het van belang zoveel mogelijk de vruchten te plukken van de inspanningen die hiervoor in het recente verleden zijn gedaan.

- **Digitale kanalen.** Naast de meer traditionele bronnen wordt de door onszelf ontwikkelde website www.rewin.nl opnieuw in de markt gezet. Deze site heeft zich bewezen als een goed kanaal voor het aanboren van nieuwe acquisitiecontacten. Daarnaast is het gebruik van sociale media een geleidelijk ingevoerde en succesvol gebleken methode. Het is namelijk een zeer laagdrempelige manier om met bedrijven in contact te komen over actuele thema's, bijvoorbeeld in de topsectoren. Uit de aard van de door bedrijven zelfgedane uitingen of de reacties op berichten die REWIN de wereld instuurt, kunnen potentiële kansen voor de regio worden afgeleid. In de komende maanden worden Twitter en LinkedIn verder geïntegreerd in de communicatiestrategie van REWIN, zowel vanuit corporate perspectief als vanuit "Vestigingen" en "Topsectoren".

Generieke acquisitie

Onze filosofie is het juiste bedrijf op de juiste plek. Niet de locatie, maar de businesscase is leidend. Door het leveren van maatwerk aan bedrijven die hun vestiging in West-Brabant willen starten, willen we vestigers binden aan West-Brabant. We doen dat vanuit de vraagstelling van de vestiger en we zijn zeer gedreven om alles uit de kast te halen om de vestiger naar West-Brabant te halen: pro actief en daar waar de kansen zich voordoen buiten West-Brabant, zowel nationaal als internationaal. Niet door te schieten met hagel maar op basis van een kritische selectie van sectoren en bedrijven waarvoor we als regio ook daadwerkelijk positief onderscheidend kunnen zijn. We ondersteunen bedrijven daarbij op een breed aantal onderwerpen om een positie te verwerven bij het bedrijf. Van het vinden van een kavel of gebouw tot het begeleiden bij fiscale, personeelstechnische, vergunningstechnische en/of financiële vraagstukken. Ook het introduceren van nieuwe bedrijven in bestaande netwerken om zodoende de businesskansen te vergroten is daarvan een onderdeel.

Acquisitie topsectoren

De acquisitie aanpak die voor de 3 topsectoren wordt gehanteerd kan het best omschreven worden als een op technologie gebaseerde acquisitie aanpak. Daarvoor is een verdiepingsslag gemaakt in de ontwikkelingen die in de betreffende sectoren spelen. Daarbij gaat het o.a. om technologische ontwikkelingen en innovaties op basis waarvan "logische" clusters kunnen worden gevormd. Clusters van bedrijven die verschillende schakels vormen in de waardeketen en of bedrijven die in een omgeving van open innovaties werken aan het ontwikkelen van producten, diensten en/of kennis en het naar de markt brengen daarvan. Het is een aanpak die meer tijd en inspanningen vergt in het voortraject van het acquisitieproces. Voor de acquisitie van de topsectoren wordt samengewerkt met de kernbedrijven uit elk cluster. Vooralsnog speelt dat vooral bij blobased economy. In de praktijk zien we verder dat elke toplocatie een eigen acquisitie activiteit wil verrichten. Afhankelijk van de keuze van de toplocatie speelt REWIN daar wel of geen rol in. Binnen de huidige formatie van het acquisitieteam is hiervoor geen aparte capaciteit beschikbaar. Per speerpunt is aanvullende financiering noodzakelijk voor het behalen van resultaten. Bij het schrijven van dit productplan lopen er gesprekken om te komen tot nieuwe contractafspraken gericht op afzonderlijk acquisitiebudget voor de Green Chemistry Campus in Bergen op Zoom en Business Park Aviolanda in Woensdrecht.

Prestatienormen

Onze acquisitie activiteiten zijn traditioneel gekoppeld aan een resultaatverplichting. Deze manier van werken past goed bij de cultuur binnen onze organisatie en het acquisitieteam in het bijzonder, waar "excelleren door acquireren" centraal staat.

In dit productplan wordt voor onze acquisitie resultaten een doorkijk gemaakt naar de komende 4 jaar (2015-2018). Hiermee sluiten we weer aan op de wijze zoals ook in verleden de prestatienorm was opgebouwd. Dat sluit aan bij de dynamiek van de markt. Immers, de economie kan per jaar sterk fluctueren, zoals ook in de afgelopen paar jaar is gebleken. Omdat de prestatienorm steeds op nagenoeg hetzelfde niveau bleef was er geen ruimte om veranderde omstandigheden die sterk van invloed zijn op het behalen van de target in een betere periode te compenseren. Denk hierbij aan de nadelige effecten van de te lange duur van de heroriëntatie (vacatures, langdurig ziekteverzuim) of sterk gewijzigde economische omstandigheden (crisis).

Er wordt wederom uitgegaan van een prestatienorm voor een aaneengesloten periode van 4 jaar. Een periode die parallel loopt aan de financiering en lang genoeg is om het effect van veranderende omstandigheden te nivelleren. De provinciale ontwikkelingsmaatschappij BOM hanteert overigens de zelfde methodiek voor een aaneengesloten periode van 4 jaar.

Gedurende de looptijd van de prestatienorm periode zal bij de jaarlijkse actualisatie van het Productplan een geactualiseerde marktanalyse en prognose worden gegeven over de haalbaarheid van de prestatienorm.

Marktomstandigheden in relatie tot het vaststellen van de target

Bij de nieuwe prestatienorm in dit Productplan is rekening gehouden met een aantal marktomstandigheden die de komende periode van invloed zijn op het resultaat. Daarbij gaat het om de volgende ontwikkelingen:

- De concurrentiepositie van West-Brabant ten opzichte van onder andere Tilburg en Venlo is aanzienlijk verslechterd als het gaat om grootschalige logistiek. Het zijn met name dit type projecten die traditioneel een fors aandeel nemen in het resultaat qua arbeidsplaatsen. De grondprijzen zijn in West-Brabant hoger, in tegenstelling tot in Tilburg en Venlo moet er in onze regio worden geheid hetgeen de kostprijs van nieuwbouw aanzienlijk opdrijft en er is sprake van incentives die in onze regio niet worden aangeboden, zoals bijvoorbeeld loonkostensubsidies (Tilburg). Daar waar het in de logistiek puur gaat om kostenbeheersing zijn dit wezenlijke factoren die het keuzeproces beïnvloeden.
- Naast voornoemde factoren is ook het aanbod van grote kavels in West-Brabant minimaal, een situatie waarin de komende 3 jaar geen veranderingen zijn te verwachten. Op dit moment kunnen alleen in Roosendaal (Borchwerf II) nog grotere kavels worden aangeboden. Moerdijk heeft ook nog grond maar kent de beperkingen van specifieke vestigingsvoorwaarden zoals een watergebonden profiel, het enkel aanbieden van erfpachtgrond en de beperkingen als gevolg van de aanwezigheid van het chemisch cluster waardoor niet elk bedrijf zich zonder meer in de periferie daarvan kan vestigen.
- Door de banken wordt op dit moment geen vastgoed gefinancierd. Veel projecten vinden daardoor geen doorgang. Ter illustratie: in 2013 zijn er slechts 3 percelen bouwgrond verkocht (bedrijventerrein Nieuw Prinsenland). Alleen onder voorbehoud van financiering. Op dit moment lijkt nu voor 1 project de financiering rond te komen nadat na zeer veel inspanningen additionele private financiering kon worden aangetrokken. Volgens de meest recente voorspellingen van CBS, Rabobank en De Nederlandsche Bank kan het nog wel tot 2016 duren voordat er weer enigszins sprake is van een goed functionerende kapitaalmarkt.
- De topsectoren voor West-Brabant zijn nog in ontwikkeling. Blo Based is het verst maar bij maintenance en logistiek zijn forse inspanningen vereist. Er moet nog veel gebeuren om te komen tot een passend vestigingsklimaat voor bedrijven die actief zijn in de topsectoren.
- Het proces van "Beneluxeren", tot op 3 jaar geleden eveneens een belangrijke succesfactor in de

resultaten, is na de wijziging van het fiscale regime (inperking 30%-regeling) stilgevallen.

In de afgelopen 3 jaar zijn de effecten van deze omstandigheden nadrukkelijk zichtbaar geworden in ons resultaat. Ook in de komende periode van 4 jaar zal deze invloed merkbaar zijn. Met de kennis van nu is getracht de prestatienorm zo realistisch mogelijk af te stemmen op deze omstandigheden, overigens zonder daarbij minder ambitieus te zijn!

Uitbreidingsinvesteringen

De ongeveer 40.000 bedrijven in West-Brabant zijn goed voor meer dan 330.000 directe arbeidsplaatsen. Een deel van de bedrijven (438) heeft een buitenlandse oorsprong. Als referentie kunnen deze bedrijven dus een belangrijke rol spelen bij de acquisitie van nieuwe bedrijven naar de regio. Maar ook om te sonderen of ons vestigingsklimaat nog steeds optimaal functioneert is het van belang om contacten met het bestaande bedrijfsleven te onderhouden. Daarom is het zinvol om naast de hoofdtaak van het aantrekken van nieuwe bedrijven ook meer te investeren in de bestaande relaties. Op deze wijze kunnen we in een vroeg stadium mogelijke knelpunten signaleren en kunnen voorgenomen uitbreidingsinvesteringen worden opgespoord. Bedrijven werken immers steeds vaker op een mondiale schaal en er is op voorhand dan ook geen garantie dat voorgenomen uitbreidingsinvesteringen "automatisch" ook in West-Brabant zullen plaatsvinden. Van belang is dus meer invloed te krijgen op dat proces. Op deze wijze kan een serieuze poging worden gedaan te voorkomen dat de nieuwe arbeidsplaatsen die aan de voorkant met nieuwe vestigers worden gecreëerd, aan de achterzijde weer teniet worden gedaan door bedrijven die voorgenomen uitbreidingen elders realiseren of zelfs geheel dreigen te vertrekken.

Rol gemeenten

Naast onze promotie en acquisitieactiviteiten richten we ons ook op het bevorderen van het behoud en de groei van gevestigde bedrijven. We willen dit doen via een beperkt aantal gerichte bedrijfsbezoeken per jaar, bij bedrijven waarvan we weten of waarbij het aannemelijk is dat er mogelijk strategische keuzes spelen. Gemeenten hebben hierbij ook een belangrijke signaalfunctie. Eind 2013 is een start gemaakt met het inventariseren van de "kernbedrijven" per gemeente. In overleg met de gemeenten worden hiervoor lijsten samengesteld en voor gemeenten toegankelijk gemaakt via de REWIN website. Zo kunnen de lijsten actueel gehouden en wordt er focus aangebracht in onze inzet.

3.2 Ondersteuning topsectoren

Doel

Met het ondersteunen van topsectoren streven we ernaar dat de Innovatiekracht en groeipotentie van ondernemers in de topsectoren en hun vaak nieuwe technologie leiden tot investeringen in West-Brabant. De focus ligt daarbij op bedrijven in de drie topsectoren: biobased economy, logistiek en maintenance. De toplocaties in West-Brabant bieden daarvoor de perfecte omgeving. De samenwerkingsverbanden van bedrijven en kennisinstellingen zorgen voor meer innovatiekracht.

Prestatienormen

In dit productplan wordt voor prestatienormen topsectoren een doorkijk gemaakt naar de komende 4 Jaar (2015-2018). Hiermee sluiten we aan op de werkwijze zoals die ook in vorige productplannen is toegepast. De bedrijven moeten daarbij het voortouw nemen. Dat gaat niet vanzelf omdat samenwerken tussen bedrijven moet rijpen en groeien. Een succesvolle samenwerking betekent ook niet automatisch een succesvol resultaat. Innovatie is hoog risicovol en slechts een deel van de Innovatieportfolio wordt ook een succes. Ook komen er niet direct resultaten. Business development en innovatie kosten tijd voordat er resultaten geboekt worden. De resultaten bij de topsectoren komen dan ook pas tot stand na een aantal jaren gedegen voorbereiding. Er is tijd nodig om een goede samenwerking op te bouwen met bedrijven en kennisinstellingen. De provinciale ontwikkelingsmaatschappij BOM hanteert overigens de zelfde methodiek voor een aaneengesloten periode van 4 jaar. Ook voor de prestatienormen zelf sluiten we aan bij de targets die andere ontwikkelingsmaatschappijen hanteren.

Aanjaagcapaciteit

De regionale aanjaagfunctie ligt primair bij REWIN. De vraagarticulatie bij bedrijven dient pro actief te worden opgehaald. Voor het behalen van de genoemde resultaten is aparte business development capaciteit, betaald door West-Brabant, vereist. Er zijn twee argumenten die daarvoor pleiten:

- Er zijn grote verschillen tussen regio's in Brabant op het gebied van triple helix samenwerking. Snelle scores zijn mogelijk in regio's die al langer op basis van triple helix samenwerken. In onze regio is het lastiger om snel te scoren. We zijn net begonnen met de triple helix samenwerking en het kost extra inspanning om die samenwerking van de grond te krijgen en tot resultaten te komen. Daar is door de regio betaalde capaciteit hard voor nodig. Uit gesprekken met de BOM is ook gebleken dat de regionale aanjaagfunctie ook primair een taak van de regio zelf is, zowel voor aansluiting bij bestaande programma's (zoals biobased, maintenance en logistiek) als nieuwe programma's in uitvoering (zoals agro & food).
- Het is van belang dat er veel *West-Brabantse* bedrijven meedoen aan de topsectoren clusters. Ook daarvoor is door de regio betaalde capaciteit nodig om die bedrijven te laten aansluiten.

De opbrengst voor West-Brabant van de business development activiteiten is de verwachte groei van het aantal arbeidsplaatsen. Voor de topsector Biobased Economy is er een gezamenlijke advies van SER Brabant en SER Zeeland (2) uitgebracht over het doorgroeipectief van de biobased economy in Zuidwest-Nederland. Alles overziend zijn de beide SER'en van oordeel dat een groei van het aantal arbeidsplaatsen van 2.000 à 3.000 in de periode tot 2020 haalbaar is.

Risico kapitaal

Verder hebben we een analyse gemaakt van de opbrengst van de eigen capaciteit voor het organiseren

² CE-Delft 'Sociaaleconomische kansen van de biobased economy in Zuidwest-Nederland' 2013

van risicokapitaal voor de bedrijven uit de topsectoren. Gelet op de huidige stand van zaken bij de drie topsectoren is er nu een beperkte hoeveelheid business cases die ondersteuning nodig hebben bij het verkrijgen van risicokapitaal. Daarom willen we onze expertise met betrekking tot risico kapitaal breder inzetten:

- bedrijven in de 3 topsectoren ondersteunen bij het succesvol verkrijgen van risicodragend vermogen voor hun Investeringsplannen
- West-Brabantse MKB-ers ondersteunen bij het verkrijgen van risicokapitaal voor hun investeringsplannen bij de (nieuwe) fondsen van de BOM
- potentiële vestigers en uitbreidingsinvesteringen ondersteunen bij het verkrijgen van financiering voor hun investeringsplannen

Gezien de status van de topsectoren en de status van de financiële markten is er gekozen voor een geleidelijke groei van gerealiseerde financieringen. In de opbouw fase ligt er meer accent op het opbouwen van een portfolio en het versterken van het financieringsklimaat (bijv. door het aansluiten op de publieke (provinciaal, landelijk en Europese) fondsen en private fondsen (waaronder ook informal investors)).

In de periode 2015 – 2018 worden in totaal 60 bedrijven succesvol ondersteund bij het verkrijgen van de financiering voor de investeringsplannen (zowel bedrijven uit de topsectoren als vestigers).

Topsector maintenance

Er is een begin gemaakt met de opzet van een businessplan Maintenance. Er is een stuurgroep Maintenance waar Cor Kloet de voorzitter van is. Vooralsnog is de aandacht vooral gericht op West-Brabant. De verwachting is dat er in de loop van dit Jaar een Zuidwest-Nederland aanpak komt. Er zijn volop kansen opgehaald bij bedrijven in vooral West-Brabant. Er wordt verder gewerkt aan clusters waar nu de meeste interesse van bedrijven voor is:

- Maritiem cluster Werkendam
- Ondergrondse inspectie en controle
- Onbemande Inspectie systemen
- Aviolanda cluster

Daarnaast wordt gewerkt aan een of meerdere clusters rondom de procesindustrie met thema's als condition based maintenance en (composiet) Inspectie & onderhoud.

De triple helix aanpak is gebaseerd op 5 pijlers: business gedreven open innovatie, toplocaties, onderwijs, financiering en promotie & acquisitie. Dat moet leiden tot stevige samenwerkingsverbanden die de resultaten gaan leveren die hierboven worden geraamd. Voor het borgen van een resultaat voor West Brabant is het noodzakelijk dat minimaal een REWIN medewerker actief participeert in het maintenance team in oprichting. In 2014 kan dit team dan starten met de uitvoering van het door de stuurgroep geaccordeerde businessplan. Via de REWIN Projecten B.V. zijn 2 medewerkers actief voor Aviolanda Woensdrecht. De financiering van deze twee medewerkers loopt via projecten.

Topsector Biobased Economy

De topsector Biobased Economy heeft een businessplan opgesteld en er is een samenwerkingsverband opgericht de stichting Biobased Delta. De stuurgroep Biobased waar Willem Sederel de voorzitter van is, zorgt voor een triple helix aansturing. In het businessplan is de ambitie verwoord om de Europese koploper te worden op het gebied van:

- Nieuwe groene grondstoffen (algen & wieren, agro reststromen, inhoudstoffen)
- Groene bouwstenen chemie (aromaten, natuurlijke vezels, coatings e.d.)
- Duurzame procesindustrie

Er wordt voor € 600 miljoen aan additionele investeringen door bedrijven verwacht tot 2020. De triple helix aanpak is gebaseerd op 5 pijlers: business gedreven open innovatie, toplocaties, onderwijs, financiering en promotie & acquisitie. De bedrijven en kennisinstellingen zijn al goed aangesloten. Voor het borgen van een resultaat voor West-Brabant is het noodzakelijk dat minimaal een REWIN medewerker actief participeert in biobased team. Via de REWIN Projecten B.V. zijn 2 medewerkers actief

voor de Green Chemistry Campus In Bergen op Zoom. De financiering van deze twee medewerkers loopt via projecten en een contract met Indumij te Bergen op Zoom. Daarnaast is 1 medewerker actief met enkele clusters, waaronder het pyrolysecluster. Via een provinciale bijdrage wordt ook tijdelijk (tot eind van dit jaar) externe ondersteuning ten behoeve van de clusters ingezet.

De belangrijkste clusters binnen biobased zijn: coatings & kleurstoffen, pyrolyse en, bioaromaten

Topsector Logistiek

Er is een begin gemaakt met de opzet van een businessplan Logistiek. Er is een stuurgroep Logistiek waar Arn van der Vorst de voorzitter van is. Vooral nog is de aandacht vooral gericht op West-Brabant. De verwachting is dat er in de loop van dit jaar een Zuidwest Nederland aanpak komt. Er zijn volop kansen opgehaald bij bedrijven in vooral West-Brabant. Er wordt verder gewerkt aan clusters waar nu de meeste interesse van bedrijven voor is:

- Bundelen van goederenstromen/ketenregie (agrofood, service logistiek, zorg, chemie, fashion)
- Multimodaal vervoer (lange afstanden, buisleiding, foodport)

Dat moet leiden tot stevige samenwerkingsverbanden die de resultaten gaan leveren die hierboven worden geraamd. Voor het borgen van een resultaat voor West-Brabant is het noodzakelijk dat minimaal een REWIN medewerker actief participeert in het logistiek team in oprichting. In 2014 is gestart vanuit team KennisDC (EIZ, BOM, REWIN, Midpoint en NHTV) met de uitvoering van het door de stuurgroep geaccordeerde businessplan.

Toplocaties

De Green Chemistry Campus, Aviolanda, Nieuw-Prinsenland en Logistiek Park Moerdijk (LPM) zijn de toplocaties van West-Brabant met een bovenregionale uitstraling. Ook andere ontwikkelingen zoals Treeport Zundert en recent de plannen voor een Biopolymeren Applicatiecentrum rondom de Amerstreek zijn (in potentie) belangrijk voor de regio en kunnen uitgroeien tot een toplocatie. Toplocaties zijn plekken waar de resultaten van de clusters bij uitstek landen. We streven ernaar dat op deze locaties bedrijven en kennisinstellingen in business development programma's samenwerken om tot nieuwe product- marktcombinaties te komen.

Rol REWIN

REWIN is de neutrale partij die de samenwerking kan aanjagen, ondersteunt bij het opstellen van de businessplannen en mee helpt om de obstakels te overwinnen (bijvoorbeeld financiering van de plannen). Door samen te werken met de BOM kan gebruik worden gemaakt van de faciliteiten zoals het Business Development Fund van de BOM.

Als partner in het topsector team is REWIN vooral actief met het ondersteunen van de gezamenlijke business development en de ontwikkeling van toplocaties (inclusief incubators) in West-Brabant:

- Innovatie-initiatieven/Ideeen van West-Brabantse bedrijven ophalen en in gezamenlijkheid met elkaar een stap verder brengen
- West-Brabantse bedrijven met zelfde vragen/kansen bij elkaar brengen, ook met bedrijven en kennisinstellingen van buiten de regio
- Opzetten & financiering regelen van projecten waaraan meerdere West-Brabantse bedrijven deelnemen
- Aansluiting organiseren bij bestaande Initiatieven van Landelijke Topsectoren, EU en kennisinstellingen
- Ondersteunen bij het Internationaal neerzetten van de initiatieven door samenwerkingsverbanden met regio's en bedrijven met een soortgelijk of complementair profiel te ontwikkelen
- Toplocaties (in ontwikkeling) ondersteunen zoals Green Chemistry Campus, Nieuw Prinsenland, Aviolanda en in de nabije toekomst Logistiek Park Moerdijk.

Andere partners zoals kennisinstellingen pakken hun rol op met betrekking tot onderwijs thema's.

Voor succes van de strategische agenda is het noodzakelijk dat West-Brabant zelf ook aanjaagmiddelen ter beschikking heeft. Daarvoor kunnen de middelen worden aangewend vanuit REAP of de afzonderlijke gemeenten.

Internationaal

Europa wordt voor de financiering van projecten en werkprogramma's steeds belangrijker. De OP Zuid en Interregprogramma's lopen op hun einde. Nu wordt er nagedacht over de insteek van de volgende periode 2015-2020. Het topsectorenbeleid en de hier aan gekoppelde regionale uitvoeringsagenda's worden meegenomen bij de vormgeving van het nieuwe programma. Er zijn ook nog andere grote Europese fondsen, zoals het 7^{de} kader programma. Dit kaderprogramma (heet inmiddels Horizon 2020) omvat 100 miljard euro voor onderzoeks- & ontwikkelprojecten. Dit is echter geen laagdrempelige programma. De ontwikkeltijd van projecten is vele malen langer en de kans van slagen (honorering) is vele malen kleiner. Met de ontwikkeling van toplocaties creëren we iconen met Internationale uitstraling. Dat maakt dat we vanuit toplocaties zoals Green Chemistry Campus, Aviolanda, Nieuw Prinsenland etc. steeds vaker verzoeken krijgen om aan te haken op Europese projecten. Op deze wijze kunnen we het noodzakelijk geachte internationale netwerk opbouwen voor Europese consortia en kunnen we met verantwoorde inspanning toegang krijgen tot de Europese middelen. PNO met kennis van de EU programma's en vestigingen in de diverse EU landen is ingeschakeld om in 2015 samen met REWIN Europese samenwerkingsverbanden op te tuigen die de clusters verder moeten brengen.

Belangrijke voorwaarden voor succes hierbij is dat we regionaal snel de juiste coalities kunnen vormen en ook onze lobby voor de honorering van deze projecten op orde hebben. We verwachten daarbij een stevige ondersteuning van de Strategic Board. Een lobby traject levert pas scoringskansen op als er een goed projectvoorstel ligt dat wordt gedragen en gefinancierd door bedrijven. De triple helix teams ondersteund door REWIN doen daarbij de voorbereiding voor de projectvoorstellen.

Partners van REWIN

De afgelopen periode zijn er gesprekken gevoerd met bedrijven en instellingen met de vraag of ze een deel van de uitvoeringskosten die REWIN maakt voor de strategische agenda voor rekening willen nemen. In totaal hebben 15 bedrijven en instellingen aangegeven voor zichzelf daar een rol in te zien. Deze partners van de strategische agenda hebben toegezegd een bijdrage te leveren in de uitvoeringskosten die REWIN maakt voor de strategische agenda. De toezegging geldt voor een periode van vier jaar. Met alle partners is een contract opgesteld waarin de bijdrage is geregeld voor vier jaar. De kennisinstellingen hebben een tussen evaluatie na twee jaar bedongen. Deze evaluatie vindt plaats in oktober 2014. De uitkomst van die evaluatie is bepalend of de kennisinstellingen ook blijven bijdragen voor de jaren 2015 en 2016. De 5 pijlers onder de 3 speerpunten moeten de komende vier jaar op een stevige steun kunnen rekenen van de drie O's. Uitgangspunt zijn de business kansen die per cluster zijn gedetecteerd. Het groeiperspectief laat per speerpunt zien dat de werkgelegenheid de komende jaren een forse impuls krijgt mits de hierboven geschetste resultaten bij de drie speerpunten ook echt gerealiseerd worden. Elk speerpunt moet een aantrekkelijk cluster worden waar nieuwe innovatieve bedrijven bij willen horen. Dan is het voor West-Brabant ook kassa! Daar zijn de komende jaren stevige inspanningen van alle partijen voor nodig.

Rol gemeenten

REWIN wil de gemeenten actief gaan betrekken bij topsectoren. De werkwijze die we daarbij gaan volgen is het aan gemeenten vragen wat de kernbedrijven zijn in de eigen gemeenten (de top 20 a 30 bedrijven). Op basis van deze informatie kan REWIN een deel van deze kernbedrijven benaderen en nagaan of er belangstelling is om aan te sluiten bij een van de topsectoren clusters. We streven ernaar eind 2015 de kernbedrijven van alle gemeenten in beeld te hebben en de daarvoor in aanmerking komende bedrijven te hebben benaderd. We informeren deze bedrijven over de bestaande clusters en peilen de interesse van de bedrijven in deze clusters en hun toekomstplannen.

4. Prestatienormen voor 2015 - 2018

Gelet op de gewijzigde omstandigheden bij vestigers en topsectoren zijn de prestatienormen aangepast. De prestatienormen zijn grotendeels gebaseerd op de ervaringen uit het verleden en de financiële middelen die door de aandeelhouders ter beschikking worden gesteld. Verder is ook rekening gehouden met slechte economische perspectieven. Een aantal activiteiten wordt uitgevoerd met financiële middelen van derden en zijn ondergebracht bij REWIN Projecten B.V. Dit zijn dus **extra resultaten** die **niet** worden gefinancierd uit gemeentelijke middelen die voor dit productplan ter beschikking zijn gesteld. Vandaar dat ze ook niet als prestatienorm worden meegenomen. Om die reden zijn deze resultaten weggelaten.

De door de aandeelhouders nieuw vastgestelde gemiddelde prestatienormen voor de periode 2015 tot en met 2018 zijn:

Nieuwe vestigers 2015 - 2018:

Gedurende de 4 jaar periode een totaal van 250 bedrijven met 4500 nieuwe arbeidsplaatsen (inclusief uitbreidingsinvesteringen). Vestigers op toplocaties afkomstig uit de regio West-Brabant worden wel begeleid maar niet meegerekend voor de target.

Strategische Agenda 2015-2018:

Een jaarlijkse update van het door bedrijven gedragen businessplan per topsector

- 10 samenwerkingsverbanden bedrijven (businessclusters) in de periode 2015 - 2018
- 5 samenwerkingsverbanden die succesvol een innovatietraject doorlopen in de periode 2015 - 2018
- 2 Europese samenwerkingsprojecten in de periode 2015 - 2018
- 60 bedrijven worden succesvol ondersteund bij het verkrijgen van de financiering voor de investeringsplannen in de periode 2015 - 2018

5. Begroting 2015-2018

De afgelopen jaren zijn er bezuinigingen doorgevoerd conform de afspraken met de Verbonden Partijen. Dat betekent dat er in 2012, 2013 en 2014 elk jaar 3% op de bijdragen van gemeenten is bezuinigd. Afspraak is destijds gemaakt dat vanaf 2015 er weer een plus % toegepast mag worden. Voor 2015 is dit gesteld op 1,5%. Voor de 18 West-Brabantse gemeenten komt dat voor 2015 neer op een bijdrage voor REWIN groot € 1.131.872,-. De bijdrage per inwoner komt voor 2015 dan uit op € 1,64. Voor de gemeente Tholen komt de bijdrage voor 2015 uit op € 16.344,-.

Verder zijn er afspraken gemaakt met de strategische partners van REWIN te weten de bedrijven en de kennisinstellingen. De bijdrage van Strategische Partners is toegezegd van 2013 tot en met 2016 behalve van de 3 kennisinstellingen die hebben een tussenevaluatie na 2 Jaar. Deze bijdrage bedraagt in totaal € 140.000 per jaar.

Uitgangspunten bij de REWIN financiering voor 2015 t/m 2018 zijn de volgende:

- **Behoud van resultaten**
De huidige economisch moeilijke tijden vereisen het op peil blijven van de REWIN resultaten. Die resultaten heeft de regio juist extra hard nodig. Met de te verwachte bijdragen voor 2015 -2018 is dat nog haalbaar.
- **Meerjaren financiering gemeenten**
Er is een voorstel opgesteld voor een overeenkomst voor meerjarige financiering van het REWIN door de 19 gemeenten/RWB voor de periode 2015 t/m 2018.
- **Meerjaren financiering "Partners van REWIN"**
Er zijn met 14 partners contracten afgesloten. De totale waarde van die contracten bedraagt voor 2014: € 140.000,-. De kennisinstellingen beslissen eind 2014 of ze hun bijdrage groot € 75.000,- ook in 2015 en 2016 betalen. Conform contract moeten deze middelen worden ingezet voor de uitvoeringsactiviteiten in het kader van de Top Sectoren West-Brabant. Dat betekent dat de kosten voor de uitvoeringskosten van de topsectoren worden gefinancierd door de gemeenten en bedrijven/kennisinstellingen.
- **Business model REWIN**
Het meerjaren productplan REWIN gaat alleen over de financiële bijdragen van gemeenten en resultaten voor de gemeenten. REWIN heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een organisatie die in 2013 ca € 4,8 mln. aan opbrengsten genereert. Hiervan komen ca € 1,2 mln. van de bijdragen van gemeenten, ca € 1,2 mln. van contracten en ca € 2,5 mln. van projecten (jaarcijfers 2013). Op basis van deze opbrengsten van € 4,8 mln. is een stevige en robuuste organisatie ontstaan die een multiplier van 4 levert voor de bijdragen van de gemeenten in West Brabant. West Brabantse gemeenten krijgen dus heel veel waarde voor hun bijdragen.

Toelichting meerjaren begroting 2015 - 2018

Bijgevoegd is een meerjaren begroting voor 2015 t/m 2018 voor de N.V. REWIN West-Brabant. De mede financiering van de Strategische Partners van REWIN is hierin opgenomen. De N.V. voert de taken uit die door de 19 West-Brabantse gemeenten aan haar zijn opgedragen en waarvoor de gemeenten en de "Partners van REWIN" in totaal 10,7 fte financieren. In totaal komt dit neer op het direct productief ter beschikking hebben van 13.452 uur.

In 2015 bedraagt de totale loonsom € 1.053.658,-, de huisvestingslasten € 60.677,-, de bureaunkosten € 55.000,- en overige kosten € 15.000,-. De activiteitenkosten zijn de uitgaven voor:

- promotie & acquisitie, promotiemiddelen, gerichte acquisitie acties, mailings, ontvangen vestigers, telefoon, onroerend goed databank enz. voor 2015 geraamd op € 78.375,--.
- voor Top Sectoren waarbij o.a. kan worden gedacht aan kosten van externe adviseurs (voor met name specifieke adviezen bijvoorbeeld op Juridisch of fiscaal vlak) kosten voorstudies/verkenningen inzake bestaande en/of nieuwe speerpunten, kosten voor nieuwe (Europese) projecten enz. geraamd op € 45.507,--

De loonsom, de exploitatiekosten en de activiteitenkosten zijn toebedeeld aan de activiteiten op basis van de geraamde uren per activiteit. De post huisvesting is gebaseerd op de huisvestingskosten van het afgelopen jaar.

De bijdrage van de 18 West-Brabantse gemeenten aan REWIN voor 2015 is totaal begroot op € 1.131.872,--. Deze bijdrage verloopt via de begroting van RWB. De gemeente Tholen verstrekt haar bijdrage groot € 16.344,-- rechtstreeks aan REWIN, dit volgens onderliggend contract. De bijdrage vanuit de "Partners van REWIN" is opgenomen voor een bedrag van € 140.000,--. Dit bedrag is gebaseerd op de getekende contracten met de bedrijven en de 3 kennisinstellingen en er gaat ervan dat de kennisinstellingen ook in 2015 hun bijdrage blijven verstrekken.

Voor de jaren 2016 t/m 2018 wordt uitgegaan van een stijging van de bijdrage met 1,5 % per jaar.

REWIN Projecten B.V.

Bij REWIN Projecten B.V. zijn alle medewerkers ondergebracht die op projectbasis worden gefinancierd. De begroting van REWIN Projecten B.V. is gebaseerd op verwachte inkomsten van uitvoering strategische agenda (SA), subsidies voor de uitvoering van projecten, inkomsten van bedrijven voor deelname aan projecten, contracten en sponsorinkomsten. De geraamde opbrengsten van REWIN Projecten B.V. in 2015 bedragen ca € 1.2 mln. In 2015 lopen de volgende contracten via REWIN Projecten B.V.: projectmanagers Top Sectoren, BBI II, BAC, 3 i, Biobased NWE, R4R etc., extra acquisitie medewerkers en overige ondersteuning.

BEGROTING	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<u>KOSTEN:</u>						
Totale salariskosten	953.000	1.000.119	1.053.658	1.069.463	1.085.505	1.101.788
Totale huisvestingskosten	53.600	53.600	60.677	61.587	62.511	63.449
Totale bureaunkosten	94.000	70.500	55.000	55.825	56.662	57.512
Totale overige kosten + over.pers.kosten	20.000	15.000	15.000	15.225	15.453	15.685
SUBTOTAAL KOSTEN EXPLOITATIE	1.120.600	1.139.219	1.184.335	1.202.100	1.220.132	1.238.434
Activiteitskosten Vestigers	89.846	95.713	78.375	78.350	78.326	78.300
Activiteitskosten Top Sectoren	112.394	52.903	45.507	44.989	44.464	43.931
SUBTOTAAL ACTIVITEITSKOSTEN	202.240	148.616	123.881	123.339	122.790	122.231
TOTALE KOSTEN	1.322.840	1.287.835	1.308.217	1.325.440	1.342.921	1.360.665
<u>BIJDRAGEN:</u>						
Bijdrage gemeenten	1.145.766	1.111.393	1.131.872	1.148.850	1.166.083	1.183.574
Bijdrage Tholen (conform contract)	21.074	20.442	16.344	16.589	16.838	17.091
Bijdrage Strategische Partners REWIN	136.000	136.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Rente inkomsten (Incidenteeel)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
TOTALE BIJDRAGEN	1.322.840	1.287.835	1.308.217	1.325.440	1.342.921	1.360.665

Toelichting op de kosten:

Salariskosten

Huisvesting

Bureaunkosten

Activiteiten budget

In 2014 is rekening gehouden met het eerder uit dienst gaan van dhr. Nijskens

In 2013 zijn enkele incidentele loonsverhogingen toegepast

In 2013 waren de werkelijke huisvestingskosten € 60.677

Hierop bezuiniging toegepast met uitgangspunt bijdrage vanuit Projecten BV

Verlaging hier wederom noodzakelijk omdat verder niet meer bezuinigd kan worden

Meerjarenraming 2015 - 2018
(gesaldeerd; euro's)

	Begroting 2014		Begroting 2015		Begroting 2016		Begroting 2017		Begroting 2018	
	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten
Vestigers		498.391		732.615		742.405		752.341		762.426
Top Sectoren		789.444		575.601		583.035		590.561		598.240
Bijdrage gemeenten West Brabant	1.111.393		1.131.872		1.148.850		1.166.083		1.183.574	
Bijdrage gemeente Tholen	20.442		16.344		16.589		16.838		17.091	
Bijdrage Strategische Partners REWIN	136.000		140.000		140.000		140.000		140.000	
Incidentieel	20.000		20.000		20.000		20.000		20.000	
	1.287.835	1.287.835	1.308.217	1.308.217	1.325.440	1.325.440	1.342.921	1.342.921	1.360.665	1.360.665
Aantal inwoners (excl. Tholen)	685.807		690.166		690.166		690.166		690.166	
Kosten per inwoner	1,62		1,64		1,66		1,69		1,71	

Toelichting op de meerjarenraming van 2015 - 2018

1. In deze opstelling is de begroting van 2014 toegevoegd als vertrekpunt voor de meerjarenraming 2015 - 2018
2. De bijdrage per inwoner is van € 1,62 met 1,5% gestegen naar 1,64
3. Volgens afspraak is in 2014 is voor de laatste keer de korting van 3% toegepast. Vanaf 2015 is gerekend met stijging van 1,5%.
4. Dit percentage is afgesteld met het RWB met mevrouw Evelien de Neve.
5. Definitief percentage zal worden gebaseerd op de voorjaarscirculaire van het Ministerie van Binnenlandse zaken.

6. Personeel 2015

Directie en MT

De directiefunctie wordt tot 1 november 2014 Ingevuld door de heer P. Nijskens. Het managementteam bestaat verder uit de heren Van Liefland, Van den Heuvel en mevrouw Van Loenhout.

Personeelsoverzicht

Personeel gefinancierd door de aandeelhouders:

Functie	Aantal uren	Naam
Directeur	36	vacature
Controller	32	mevrouw M. van Loenhout
Financiële administratie	20	mevrouw E. van Geenen
Top Sectoren	36	de heer F. van den Heuvel
Programma manager	40	de heer M.P. van Halderen
Programma manager	32	de heer S. van Seters
Risico kapitaal	36	de heer M. Bakker
Senior acquisiteur	36	de heer G. van Liefland
Acquisiteur	40	de heer M. Vermeulen
Acquisiteur	40	de heer W. Klem
Promotie en acquisitie	20	mevrouw M. van den Berg
Promotie	20	mevrouw C. Scheurink
P&A ondersteuning	16	mevrouw H. Markies

Personeel gefinancierd door projecten en overige inkomsten:

Functie	Aantal uren	Naam
Management assistente	36	mevrouw A. Wolf
Projectmanager BIC, BBI II, R4R, en beheer GCC	32	de heer D. van der Pas
Projectmanager Biobased NWE	36	de heer H. Dekkers
Projectmanager Stratos	32	mevrouw J. Mastenbroek
PR en communicatie	24	mevrouw N. Schellekens
Acquisiteur Biobased	40	vacature
P&A ondersteuning	16	mevrouw A. van der Sman
Promotie & Acquisitie	6	mevrouw M. van den Berg
Financiële administratie	12	mevrouw E. van Geenen
Projectmanager BAC	32	de heer B. Klarus
Projectmanager 3i	24	de heer R. van Nieuwland
Junior projectman. 3i	40	de heer E. van den Heiligenberg

7. Advies Raad van Commissarissen

1. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de prestatienormen voor 2015 – 2018 zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018;
2. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de bijdrage 2015 conform het Meerjaren Productplan 2015 – 2018;
3. De RvC adviseert het bestuur van RWB om in het belang van de continuïteit van de dienstverlening door REWIN, de intentie uit te spreken tot financiering in de jaren 2016 tot en met 2018 conform de meerjarenraming zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2015 – 2018;
4. De RvC adviseert het bestuur van RWB te onderzoeken hoe meerjarenafspraken tussen RWB en REWIN kunnen worden verankerd. Hierbij past eveneens helderheid over de cyclische producten van REWIN (begroting/jaarrekening) en het opdrachtgeverschap van RWB in relatie tot REWIN

Bijlage: Geleverde REWIN prestaties 2013

RESULTATEN 2013

Categorieën	Norm	Resultaat 2013
Potentiele vestigers	2013	
Nieuwe vestigers <i>waarvan 10 topsectoren</i>	70 10	51 24
Aantal arbeidsplaatsen bij nieuwe vestigers	1500	1049
Strategische Agenda/Topsectoren	2013 -2016	
consortia/clusters	5	2
Business cases	4	3
Incubators	2	1
financieringen	6	2

De belangrijke prestatienorm voor vestigers is niet behaald in 2013 . Het verslagjaar 2013 is een bijzonder moeilijk jaar geweest voor acquisitie. Veel bedrijven stellen investeringsplannen uit vanwege de aanhoudend onzekerheid en risico's .

De prestatienorm voor topsectoren zijn vastgesteld voor een periode van vier jaar. Er is een duidelijk verschil in de snelheid en fase waarin de topsectoren zich bevinden. We liggen in het startjaar 2013 voor de topsectoren al goed op koers. Voor met name de financieringen is 2013 echter ook een zeer moeilijk jaar geweest. Het moeten stopzetten van de Incubator Connex is voor groot deel te wijten aan de malaise in de vastgoed sector.