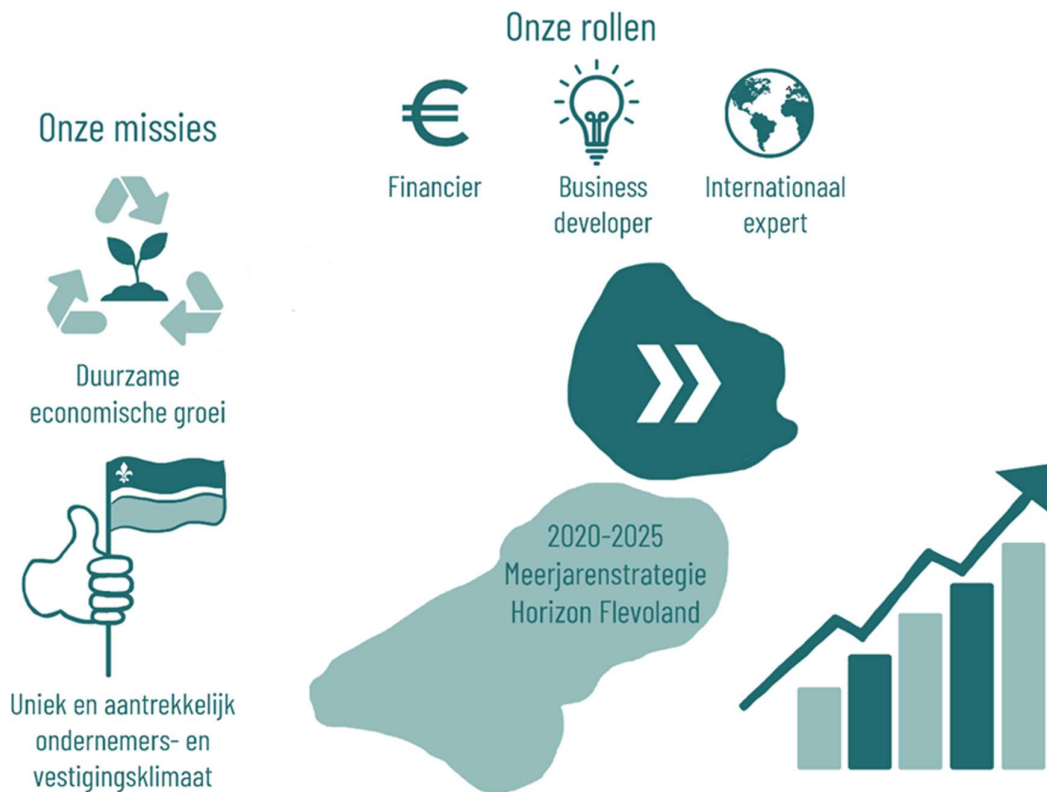


HORIZON RUIJTE VOOR ONDERNEMEN IN FLEVOLAND

MEERJAREN STRATEGIE 2020-2025

Focus, Herkenbaarheid en Toegevoegde waarde



Managementsamenvatting

Duurzame economische groei

Het doel van Horizon Flevoland (Horizon) is een zichtbare bijdrage te leveren aan de duurzame economische groei van de provincie Flevoland. Er is ruimte, de provincie is strategisch en centraal gelegen en kent een hoge MKB dynamiek. Een ROM is geen economisch toverstokje van de provincie, omdat de organisatiecapaciteit ook zijn grenzen heeft, en omdat macro-economische ontwikkelingen zoals klimaat, digitalisering en veiligheid niet te beïnvloeden zijn door één speler in het systeem. Horizon Flevoland neemt deze uitgangspunten als uitdaging, en voert binnen de beleidskaders van de provincie Flevoland, een zo duidelijk mogelijke koers. Daarin zoekt het realisme en balans.

MKB

MKB-ondernemers zijn vormend voor de economische structuur van Flevoland. Niet voor niets is Flevoland de MKB-vriendelijkste provincie van Nederland. De ruimte die Flevoland ter beschikking heeft, biedt uitstekende kansen om te experimenteren en te innoveren, en daarmee bij te dragen aan economische groei.

Omgevingsfactoren

In Flevoland is het fijn werken, wonen, recreëren en - gelet op het jonge karakter van de Provincie Flevoland - ook fijn opgroeien. Horizon is een jonge organisatie die zelfbewust is in de mogelijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van de provincie. Met een nieuwe organisatie pakt Horizon een breed palet aan economische verantwoordelijkheden op die helpt ondernemers te groeien. Ervaring leert dat een brede oriëntatie zich snel vertaalt naar een hoge gevraagde inzet, zowel kwalitatief als kwantitatief. We willen het risico vermijden dat er een te beperkte focus ontstaat en daarmee economische en maatschappelijke impact. Met focus wordt het makkelijker een rode draad te vinden en massa te maken. Dit betekent niet alleen meer duidelijkheid voor de hardwerkende collega's binnen Horizon, maar ook voor stakeholders daarbuiten. Die focus brengen we aan via de lijn van rollen die we ons aanmeten in de diverse uitdagingen van de provincie, daarbij ook rekening houdend met het goede werk dat andere stakeholders al verrichten in gemeenten, bij ondernemingen of kennisinstellingen.

Keuzes maken

Horizon zal zich op een professionele en gepassioneerde manier inzetten om ondernemers te laten groeien en te ondersteunen bij het kapitaliseren op maatschappelijke opgaven, zoals de verduurzaming van de regio. Iets kiezen betekent ook dat er zaken zijn die niet worden gekozen. Dat maakt voor de klanten van Horizon - het bedrijfsleven voorop - ook duidelijk wat ze wel en niet kunnen verwachten. De werkwijze van Horizon zal zich kenmerken door het motto **'focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde'**.

Missie gedreven werken

Binnen de geldende provinciale beleidskaders, wordt focus aangebracht op een - voor Horizon specifiek - tweetal missies. De wereld om ons heen verandert snel. We staan voor steeds meer, steeds complexere maatschappelijke uitdagingen. Deze nieuwe missie gedreven focus, gevoed door de beleidsdynamiek op Europees en nationaal niveau, koppelt maatschappelijke uitdagingen steeds vaker aan unieke economische kansen (en bedreigingen).

Groeimodel en inhoudelijke kapstok

De meerjaren strategie functioneert, binnen het Economisch Programma, als inhoudelijke kapstok voor de jaarplannen die komende jaren gemaakt worden. Daarmee biedt de meerjaren strategie ruimte voor flexibiliteit. Door de focus op de middellange termijn te leggen, ontstaat de mogelijkheid in het *hier en nu* stapsgewijs, met regionale stakeholders, naar nieuwe rollen te groeien, of bestaande rollen uit te faseren. Horizon Flevoland blijft alle lopende opdrachten uitvoeren totdat ze aflopen. Bij het aannemen van nieuwe opdrachten, vormt de

meerjaren strategie een inhoudelijk en evidence based kader om te toetsen of nieuwe opdrachten passen bij de gekozen rolverdeling, doelstellingen en meerwaarde.

De strategie is zoveel mogelijk richtinggevend en niet per definitie kader stellend. Op voorhand worden geen nieuwe opdrachten door de provincie of derden uitgesloten, maar in gezamenlijk overleg zal altijd worden gekeken hoe deze zich verhouden tot de rollen en missies uit deze strategie. Daarnaast wil Horizon ook de oren en ogen van de provincie in het ondernemersveld zijn: de ervaringen uit de praktijk worden teruggegeven aan de provincie die dit weer kan gebruiken voor eventueel nieuw beleid.

MISSIE 1

Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat

Flevoland kenmerkt zich door groei en ontwikkeling. Desondanks kent de regio een aantal specifieke uitdagingen. Flevolandse bedrijven komen bijvoorbeeld niet aan voldoende passend opgeleide medewerkers.

De uitdaging vertaalt zich naar een behoefte voor sterkere *regionale pull-factoren*. Wanneer de regio bijvoorbeeld interessante werkgevers heeft, krijgen pendelaars ook kansen op persoonlijke ontwikkeling in hun eigen regio. Om de economische uitdagingen van de regio het hoofd te bieden, gaat Horizon daarom nadrukkelijk ondernemers ondersteunen die bijdragen aan *een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat*. 'Uniek' houdt daarbij in dat de ondernemers een bijdrage leveren aan de originele magneetwerking van de regio door Flevoland te profileren als 'groeiregio'. Dit kan op verschillende manieren en strekt zich over diverse sectoren en thema's. Een ander aspect is de versterking van de unieke boodschap van de regio op de nationale en Europese arena. Deze unieke boodschap benadrukt de onderscheidende krachten van de regio, die vooral voor potentiële investeerders van belang zijn - zoals letterlijk en figuurlijk veel ruimte om te ondernemen, betaalbare vestiging en een uitstekende ligging. Daarnaast is onze pioniersmentaliteit een belangrijke voorwaarde voor experimenteren en het testen van nieuwe producten 'in het veld'.

Onze rolbeleving:

- **Financier:** Het financieren van business cases, bedrijven & triple-helix projecten.
- **Internationaal expert:** De ontwikkelingsmaatschappij helpt bij het bouwen van internationale netwerken, programma's en projecten. Het aantrekken van bedrijven en relevante instellingen naar de regio als acquisiteur hoort daar ook bij. Uiteraard wordt in laatstgenoemde rol sterk rekening gehouden met het acquisitiewerk dat wordt verricht door anderen, onder meer in de Metropoolregio Amsterdam.

MISSIE 2

Duurzame economische groei

Horizon Flevoland wil bijdragen aan duurzame economische groei en een brede welvaartsontwikkeling. Duurzaamheid houdt in dat economie, klimaat en maatschappij (people, planet, profit) zoveel mogelijk in balans met elkaar ontwikkeld worden. Dat biedt bijzonder veel innovatiemogelijkheden voor onder andere de circulaire ontwikkelingen binnen de agrofood (groen, voeding, energie en gezondheid, LMS en Growing Green Cities), de verduurzaming van de logistiek en Smart Industry (Maritime, Mobility, Farming).

Onze rolbeleving:

- **Financier:** Het financieren van business cases, bedrijven & triple-helix projecten.
- **Business developer:** Op diverse manieren stimuleren en ondersteunen van projecten en trajecten door een goed idee te koppelen aan de juiste financieringsmogelijkheden en samenwerkingspartners. Als business developer zorgt Horizon Flevoland ervoor dat structureel projecten ondersteund worden die bijdragen aan gedefinieerde missies, sectoren of horizontale doelstellingen. Hiermee creëren we een eigen signatuur, vanuit een programmatische aanpak.

Indicatoren en monitoring

Hoewel regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) een centrale rol vervullen in het economische systeem, blijft het vooral in de politieke arena van belang realisme te prediken om de doelen van de ROM haalbaar te houden. Net als de overheid, faciliteert Horizon Flevoland via specifieke rollen en activiteiten de ontwikkeling van de economie. We spreken dan ook van plausibiliteits- en causaliteitsrelaties, om het verschil te duiden tussen de beslissende invloed van een ontwikkelingsmaatschappij, en de plausibele relatie met indicatoren die een meer macro-economische impact weerspiegelen.

De indicatorenset dient te bewerkstelligen dat de discussie over de meerwaarde van Horizon Flevoland gaat over een goed beeld over doelmatigheid en doeltreffendheid van de throughput indicatoren ("wat Horizon concreet doet") in plaats van een discussie over outcome indicatoren. De monitoring van de throughput is daarom essentieel, inclusief de relatie die het heeft met output. Output indicatoren ("wat is het aantoonbare resultaat van wat Horizon doet") zeggen immers veel over de wijze waarop de klant omgaat met het advies, de tijd of het geld van Horizon Flevoland.

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Hoofdstuk 1: Waarom een meerjaren strategie?	7
1.1 De meerjaren strategie van Horizon Flevoland.....	7
1.2 Uitgangspunten.....	8
1.3 Leeswijzer.....	8
Hoofdstuk 2: De omgeving waarin wij werken	9
2.1 De regionale economie en maatschappij.....	9
2.2 Transitieperiode.....	10
2.3 De koers voor Horizon & de regio in een SWOT-analyse.....	11
Hoofdstuk 3: Keuzes (durven) maken	13
3.1 Focus, boodschap en betekenis.....	13
3.2. De keuze voor missies.....	14
3.3. Wat betekenen deze missies in praktijk?.....	18
Hoofdstuk 4: Rollen van Horizon	21
4.1 De diversiteit aan rollen die een ROM vervult.....	21
4.2 De gekozen rollen van Horizon Flevoland.....	22
Hoofdstuk 5: Governance	27
Hoofdstuk 6: Indicatoren	29
6.1 Grondbeginselen.....	29
6.2 Type indicatoren.....	29
6.3 Indicatorenset en interventieschema.....	30

Voorwoord

Voor u ligt de meerjaren strategie van Horizon, de nieuwe regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) in Flevoland. Deze strategie hebben we ontwikkeld in nauwe afstemming met onze belangrijkste stakeholders, en met als doel om de ondernemers in Flevoland beter te kunnen ondersteunen bij hun groeiplannen. Hoewel we ons er terdege van bewust zijn dat de ondernemers in Flevoland deze strategie niet zullen lezen, is het wel onze bedoeling dat de gevolgen van deze strategie de ondernemers in Flevoland zullen raken.

Horizon is als organisatie volop in beweging: een fusie van twee organisaties, die het afgelopen jaar is verdubbeld in omvang met nieuwe opdrachten, nieuwe projecten en nieuwe programma's. Het Economisch Programma van de provincie en het Coalitieakkoord hebben gezorgd voor veel nieuwe energie. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat erkent Horizon als de ROM in Flevoland en dit zal in de loop van 2020 weer een nieuwe impuls betekenen, met extra projecten en een groot investeringsfonds. Daarmee is Horizon zowel wat betreft omvang, governance en structuur een volwaardige ROM en is zij met een volwaardige organisatie in staat om provinciaal beleid te vertalen naar uitvoering.

Horizon is een uitvoeringsorganisatie, dus maakt zelf geen beleid. Maar Horizon vertaalt dat beleid naar uitvoering en ook dat vereist heldere kaders. We zijn begonnen met een nieuwe start, en die verdient een heldere routekaart en, inderdaad, een stip op de Horizon. Dit is hét moment om dat te doen. De jaarplannen van Horizon zullen de komende jaren invulling geven aan de meerjaren strategie, zodat we over vijf jaar een organisatie zijn die focus heeft in wat zij doet, die herkenbaar is voor de ondernemers in Flevoland en die van toegevoegde waarde is voor alle stakeholders, de ondernemers voorop.

Ik wil alle partijen die met ons hebben meegedacht bedanken voor hun input: onze aandeelhouder en onze Raad van Commissarissen, gemeenten, onze collega's en, uiteraard, de ondernemers van Flevoland.

Marco Smit
Directeur-bestuurder

Hoofdstuk 1: Waarom een meerjaren strategie?

1.1 De meerjaren strategie van Horizon Flevoland

Het doel van Horizon Flevoland (Horizon) is een zichtbare bijdrage leveren aan de duurzame economische groei van de provincie Flevoland. Er is letterlijk en figuurlijk ruimte om te ondernemen. De provincie is strategisch gelegen, dichtbij de Randstad en kent een hoge MKB dynamiek. Horizon Flevoland realiseert zich dat een ROM geen economisch toverstokje is van de provincie, omdat de organisatiecapaciteit ook haar grenzen heeft, en omdat macro-economische ontwikkelingen zoals klimaat, digitalisering en veiligheid niet te beïnvloeden zijn door één speler in het systeem. Horizon Flevoland neemt deze uitgangspunten als uitdaging en voert binnen de beleidskaders van de provincie Flevoland een scherpe koers. De focus ligt op realisme: in ambities, in competenties, in rollen en in reikwijdte.

Realisme betekent ook dat de share- en stakeholders rond Horizon de strategie de komende jaren ondersteunen. Horizon stelt zich ten doel om het verschil te maken in rollen waar het economische systeem nu niet in voorziet, of die door afwezigheid van de organisatie onvoldoende tot wasdom komen. Dat houdt in dat er ook verantwoordelijkheden bij de stakeholders liggen om juist die rollen te pakken die Horizon niet of minder invult. Zo kunnen de provincie en gemeenten door hun unieke toegang tot internationale- en nationale politieke platforms de boodschap rondom de unieke krachten van de regio naar buiten dragen (e.g. public affairs of lobby). Toonaangevende (groot)bedrijven kunnen proactief samenwerking opzoeken met kleinere MKB-bedrijven en kennisinstellingen om ecosysteemontwikkeling een impuls te geven. Dat is een transitie waar het werkveld van ROM's aan toe is.

Het uitgangspunt van de meerjaren strategie is dat Horizon de komende jaren toegevoegde waarde creëert. Het is bekend waar Horizon voor gaat, maar ook waar Horizon niet voor kiest. Hieruit ontstaat zowel voor de organisatie intern, als voor de klant, het regionale bedrijfsleven, een duidelijke en herkenbare boodschap. De meerjaren strategie markeert een aantal randvoorwaarden:

- **Realisme:** De meerjaren strategie is een marsroute waarin helder staat waar Horizon Flevoland wel nadrukkelijke invloed heeft op het eco-systeem (causaliteit) en waar het indirecte invloed heeft (plausibiliteit). Dat heeft tevens invloed op de KPI's waar Horizon Flevoland zich direct of indirect toe verhoudt. Bovendien zijn de rollen en ambities zo gekozen, dat de omvang van de organisatie deze ook waar kan maken.
- **Groeimodel en inhoudelijke kapstok:** De meerjaren strategie functioneert als inhoudelijke kapstok voor de jaarplannen die komende jaren gemaakt worden, daarmee ruimte biedend voor flexibiliteit. Door de focus op de middellange termijn te leggen, ontstaat de mogelijkheid in het *hier en nu* stapsgewijs, met regionale stakeholders, naar nieuwe rollen te groeien, of bestaande rollen uit te faseren, met als doel maximale meerwaarde te bieden. Horizon blijft alle huidige opdrachten uitvoeren totdat ze aflopen. Bij het aannemen van nieuwe opdrachten, zal de meerjaren strategie inhoudelijk richtinggevend zijn bij de toetsing of nieuwe opdrachten passen bij de gekozen richting en doelstellingen.
- **Een afwegingskader:** Het meerjarenplan gaat de organisatie sterker aansturen op vraaggestuurde, gefocuste inzet in plaats van versnipperde activiteiten. Immers, een organisatie met een generiek ondersteuningskader voor het MKB loopt het risico dat ze teveel hooi op de vork neemt en dat ze treedt in de verantwoordelijkheden van andere spelers in het systeem. Horizon moet zich ook beperken tot projecten en diensten die de markt niet doet. De ambitie is dat kraakhelder is welke meerwaarde Horizon Flevoland voor het regionale ecosysteem biedt, en voor welke ondersteuning ondernemers bij Horizon Flevoland terecht kunnen.

1.2 Uitgangspunten

Horizon heeft als primaire taak uitvoering te geven aan het economische beleid van de Provincie Flevoland vastgelegd in het Economisch Programma en de maatschappelijke opgaven van Flevoland. De provincie heeft (beleids)keuzes gemaakt voor de (middel)lange termijn, die ook dienen als fundament voor de keuzes van Horizon. Dat neemt niet weg dat er binnen die keuzes een rijk palet aan ambitieniveaus, inhoudelijke focuspunten, interne werkwijzen en rollen mogelijk is, waarmee Horizon invulling geeft aan de provinciale ambities en uitdagingen. Daarnaast verhoudt Horizon zich ook tot de gemeentelijke belangen en de belangen van de metropoolregio Amsterdam, het Rijk en majeure ontwikkelingen zoals Lelystad Airport.

Hoewel een ROM als Horizon Flevoland het ecosysteem dient, is uiteindelijk het bedrijfsleven de primaire klant. De ondernemer zorgt voor innovatie en toegevoegde waarde en doet dat in toenemende samenwerking met kennisinstellingen en overheden, binnen en buiten de provinciale grenzen. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de behoefte van bedrijven voorop staat in de meerjaren strategie.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 etaleert kort en bondig de karakteristieken en uitdagingen van de regionale economie in Flevoland. Hoewel de provincie nog relatief jong is, is ze in de jaren tot op heden snel in ontwikkeling gekomen. Hoofdstuk 3 analyseert de status quo van Horizon en laat zien voor welke missies Horizon zich de komende jaren sterk maakt. Vanuit deze keuzes geredeneerd, gaat hoofdstuk 4 in op de rollen die Horizon zich aanmeet in het regionale ecosysteem. Hoofdstuk 5 zet de keuzes, ambities en rollen af tegen de benodigde organisatievraag. Enerzijds richting externe omgeving met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, anderzijds in de interne organisatie. Hoofdstuk 6 combineert indicatoren op diverse niveaus, om de plausibiliteits- en causaliteitsrelaties tussen input, throughput, output en outcome te bepalen.

Hoofdstuk 2: De omgeving waarin wij werken

Flevoland is een jonge provincie gevormd door pioniers, zonder lange historie en met de blik vooruit. In dit hoofdstuk worden de unieke karakteristieken en uitdagingen van de Provincie Flevoland geschetst. Vervolgens legt dit hoofdstuk het verband tussen de inzet van Horizon en de regionale kansen en uitdagingen.

2.1 De regionale economie en maatschappij

MKB-ondernemers zijn het kloppend hart van de economische structuur van Flevoland. Niet voor niets is Flevoland de MKB-vriendelijkste provincie van Nederland. Cruciale sectoren voor de provincie zijn onder andere logistiek, HTSM, AgroFood en maritiem. De regio Almere-Lelystad-Zeewolde staat bekend als een logistieke hotspot¹. In Almere is het grootste deel van de bedrijven actief in de zakelijke dienstverlening, in de Noordoostpolder en Dronten spelen de tuin- en landbouw en de maakindustrie een grote rol. In Urk zijn de visserij en de maritieme sector kenmerkend. De AgroFood sector is beeldbepalend voor Flevoland, maar het is wel een uitdaging deze sector toekomstbestendiger te maken. De ruimte die Flevoland ter beschikking heeft, biedt uitstekende kansen om te experimenteren en te innoveren.

De economie groeit weliswaar niet meer in de mate waaraan Nederland de afgelopen jaren gewend raakte, maar er blijft sprake van groei. Flevoland laat een bovengemiddelde werkgelegenheidsgroei zien en gaat richting een lagere werkloosheid. De kansen op de arbeidsmarkt voor inwoners zijn ook meer dan gunstig. Jonge talenten nemen in toenemende mate ook hun toekomst zelf in de hand: Flevoland is de provincie met het grootste aantal jonge ondernemers (onder de 18)².

Flevoland is op basis van het aantal inwoners de één na kleinste provincie van Nederland. Met 416.546 inwoners woont ongeveer 2,4% van de Nederlandse bevolking in Flevoland³. Met 1,16% kent Flevoland de sterkste inwonersgroei. En dit is niet zo gek - dankzij de inpoldering beschikt Flevoland nu over een mix van enerzijds landerijen, bossen en water, en anderzijds volop stedelijke voorzieningen. Daarnaast vormt Flevoland door haar bereikbaarheid en gunstige ligging een schakel tussen de Randstad en het noorden en oosten van Nederland. Door de beschikbare ruimte kunnen mensen comfortabel en betaalbaar wonen. Daardoor zal de komende jaren de vraag naar woningen (vanuit de Randstad) alleen maar groeien. Tevens laten grote projecten zoals het vliegveld Lelystad Airport, de ontwikkelingen aan de kust en de Floriade zien dat de ruimte in de provincie aantrekkelijk is om te ondernemen en ontwikkelen.

Flevoland heeft een sterke uitgangspositie en veel toekomstperspectief. Echter, vertalen zich deze kansen niet meteen naar een structureel verbeterde positie op de arbeidsmarkt voor de inwoners en een krachtig vestigingsklimaat. Vooral jongeren en lager opgeleiden kampen nog steeds met een relatief hoge werkloosheid. De komende jaren blijft de krapte op de arbeidsmarkt een grote uitdaging. Veel Flevolandse bedrijven ondervinden moeilijkheden bij het vinden van geschikt personeel. Een van de verklaringen hiervoor is dat veel Flevolandse forenzen naar aangrenzende provincies. Jonge talenten keren na hun studie vaak ook niet terug naar de regio. Er zijn dus wel meer Flevolandse aan het werk, maar de banen zijn vaak in de buurprovincies.

Flevoland is de provincie waar ruimte is voor innovatie, groei en het verleggen van grenzen. Flevoland heeft betaalbare ruimte en ligt dicht bij de randstad. Vanwege het ontbreken van fundamentele

¹ De regio scoort bijvoorbeeld in de ranking van Vakblad Logistiek hoog op beschikbaarheid van personeel en bouwgrond en ligt ook nog eens centraal en multimodaal ontsloten.

² Kamer van Koophandel (2020), per 100.000 inwoners

³ Inwoneraantal Nederland 17.282.163. Regionale kerncijfers Nederland, CBS StatLine 2019.

onderzoekinstellingen is Flevoland genoodzaakt om het traject Kennis Kunde Kassa anders te organiseren. De nadruk ligt met name op Kunde en Kassa en is toegepast om ondernemers in dit traject te begeleiden van TRL4 tot aan marktintroductie. Daarnaast is Flevoland een jonge provincie zonder oude instituties waardoor zij snel en flexibel kan opereren en uitermate geschikt is voor het experiment. Flevoland wil zich dan ook profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is.

2.2 Transitieperiode

Flevoland staat - evenals de rest van Nederland - voor een duurzaamheidsopgave. Het klimaat verandert, grondstoffen worden schaarser en de urgentie van de transitie wordt daarmee steeds groter. Ook in Flevoland, dat 4-6 meter onder het Normaal Amsterdams Peil ligt, en daarmee extra kwetsbaar is voor bijvoorbeeld een stijging van de zeespiegel, zijn zowel de veranderingen als de bedreigingen duidelijk zichtbaar: extreme buien komen vaker voor, de temperaturen stijgen en droogte zorgt regelmatig voor problemen. Om de negatieve effecten op het klimaat te beperken is het nodig dat de uitstoot van broeikasgassen vermindert en we duurzamer omgaan met dat wat de aarde ons te bieden heeft. De energietransitie en circulaire economie zijn in die ontwikkeling centrale pijlers.

Flevoland is een nationale koploper op het gebied van hernieuwbare energie en kenmerkt zich door een bijzonder grote hoeveelheid aan groene stroom. Dit biedt veel mogelijkheden voor de groeiende groep bedrijven die energie intensief werken, zoals datacenters en moderne productiebedrijven. De provincie wil daarom komen tot nieuwe en innovatieve vormen van duurzame opslag van energie en draagt eraan bij dat pilots kunnen worden uitgevoerd voor o.a. het benutten van de overcapaciteit van zonne- en windenergie.

Voor de energietransitie is Flevoland uitstekend geëquipeerd, maar verduurzaming stopt daar nog lang niet mee. De energietransitie is niet alleen urgent voor de gebouwde omgeving, maar ook voor mobiliteit. Daarom stimuleert en faciliteert de Provincie Flevoland schone, duurzame en innovatieve vormen van vervoer. Door de mogelijke verplaatsing van het testcentrum van RDW van Lelystad naar Marknesse ontstaan er in noordelijk Flevoland kansen het testcentrum te vergroten en uit te bouwen tot een slim Mobiliteit en Infrastructuur Test Centrum (MITC). Het MITC zou de overgang faciliteren van testen en experimenteren naar toepassing en gebruik van slimme mobiliteitsoplossingen in de bestaande praktijk. Dit is essentieel voor het realiseren van een verantwoorde introductie van nieuwe generatie voertuigen, toepassingen en diensten en geeft de ontwikkeling van een nieuw innovatief cluster in de Noordoostpolder een impuls.

Daarnaast is duurzaamheid ook een kwestie van omgang met productiefactoren. Dat vraagt om inzet van alle schakels in de keten: van productontwerpers tot ondernemers, van huishoudens tot afvalverwerkers, van agrariërs tot wetenschappers. Onderlinge samenwerking is cruciaal, want het afval van de ene partij is een kans voor de andere. Flevoland staat bekend om de veelzijdigheid en het aanpassingsvermogen van de landbouw. De sector verduurzaamt in toenemende mate door de steeds groter wordende aandacht voor circulaire concepten, korte ketens en de efficiëntere omgang met grondstoffen. Door de vooraanstaande positie in de AgroFood sector, de hoeveelheid groen en de beschikbare ruimte, leent Flevoland zich uitstekend voor onderzoek en als Living Lab om prototypes van innovaties te testen. Zo draagt het onderzoeksprogramma Growing Green Cities bij aan de innovatie en verduurzaming van het stedelijke voedselsysteem. De vier gekozen Floriadethema's Groen, Voeding, Energie en Gezondheid maken een belangrijk onderdeel uit van deze transitie en kunnen worden gekoppeld aan het programma Landbouw Meerdere Smaken, dat focust op proeftuinen en korte ketens. Kortom: er is een aantal economische magneten met potentie aanwezig in Flevoland die kunnen leiden tot nieuwe economische dragers.

2.3 De koers voor Horizon & de regio in een SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse (tabel 1) toont niet alleen de krachten (strengths), maar ook de zwakkere punten (weaknesses) van de regio en laat vervolgens zien hoe deze getransformeerd kunnen worden naar unieke kansen (opportunities) voor de regionale economie, met het oog op de bedreigingen (threats) die daarbij horen.

Strengths	Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> • Veel ruimte om te innoveren, experimenteren (bijvoorbeeld met proeftuinen), ondernemen en wonen. • Gunstige ligging en bereikbaarheid - centraal in Nederland en dicht bij de Randstad. • Flevoland is een jonge provincie. Daardoor is er minder sprake van beperkende keuzes en gewoonten uit het verleden en is er ruimte om nog veel nieuws te beginnen. • De hoeveelheid jonge ondernemers laat zien dat er veel jong talent in de provincie is. Dit past uitstekend bij het imago van een jonge provincie. • Flevoland heeft een voorsprong op andere delen van Nederland met betrekking tot de energietransitie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vooruitstrevendheid op verduurzaming, zoals bij de energietransitie, kan een spill-over effect hebben. Juist omdat er met duurzaamheid in Flevoland binnen relevante en baanbrekende sectoren (e.g. landbouw en logistiek) veel gehaald kan worden, kan Flevoland hier een koploperspositie in krijgen. • Grote projecten laten zien dat de ruimte in de provincie aantrekkelijk is om te ondernemen en ontwikkelen. Met een sterkere strategische positionering van de krachten van de regio is nog veel (naar de regio toe) te halen (zoals veelbelovende werkgevers). • De beschikbaarheid van veel ruimte om te ondernemen en wonen en de centrale ligging van Flevoland, bieden - in het bijzonder - bedrijven en talenten uit de Randstad kansen. De Randstad raakt steeds voller. Hierdoor wordt Flevoland een steeds aantrekkelijker optie.
Weaknesses	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Grote uitloop van talenten die hard nodig zijn om de economie van Flevoland te laten groeien. • Jongeren en lager opgeleiden kampen nog steeds met <i>een</i> relatief hogere werkloosheid. • Flevoland heeft geen universiteit. Universiteiten met een sterk onderzoeksprofiel zijn de drijvers van valorisatie en stimuleren de innovatiekracht van het regionale bedrijfsleven. Tevens zijn universiteiten een pull factor voor jong talent. • Er zijn in Flevoland weinig hoofdkantoren. Hoofdkantoren zijn van groot belang voor de regionale banencreatie en profilering. • Geen historisch sterk ecosysteem van ondernemers onderling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flevoland heeft een goed vestigingsklimaat, maar staat hier (op internationaal niveau) niet breed om bekend. • De duurzaamheidsopgave is breed en kost veel geld. • Economie van Flevoland is conjunctuurgevoelig. • Als de economie afzwakt, wordt de Randstad wellicht weer een interessant alternatief voor bedrijven en talenten. • Lelystad Airport nog niet open voor grootschalige commerciële luchtvaart en luchtvracht is niet toegestaan.

Tabel 1: SWOT-analyse voor de regionale economie van Flevoland

Vanuit de visie van Horizon is het in Flevoland fijn werken, wonen, recreëren, en gelet op het jonge karakter van de Provincie Flevoland, ook fijn opgroeien. Horizon is een jonge organisatie die zelfbewust is in de mogelijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van de provincie. De omvang van de organisatie in de context van de regionaal economische uitdagingen noopt tot realisme. Horizon kan bijvoorbeeld eraan bijdragen dat de krachten van Horizon ook door de buitenwereld worden herkend en daarmee impliciet interessante werkgevers naar de regio halen.

Tevens dient in ogenschouw genomen te worden dat Horizon niet als enige speler in het economisch systeem voor maatschappelijke uitdagingen van de toekomst staat. Op provinciaal, maar ook op gemeentelijk niveau worden beleidsopgaven geformuleerd die nauw met de krachten, zwakke punten, kansen en uitdagingen samenhangen. Voor Horizon zijn de provincie, het Rijk en de gemeenten daarmee belangrijke partners om de komende jaren zo veel mogelijk kansen in samenwerking te verzilveren.

Horizon zal zich op een professionele en gepassioneerde manier inzetten om ondernemers te laten groeien, en te ondersteunen bij het kapitaliseren op maatschappelijke opgaven - zoals de verduurzaming van de regio. Iets kiezen betekent ook dat er zaken zijn die niet worden gekozen. Dat maakt voor de klanten van Horizon - het bedrijfsleven voorop - ook duidelijk wat ze wel en niet kunnen verwachten. De werkwijze van Horizon zal zich kenmerken door het motto **'focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde.**

Hoofdstuk 3: Keuzes (durven) maken

3.1 Focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde

Horizon staat bekend als een interdisciplinaire alleskunner en is in 2019 neergezet om breed het MKB te kunnen ondersteunen. Met een volwaardige maar relatief kleine organisatie pakt Horizon diverse thema's en uitdagingen aan en helpt ondernemers te groeien. Ervaring leert dat met een beperkte focus uitdagend is om een rode draad te vinden, massa te maken of toegevoegde waarde te kunnen leveren. Dit betekent niet alleen onduidelijkheid voor de mensen binnen Horizon, maar ook voor stakeholders daarbuiten, in eerste plaats bij de ondernemers. Want bij alles wat Horizon doet moet voorop staan dat zij juist vraag gestuurd opereert.

Met het veranderende beleid is voor Horizon nu het moment gekomen om aansluiting te zoeken bij de nieuwe maatschappelijke opgaven om daadwerkelijk impact te kunnen maken. Deze meerjaren strategie wil daarin voorzien en een onderbouwing geven die leidt tot realisatie van de bovenliggende ambities.

Focus zorgt voor gezamenlijke en verbindende doelstellingen voor de mensen binnen Horizon en maken ondernemers en bedrijven duidelijk wat Horizon voor ze kan betekenen en wat niet door de markt wordt opgepakt. Keuzes maakt Horizon niet zo maar. De afwegingen komen voort uit een transparant en duidelijk afwegingskader dat aansluit bij het uitgangspunt van de meerjaren strategie:

'Horizon creëert de komende jaren toegevoegde waarde met het bedrijfsleven. Het is bekend waar Horizon voor gaat, maar ook waar Horizon niet voor kiest. De inzet van Horizon is gefocust en de boodschap herkenbaar.'

- Bij het realiseren van maatschappelijke meerwaarde, vormen missies een belangrijk afwegingskader. Horizon ondersteunt dus ondernemers en projecten die ook bijdragen aan gedefinieerde missies van Horizon⁴. Daarmee is de verbinding meteen gelegd tussen de bedrijven, ondernemers en projecten die Horizon ondersteunt en de bijdrage daarvan aan maatschappelijke en regio-specifieke uitdagingen. Missies laten daarmee zien **wat en wie** Horizon de komende jaren ondersteunt en waarom.
- Een ROM heeft personeel - daarmee knowhow en creativiteit - en financiële middelen ter beschikking om haar inhoudelijke doelstellingen, onder andere met betrekking tot missies, te realiseren. 'Rollen' zijn een belangrijk hulpmiddel om de inzet van de ROM duidelijk af te bakenen - ze laten zien **hoe** de organisatie de komende jaren bijdraagt aan de groei van de economie en het (regionale) ondernemerschap. Hiermee kiest Horizon de komende jaren voor vraag gestuurde, gefocuste inzet in plaats van versnipperde activiteiten.

⁴ Het gaat hierbij om de missies van Horizon Flevoland, niet zozeer de missies zoals deze door het Rijk zijn benoemd in de MMIPs.

Hieronder (figuur 1) wordt de wisselwerking tussen het uitgangspunt van de meerjaren strategie en de daaraan gekoppelde afwegingskaders visueel geïllustreerd.



Figuur 1: Uitgangspunt Horizon & aansluiting op afwegingskaders

3.2. De keuze voor missies

De wereld om ons heen verandert snel. We staan voor steeds meer, steeds complexere maatschappelijke uitdagingen. De nieuwe visie, gevoed door de beleidsdynamiek op Europees en nationaal niveau, koppelt maatschappelijke uitdagingen steeds vaker aan unieke economische kansen (en bedreigingen).

De Europese Unie koppelt nadrukkelijker dan ooit financiële middelen vanuit het innovatie-gedreven programma Horizon Europe aan missies. Deze missies zullen specifiek gericht zijn op mondiale uitdagingen zoals klimaatadaptatie, gezonde bodems, watervoorziening en voedsel. Ook op nationaal niveau speelt de missiegedreven aanpak een steeds belangrijkere rol. Het kabinet heeft in 2019 in samenwerking met innovatieve ondernemers en kennisinstellingen het innovatiebeleid vernieuwd door te kiezen voor vier belangrijke thema's - met daaraan gekoppeld 25 missies:

- Energietransitie & duurzaamheid;
- Landbouw, water & voedsel;
- Gezondheid & zorg;
- Veiligheid.

Horizon vertaalt mondiale, Europese, nationale en regionale uitdagingen en kansen naar **eigen** missies die een inspiratie en afwegingskader vormen door de komende jaren.

MISSIE 1

Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat

Flevoland kenmerkt zich door groei en een gestaag groeiend innovatieklimaat. De groenblauwe omgeving en de beschikbare ruimte maken de provincie een aantrekkelijke omgeving om te wonen, maar ook om te innoveren en ontwikkelen. Deze uitgangspositie wordt gekenmerkt door een aantal specifieke uitdagingen. Flevolandse bedrijven komen niet aan voldoende passend opgeleide medewerkers en 48% van de werknemers die in Flevoland wonen, werken ook in de eigen regio.

De uitdaging vertaalt zich naar een behoefte aan sterkere *regionale pull-factoren*. Wanneer de regio bijvoorbeeld interessante werkgevers heeft en scale-ups kunnen groeien, krijgen pendelaars ook kansen op loopbaan/carrièreontwikkeling in hun eigen regio. Om de economische uitdagingen van de regio het hoofd te bieden, gaat Horizon daarom nadrukkelijk ondernemers ondersteunen die bijdragen aan *een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat*.

Aan een 'uniek' ondernemers- en investeringsklimaat dragen ondernemers en projecten bij, wanneer ze een impuls geven aan een verbeterd en interessant werkgeverschap en/of de potentie hebben de sleutelpositie van de regio significant te versterken. Dit kan op verschillende manieren en strekt zich over verschillende sectoren en thema's.

'Uniek' houdt daarbij in dat het MKB in Flevoland 'the extra mile' kan gaan. Dit zijn initiatieven met een magneetwerking die écht grensverleggend zijn - en bijdragen aan het imago van Flevoland als 'groeiregio'. Denk daarbij aan de acquisitie van een grote werkgever, maar ook een top innovatief project met veel potentie voor nieuwe werkgelegenheid. Naast uniciteit in actie, ligt daarbij ook de nadruk op uniciteit in de inhoud. Daar hoort de versterking van de onderscheidende boodschap van de regio op de nationale en Europese arena bij. Deze boodschap benadrukt de unieke krachten van de regio, die vooral voor potentiële investeerders van belang zijn – zoals letterlijk en figuurlijk veel ruimte om te ondernemen, betaalbare vestiging en een uitstekende ligging.

Horizon ondersteunt voornamelijk vanuit drie invalshoeken:

- De eerste invalshoek is **acquisitie**. Natuurlijk kan een ROM niet direct banen creëren. Daar hangen macro-factoren zoals economische hoog- en laagconjunctuur mee samen. Horizon kan wél relevante werkgevers naar de regio halen.
- De tweede invalshoek is de **positionering** van Flevoland naar de buitenwereld. Dit is nodig om de aandacht te trekken en investeerders, talent en interessante werknemers naar de regio te halen. Zonder een strategische sleutelpositie op de nationale en Europese arena, blijven de unieke regionale kansen voor bedrijven en mensen onderbelicht.
- Als financier **subsidieert** en **financiert** Horizon bedrijven en projecten die bijdragen aan de verwezenlijking van deze missie. Dus de scale-ups die willen groeien en de bedrijven en projecten die bijdragen aan interessant werkgeverschap en/of de positie van Flevoland als groeiregio versterken.



MISSIE 1 EN DE AANSLUITING AAN PROVINCIALE BELEIDSKADERS



Omgevingsvisie Flevoland

Vanuit het thema 'Krachtige samenleving': In 2030 en verder staat Flevoland bekend als een omgeving met uitstekende mogelijkheden voor ontplooiing, ontwikkeling en ontspanning. Het is een aantrekkelijk vestigingsgebied. Het in Flevoland aanwezige talent evenals de potentie, kracht en ondernemerschap van de samenleving benutten we.



Missie I Een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat

Economisch Programma

In het kader van de Human Capital Agenda : Doel om beschikbaarheid van op maat geschoold personeel voor bedrijven te vergroten

Focus op scale-ups met groeiambitie en -potentie. Dit zijn vooral ondernemers die voor zich een plek zien bij de luchthaven en ondernemers die hun business case koppelen aan maatschappelijke uitdagingen.

De provincie draagt samen met partners bij aan **de (economische) zichtbaarheid** van Flevoland.

Figuur 2: Uniek en aantrekkelijk vestigingsklimaat (missie I)

MISSIE 2

Duurzame economische groei

Horizon wil bijdragen aan duurzame economische groei. De economie verduurzamen gaat voor Horizon hand in hand met de structuurversterking van de regionale economie: een duurzame omgang met hulpbronnen maakt productieprocessen immers efficiënter en zorgt voor een verantwoorde consumptie.

Ook vraagt duurzaamheid om nieuwe kennis en vaardigheden en stimuleert daarmee in potentie banengroei. Flevoland wordt op nationaal niveau reeds gezien als een koploper op het gebied van hernieuwbare energie. Flevoland heeft veel jonge, goed geïsoleerde huizen en een voor windmolens geschikt landschap. Daarnaast zet de provincie ook in de toekomst structureel in op de energietransitie. In 2030 gaat Flevoland bijvoorbeeld al 13,5% van de duurzame energie opwekken die nodig is om de nationale afspraken uit het Klimaatakkoord na te komen. Maar dit is pas het begin. Bij een duurzame, toekomstbestendige economie hoort onder andere ook de overstap naar schonere technologie en een circulaire economie. Met AgroFood, Logistiek en Smart Industry (Maritime, Mobility, Farming) als sterke sectoren heeft Flevoland de unieke kans om een koploperspositie te krijgen op het gebied van duurzame landbouw en innovatieve en toekomstbestendige logistieke oplossingen.



Figuur 3: Duurzame economische groei (Missie II)

Horizon gaat de komende jaren in toenemende mate ondernemers en projecten ondersteunen die bijdragen aan *een duurzamer en groener Flevoland*. Tot deze categorie behoren ondernemers die met innovatieve processen, producten en toepassingen bijdragen aan een efficiëntere omgang met hulpbronnen, hergebruik van materialen stimuleren, ketens vormen, energiebesparing en/of hernieuwbare opwek realiseren en/of bijdragen aan een duurzamere en groenere landbouw.

Omdat duurzame economische groei geen containerbegrip moet worden, kiest Horizon nadrukkelijk voor die aspecten die aansluiten bij de ambities van de provincie Flevoland. Dan denken we in het bijzonder aan de ambities uit de omgevingsvisie om in 2030 de groene grondstoffenleverancier van de circulaire economie te willen zijn en dat Flevoland in 2030 bekend staat om haar meerdere smaken in de agrosector (LMS en Floriade), die door haar aanpassingsvermogen vernieuwingen en innovaties voortvarend en snel in praktijk brengt. Maar ook Smart Industry (Maritime, Mobility) past in het licht van deze missie naadloos bij de regionale signatuur.

3.3. Wat betekenen deze missies in praktijk?

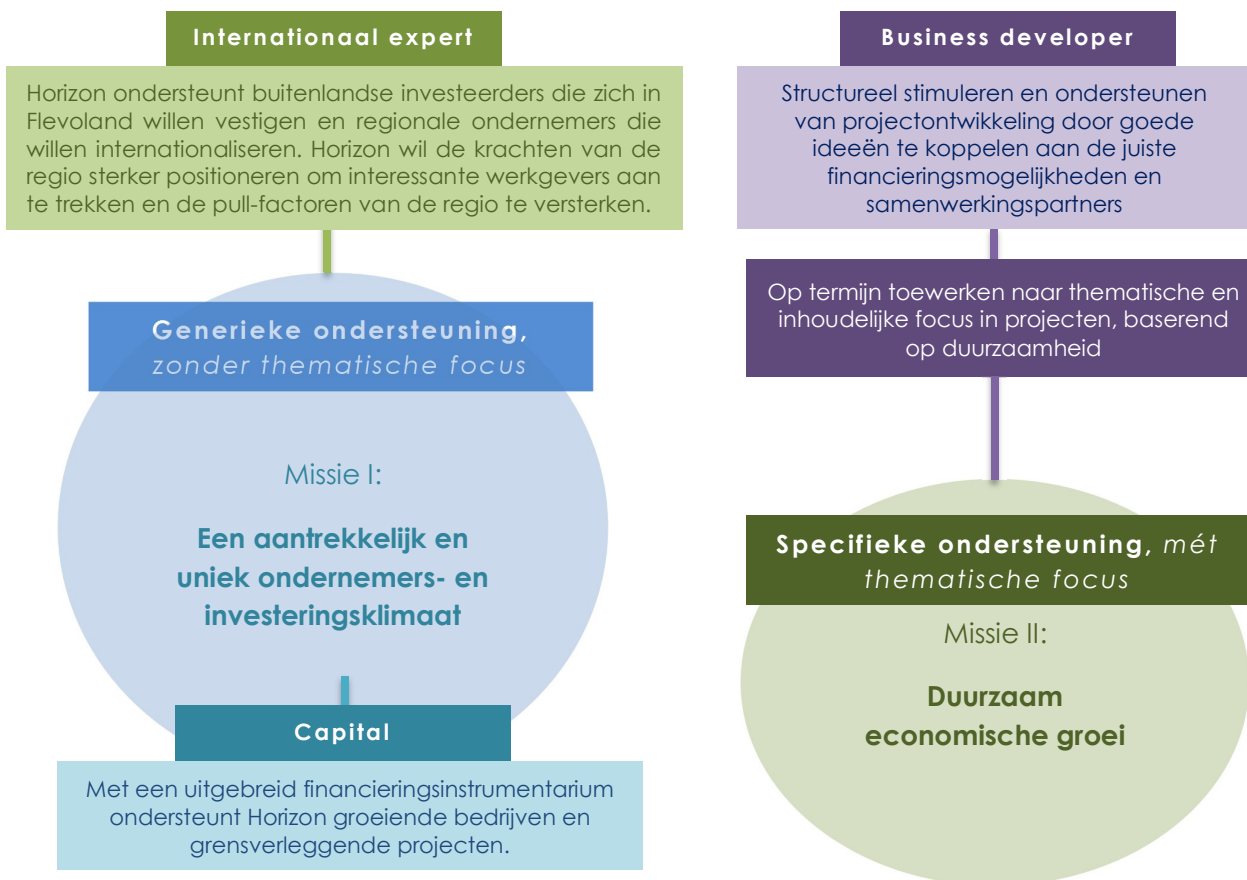
Missies kunnen aanvankelijk ogen als een trendverschijnsel. Wat is de toegevoegde waarde van een missiegedreven aanpak en hoe uit dit zich in de dagelijkse praktijk van Horizon?

Regionale, nationale en mondiale uitdagingen zijn vertaald naar de twee centrale, eigen missies van Horizon. Deze missies vormen de komende jaren het afwegingskader van de inzet van Horizon. Indien een ondernemer of onderneming met een project bijdraagt aan de missies, kan Horizon een ondersteunende kracht worden vanuit (één van) haar rollen. Bestaande, krachtige regionale sectoren verdwijnen daarmee niet naar de achtergrond. Integendeel: bijna elke sector kan een bijdrage leveren aan de missie(s).

Hiermee wijkt Horizon af van traditionele kaders. Vaak blijven organisaties redeneren vanuit sectoren. Als een bedrijf niet aan één bepaalde sector gekoppeld is, valt het bedrijf buiten de boot. Horizon maakt haar inzet niet afhankelijk van afvinklijsten van sectoren, maar van de potentiële bijdrage aan de verduurzaming van de maatschappij en/of regio-specifieke uitdagingen.

Horizon geeft in praktijk invulling aan de missies aan de hand van de rollen die ze vervult in het regionaal ecosysteem. Daar ligt de focus en transitie ten opzichte van het verleden.

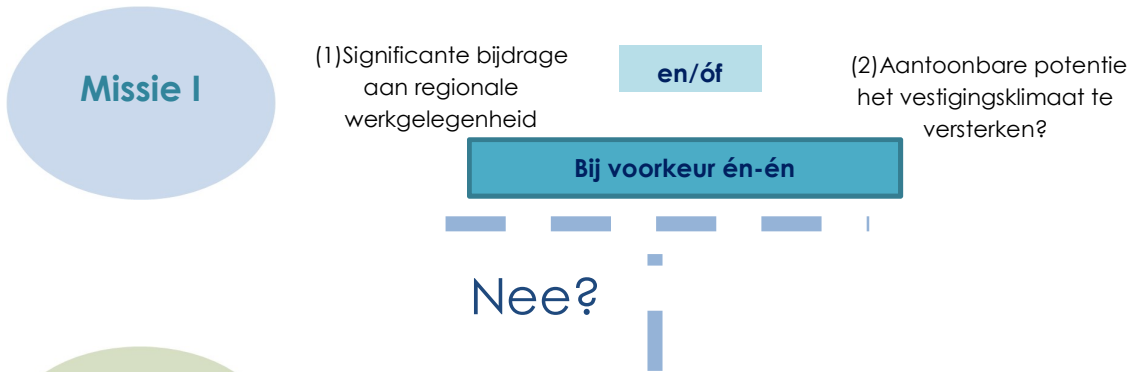
Stimulering van regionaal-economische groei met missies



In veel situaties versterken missie I en missie II elkaar. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een innovatieve toepassing vindt voor afgedankte elektronische apparatuur, en daarmee bijdraagt aan de positie van Flevoland als duurzame koploper en aan de regionale werkgelegenheid - is er sprake van een bijdrage aan beide missies. In het ideale geval dragen projecten en ondernemers bij aan *beide* missies.

Te allen tijde krijgen echter projecten en bedrijven voorrang die bijdragen aan regionaal-economische uitdagingen. Dit is zeker het geval als het gaat om projecten die een significante bijdrage leveren aan regionale werkgelegenheid en/of aantoonbare potentie hebben het bedrijfsklimaat te versterken, zoals door bij te dragen aan een groeiregio-imago van de regio. Indien het project/bedrijf niet bijdraagt aan regionaal-economische uitdagingen, is de tweede vraag of een bijdrage geleverd wordt aan een duurzaam en groener Flevoland. Op basis van onderstaand schema maakt Horizon keuzes en brengt ze focus aan in haar dienstverlening.

1. Draagt het project bij aan een aantrekkelijk en uniek vestigingsklimaat?



2. Draagt het project bij aan een groener en duurzamer Flevoland?

Dragen projecten/ondernemers met innovatieve processen, producten en toepassingen bij aan een efficiëntere omgang met hulpbronnen, hergebruik van materialen, vorming van ketens, energiebesparing en/of hernieuwbare opwek en/of een duurzamere en groenere landbouw?

Nee?

Buiten de scope van de ondersteuning van Horizon

Figuur 5: een genuanceerd afwegingskader met plaats voor missies

Hoofdstuk 4: Rollen van Horizon

4.1 De diversiteit aan rollen die een ROM vervult

Horizon wil met haar missies bijdragen aan een duurzaam en breed economisch florerend Flevoland, met een uniek en aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat. Dat gaat gepaard met een vraaggestuurde en gefocuste inzet, in plaats van versnipperde activiteiten zonder voldoende massa.

Afbakening van de activiteiten van Horizon vindt vooral plaats door kritisch te kijken naar de rollen die de organisatie vervult in het systeem. ROM's richten zich in de regel op een aantal van deze 'rollen', maar één rol kan daarbij intensiever ingevuld worden dan een andere. Uit de rollentypologie voor ROM's waarin zeven rollen zijn gedefinieerd, worden keuzes gemaakt die passen bij het karakter van Horizon Flevoland:



Figuur 6: Zeven conceptuele rollen van een ROM (ERAC, 2019)

Als je doet waar je goed in bent, kun je voor je klant en voor de maatschappij de grootste toegevoegde waarde hebben.

4.2 De gekozen rollen van Horizon Flevoland

Door haar unieke werkwijze verbindt en integreert Horizon in de praktijk een aantal rollen. Deze krijgen de volgende naam:

- **Rol 1: Horizon als business developer** (ontleend aan programmaontwikkelaar en business developer uit het concept in figuur 6). Horizon creëert business door innovatieve ideeën te spotten en door te ontwikkelen naar projecten met een structureel effect. Deze projecten leiden ertoe dat nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden en/of dat de afzet van bestaande producten en diensten stijgt voor meerdere bedrijven. Horizon ontwikkelt business dus niet op het niveau van individuele bedrijven - zoals een 'traditionele' business developer - maar doet dit op het niveau van individuele projecten die passen bij de regionale signatuur. Horizon beschikt over een financieringsinstrumentarium en knowhow om projecten, en vervolgens gestructureerde programma's op te zetten zoals een 'programmaontwikkelaar' dat doet. Horizon geeft vanuit verschillende invalshoeken prikkels voor groei. Daarmee zorgt Horizon op unieke wijze voor economische structuurversterking. Daarbij acht Horizon Flevoland het van belang om niet in ieder project op te treden als penvoerder en administrator, maar het juist mogelijk maakt dat andere spelers uit het systeem deze vaardigheid ontwikkelen. Om deze rol aan te duiden, kiezen we de gangbare term 'business developer' -maar met een bredere invulling en de unieke koppeling aan de rol 'programmaontwikkelaar'. Op deze manier levert bijvoorbeeld een business developer Circulaire Economie aan het eind van de opdracht niet 'sec' drie business cases op, maar heeft hij gedurende de looptijd vele tientallen en misschien wel honderden bedrijven aan elkaar gekoppeld en op ideeën gebracht, waar ze weer verder mee kunnen.
- **Rol 2: Horizon als financier** (ontleend aan financier en subsidieverstrekker uit het concept in figuur 6): Vanuit de rol als financier krijgt Horizon een steeds sterkere rol als innovatieadviseur door bedrijven met kennis en kunde te helpen aan aaneensluitende financiering (zowel subsidies als leningen). Horizon ontwikkelt een signatuur in de regio op basis van haar eigen financieringsinstrumentarium. Voor Horizon komt daar de rol van subsidieverstrekker bij en is daarom geen rol op zich.
- **Rol 3: Horizon als Internationaal expert** (ontleend aan grensverlegger, business developer en acquisiteur uit figuur 6) werkt aan de strategische positionering en branding van de regio, en integreert hierbij de rol als acquisiteur van (buitenlandse) bedrijven.

Wat kunnen we?

Horizon is een echte aanjager. Wanneer bedrijven kansen zagen om te groeien, was Horizon er met een team van experts om doelgerichte en concrete steun te bieden - met de voeten in de klei en altijd met het oog voor alle groeistappen die nodig zijn. Om het handelen zo veel mogelijk af te stemmen op de behoeften van de regionale ondernemers stuurde Horizon haar accountmanagers MKB op pad. Daarmee had Horizon actuele informatie en identificeerde tijdig (financierings-)behoeften waar Horizon met haar diverse fondsen en financieringsinstrumenten een antwoord op had. Om kennis bij de regionale ondernemers te ontwikkelen en ondernemers te helpen elkaar te vinden, organiseerde Horizon regelmatig kennis- en netwerkbijeenkomsten.

Waar liggen de uitdagingen?

Horizon koos hierbij niet voor een inhoudelijke focus - er waren geen voorkeurssectoren- of thema's. Met de tijd kwamen specialisaties vanzelf naar voren. Duurzame landbouw en voedselproductie, als onderdeel van AgroFood, zijn bijvoorbeeld door het relatief groot aantal ondersteunde projecten op dat gebied speerpuntthema's geworden.

Een organisch ontstaan profiel vertaalt zich echter niet meteen naar een concrete koers voor de toekomst. Wat de ervaring heeft geleerd is dat een brede inzet snel in een onduidelijk profiel resulteert.

Als goede business developer - met een focus op structurele programmaontwikkeling - kenmerk je je door projectenportfolio's juist gestructureerd op te zetten . In de regio is er grote behoefte aan economische structuurversterking. De stevige en gestructureerde positionering van een aantal programma's waarin bedrijven participeren kan een grote impuls geven aan de ontwikkeling van een regionale signatuur. Horizon beschikt over een financieringsinstrumentarium en know-how om projecten, en vervolgens gestructureerde programma's op te zetten en daarmee vanuit verschillende voor succes voorwaardelijke invalshoeken prikkels te geven. Daarbij is het belangrijk in ogenschouw te nemen dat je hiervoor een lange adem nodig hebt. Incidentele inzet op een enkel project binnen een bepaald domein draagt niet bij aan de ontwikkeling van een signatuur. Met een gestructureerd profiel wordt voor de buitenwereld eenvoudiger te herkennen waar Horizon voor staat en voor gaat.

De koers voor de toekomst

Horizon gaat als business developer in de toekomst structureel inzetten op projecten die aantoonbaar bijdragen aan missie II - duurzame economische groei in Flevoland. En op die manier aan de maatschappelijke opgaven. In eerste instantie hebben alle sectoren (bijvoorbeeld AgroFood) en thema's (bijvoorbeeld circulaire economie) die bijdragen aan de missie daarin een plek, maar op termijn is het wel de bedoeling dat hierin focus wordt gebracht. In de nabije toekomst gaat Horizon verkennen vanuit welke thema's en sectoren (van maritiem tot aan energietransitie) de grootste bijdrage aan deze missie geleverd kan worden. Daarmee destilleren zich de belangrijkste focusgebieden voor de toekomst uit praktijkervaring. In lijn met de gekozen focus stuurt Horizon ook haar accountmanagers MKB gericht op pad. Om inzet nog concreter af te stemmen op behoeften zoekt Horizon regelmatig het contact met belangrijke brancheorganisaties die de stem kunnen zijn van het regionale bedrijfsleven.

Rol II: Horizon als financier

Wat kunnen we?

Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL) en Flevoland Capital zijn tot Horizon Flevoland gefuseerd. Door Flevoland Capital exploiteert en beheert Horizon nu fondsen gericht op verschillende stadia van bedrijfs groei. Daarbij kan gedacht worden aan het voor het eerst op de markt brengen van een product, het ontwikkelen van een prototype of aan productie groei. Ook financiële ondersteuning (vouchers) voor bijvoorbeeld de scholing van medewerkers zit in het repertoire van Horizon. De manier van ondersteuning is daarbij breed gewaaid: van subsidies tot aan leningen en tijdelijk aandeelhouderschap totdat het bedrijf op eigen kracht verder kan gaan. Naast het (door) ontwikkelen en beheren van een eigen financieringsinstrumentarium, managet en voert Horizon subsidieregelingen uit.

Op basis van haar eigen financieringsinstrumentarium ontwikkelt Horizon een signatuur in de regio. Het management en de uitvoering van subsidieregelingen komt daarbij, maar is op financieel vlak niet de voornaamste activiteit. Daarom is subsidieverstrekker ook geen rol op zich.

Waar liggen de uitdagingen?

Er bestaan heldere criteria bij het verstrekken van fondsen. Maatschappelijke relevantie is daarvan een nadrukkelijk, maar klein onderdeel. Voor nu vloeit nog een groot gedeelte van de middelen naar AgroFood en ICT.

De ervaring met de uitvoering van subsidies heeft laten zien dat dit veel financieel-juridische kennis vereist, en zich vertaalt naar hoge administratieve eisen. Daardoor komt er veel druk te liggen op de organisatie en is er minder ruimte om zaken op te pakken waarnaar een concrete behoefte bestaat bij het bedrijfsleven.

Horizon heeft nu beperkte middelen en probeert daarmee een zo breed mogelijk aanbod te creëren. Het wordt daarmee ingewikkeld de groei naar de volgende fase te blijven monitoren. Juist een traject dat bedrijven door de diverse groeifases aaneensluitend begeleidt, kan een belangrijke bijdrage leveren aan een succesvolle ontwikkeling.

De koers voor de toekomst

In de toekomst bestaat nog veel ruimte om fondsen specifieker in te zetten op missie I, en daarbij ook te kijken of de bedrijven binnen de traditionele sectoren daaraan bijdragen. Vóórdat middelen worden verstrekt, is meteen duidelijk hoe de financiering bijdraagt aan maatschappelijke en regio-specifieke doelstellingen.

Voor de toekomst ambieert Horizon vanuit de rol als financier mogelijk een rol als gespecialiseerde business developer. In eerste instantie kan de investeringsregie genomen worden om bedrijven te helpen aaneensluitend ook het andere deel van de financieringsbehoefte te organiseren. Horizon startte bijvoorbeeld reeds met een investor readiness programma, maar ook een Financieringstafel en het oprichten van een Informal Investors Network. De vouchers kunnen op hun beurt een belangrijke lead generator zijn voor nieuwe financieringen. Een belangrijke mijlpaal is tevens de lancering van een Groeifonds, gericht op de groeifase van het Flevolands MKB. Het fonds heeft een omvang van € 16 miljoen met de Provincie Flevoland en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat als aandeelhouders. Als financier staat Horizon niet op zichzelf, maar stevig gepositioneerd naast het aanvullende kapitaalmarkt aanbod in de regio en op nationaal niveau.

Rol III: Horizon als internationaal expert

Wat kunnen we?

De internationaal expert ondersteunt onder andere buitenlandse bedrijven bij het gehele proces van vestiging tot aan het creëren of het uitbreiden van business in Flevoland.

Horizon stimuleert tevens ondernemers uit de regio die willen internationaliseren. Horizon ondersteunt individuele ondernemers met toegang tot wereldwijde netwerken en informatie. In dit Foreign Business Development programma geeft Horizon impulsen aan samenwerking tussen regionale en internationale ondernemers.

Horizon zit stevig in een aantal netwerken verankerd. Zo is Horizon lid van het 'Invest in Holland' netwerk onder regie van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en wordt Horizon op korte termijn lid van het nationale Trade & Innovate netwerk onder regie van RVO. De samenwerking met NFIA leidt tot interessante leads voor de regio.

Waar liggen de uitdagingen?

Flevoland biedt door veel ruimte, werklocaties en een strategische geografische ligging veel potentie voor buitenlandse bedrijven. Eén van de grootste uitdagingen van Horizon, maar ook voor de regio in de brede zin, is het beperkt perspectief op unique selling points. Daarmee is een propositie voor het buitenland nog niet overtuigend en dat maakt het lastig om te concurreren en leads aan te trekken.

Daarnaast is er nog geen focus op het gebied van activiteiten die Horizon uitvoert om regionale en internationale ondernemers te ondersteunen. Juist om bij te dragen aan de ontwikkeling van een regionale propositie kan het helpen om een identiteit te ontwikkelen door nadrukkelijker in een aantal type bedrijven te specialiseren.

De koers voor de toekomst

Horizon gaat als internationaal expert door met het netwerken op regionaal, nationaal en internationaal niveau. De contacten en leads die netwerken genereren zijn belangrijk om de internationale positie van Flevoland te blijven versterken.

In de toekomst gaat Horizon als internationaal expert sterker inzetten op krachten van de regio in samenwerking met het regionale bedrijfsleven en de gemeenten. Hiervoor zal Horizon het speelveld en de spelers in Flevoland op het gebied van handel en export in beeld brengen om in de toekomst bij te dragen aan de ontwikkeling van een structureel instrumentarium en om export te bevorderen. Tevens gaat Horizon sterker de koppeling tussen Flevolandse en internationale bedrijven en instellingen leggen.

Horizon wil een sterkere bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een regionale propositie en een strategische positionering daarvan. Horizon gaat de komende tijd netwerken en handelsmissies benutten om deze propositie strategisch uit te dragen en te laten zien wat Flevoland (voor een internationaal bedrijf) in haar mars heeft.

Daarbij hoort ook het gesprek te zoeken met het regionale bedrijfsleven om een preciezer beeld van de potentie te kunnen krijgen. Door hun activiteit in diverse netwerken zijn ook gemeenten een belangrijke samenwerkingspartner van Horizon bij de strategische positionering van Flevoland en haar sub-regio's. Lelystad en Almere zijn bijvoorbeeld lid van de Metropoolregio Amsterdam. Almere werkt met de gemeenten Amstelveen, Haarlemmermeer en Amsterdam samen binnen Amsterdam in Business (aib) aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor internationale bedrijven. De activiteiten van de gemeenten en Horizon hebben de

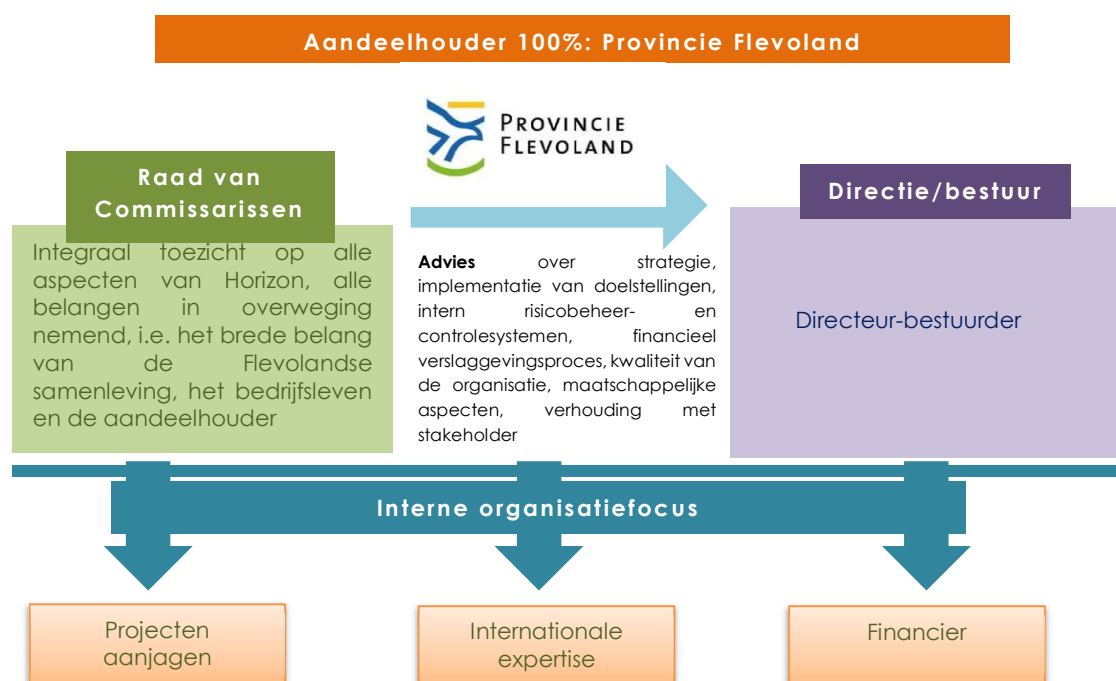
potentie om elkaar uitstekend aan te vullen, maar daarvoor is consistente en transparante samenwerking een voorwaarde. Om synergiën optimaal te benutten gaan gemeenten en Horizon met elkaar in gesprek.

Vanuit het oogpunt een sterker en duidelijker regionaal imago te ontwikkelen, zal Horizon selectiever met haar inzet omgaan op het moment dat bedrijven de ondersteuning van Horizon nodig hebben. Bedrijven worden ondersteund indien zij bijdragen aan een duurzamer en groener Flevoland en/of een uniek, aantrekkelijk vestigingsklimaat. Met al haar inzet zal Horizon als internationaal expert daarmee nadrukkelijk een bijdrage leveren aan missie I en II.

Deze roldefinities betekenen derhalve ook dat Horizon Flevoland met haar bestaande omvang van de organisatie, minder focus legt op de algemene versterking van het ecosysteem (een taak die meer op het werkveld van Win4All ligt). Horizon kan daar vanuit haar kennis en expertise wel een belangrijke bijdrage aan leveren in samenwerking met andere spelers. Als dat gebeurt, is dat een effect in plaats van een inspanning, omdat de lijn wordt gekozen van projecten, financiering en internationale expertise. In deze rollen is een zo direct mogelijk effect aanwezig op het bedrijfsleven. Ook lobby en het één-op-één bedienen van bedrijven in hun dagelijkse operatie met specifiek maatwerk zal niet tot de focus behoren.

Hoofdstuk 5: Governance

Voor de toekomst van Flevoland liggen er grote kansen, opgaven en uitdagingen. Horizon kan deze kansen niet alleen verzilveren, en niet alleen de oplossingen bieden voor al deze uitdagingen. Daarom slaat Horizon de handen in een met (regionale) stakeholders die allen (de potentie hebben om) een doorslaggevende en unieke bijdrage leveren aan de groei van de regio.



Figuur 7: De organisatie Horizon Flevoland

Samenwerking met de provincie

Het doel van Horizon is om bij te dragen aan regionaal-economische groei en een maatschappelijke bijdrage te realiseren. De Provincie Flevoland is - als enig aandeelhouder - voor Horizon daarin de belangrijkste richting gevende partner.

De provincie is verantwoordelijk voor de beleidsdimensie. Beleid is daarbij geen statisch verhaal. De provincie wijst met beleid op regionale trends en ontwikkelingen en laat zien waar de komende jaren de uitdagingen liggen. Horizon zoekt in de meerjaren strategie de koppeling met provinciaal beleid. Door bij te dragen aan provinciaal beleid draag je immers ook bij aan de grootste opgaven en uitdagingen in de regio.

Horizon zoekt in de meerjaren strategie de verbinding met provinciaal beleid - door bij te dragen aan provinciaal beleid, draag je ook bij aan de grootste opgaven en uitdagingen in je regio.

Samenwerking met regionale stakeholders

Diverse stakeholders in de regio dragen samen met Horizon bij aan regionaal-economische groei en zijn daarbij belangrijke partners voor Horizon. Zo zijn de gemeentelijke ondernemerskringen, VNO-NCW en MKB Nederland

belangrijke 'linking pins' naar het lokale bedrijfsleven, waarmee we aan de ene kant de behoefte beter kunnen ophalen en aan de andere kant ondernemers kunnen verbinden aan onze diensten en programma's.

De gemeenten van Flevoland hebben allemaal een uniek karakter. Almere, Lelystad en Zeewolde staan onder andere bekend om de logistieke sector en dienstverlening (specifiek Almere), terwijl Urk, Noordoostpolder en Dronten actief zijn op het gebied van AgroFood, inclusief Visserij. Gemeenten ontwikkelen eigen beleid om de kansen die hun specialismes en uitgangssituatie bieden, optimaal te benutten en uitdagingen aan te pakken. Tevens zetten gemeenten stappen om hun eigen krachten ook op het (inter-)nationale podium te positioneren.

Horizon positioneert de gehele regio, met daarbij aandacht voor sub-regionale verschillen en de inbedding van gemeenten in bovenregionale netwerken zoals de Metropoolregio Amsterdam. Dat betekent dat op strategisch niveau er overlap kan zijn in de rollen die worden aangemeten. Dat is echter geen probleem omdat op tactisch-operationeel niveau continu afstemming plaatsvindt, onder meer op het acquisitiedossier. Om synergiën optimaal te benutten gaat Horizon in gesprek met gemeenten om de gezamenlijke acquisitiekracht te identificeren en afspraken te maken. De komende jaren kan Horizon Flevoland dan kiezen om haar rollen per gemeenten met een andere intensiteit in te brengen.

Kennisinstellingen zijn van belang om de kennis uit de regio ook 'sticky' te houden. In de programma's en projecten is het noodzakelijk dat kennis beklijft in de regio, waardoor een grotere behoefte ontstaat om rond die kennis bedrijvigheid te concentreren. Flevoland een jonge provincie zonder oude instituties waardoor zij snel en flexibel kan opereren en uitermate geschikt is voor het experiment. Flevoland wil zich dan ook profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is. De rol van o.a. het MITC, het NLR, de RDW, Digital District en Maritime Urk is daarbij ook van belang als directe brug naar het bedrijfsleven, om het traject Kennis Kunde Kassa anders te organiseren. De nadruk ligt met name op Kunde en Kassa en Horizon is toegerust om ondernemers in dit traject te begeleiden.

Hoofdstuk 6: Indicatoren

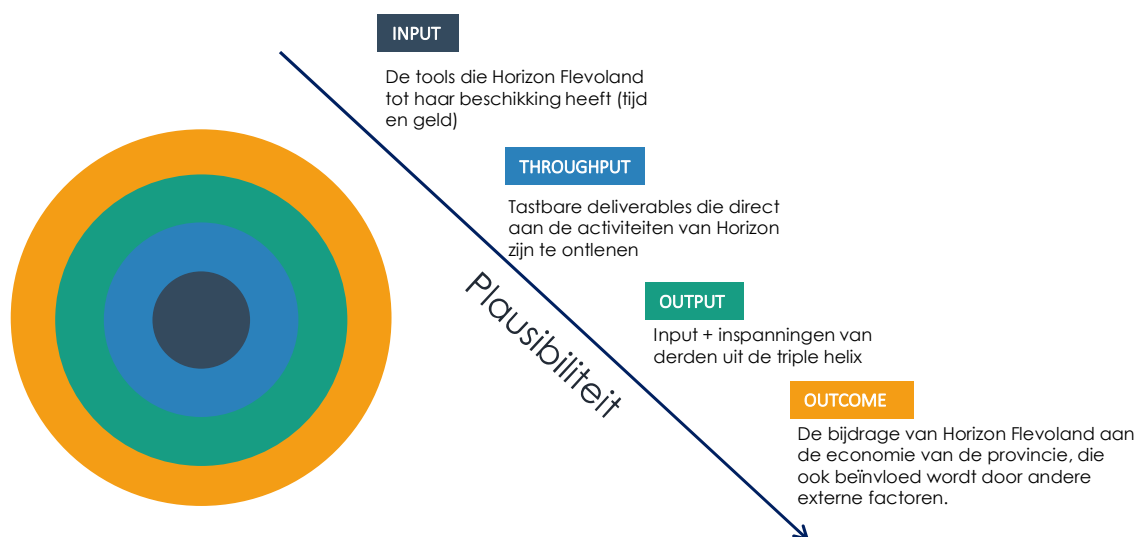
6.1 Grondbeginselen

Iedere regionale ontwikkelingsmaatschappij verhoudt zich tot indicatoren. In de meest traditionele vorm gaat het om indicatoren die een beeld geven van de economische impact van een ontwikkelingsmaatschappij. Deze zijn vaak gestoeld op macro-economische indicatoren zoals werkgelegenheidsontwikkeling, vestigingsklimaat en bruto regionaal product.

Hoewel ontwikkelingsmaatschappijen een centrale rol vervullen in het economische systeem, kan -en doet- zij dat niet helemaal alleen. Het is van belang dat in zowel de politieke arena als in de dagelijkse praktijk blijkt wordt gegeven van de mogelijkheden die een ontwikkelingsmaatschappij überhaupt heeft in het beïnvloeden van economische dynamiek. We spreken dan ook van plausibiliteitsrelaties en causaliteitsrelaties, om het verschil te duiden tussen de beslissende invloed van een ontwikkelingsmaatschappij en de plausibele relatie met indicatoren die een meer macro-economische impact weerspiegelen.

6.2 Type indicatoren

Om een scheiding te maken tussen de indicatoren waar Horizon Flevoland direct input op heeft, en waar zij input van derden nodig heeft, is een onderscheid gemaakt tussen vier type indicatoren. Deze staan hieronder weergegeven in de figuur.



Figuur 8: indicatorensets

Wat de meest relevante categorie is, en het meeste afwijkt van bestaande methodieken, is dat de throughput indicator is toegevoegd. Een voorbeeld kan dit verschil goed onderbouwen. Een innovatief bedrijf ontvangt financiële ondersteuning uit het POC-fonds en ontwikkelt over drie jaar, als het crisis is, een nieuw product dat wereldwijd wordt afgezet. Horizon Flevoland kent met haar financiering dus een directe (causale relatie) met het feit dat het project ontstaat. Het is vervolgens aan het bedrijf om hier een succes van te maken door een nieuwe product-markt-combinatie te ontwikkelen (output). De twintig arbeidsplaatsen die daarmee worden gerealiseerd, zeggen niet dat de economie ook is verbeterd op macro-economische indicatoren (outcome).

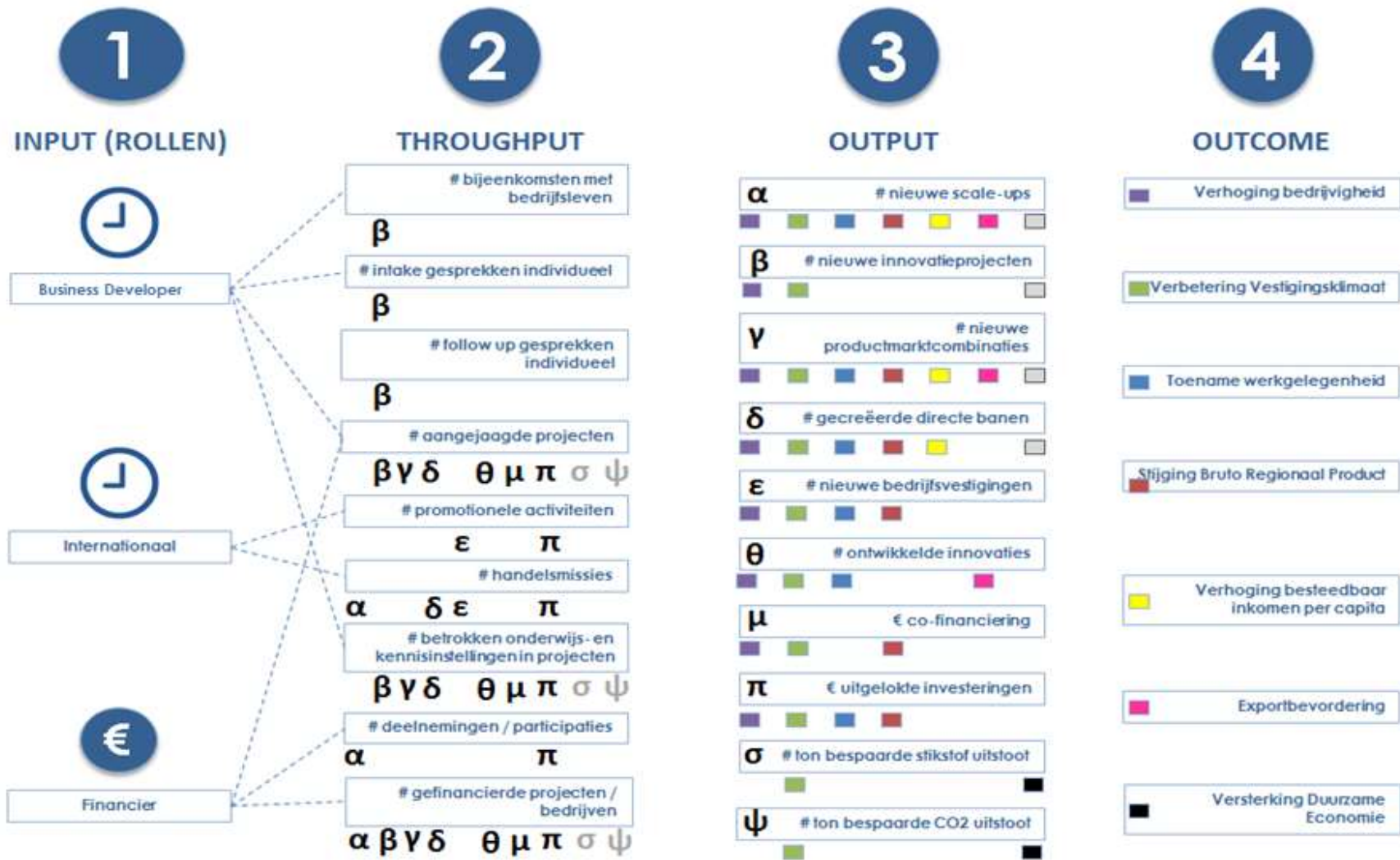
6.3 Indicatoren set en interventieschema

De indicatoren set dient als effect te bewerkstelligen dat de discussie over de meerwaarde van Horizon Flevoland gaat over een goed beeld over doelmatigheid en doeltreffendheid van de throughput indicatoren. Als een bedrijf niets doet met een goed advies van een accountmanager MKB dan heeft Horizon Flevoland toch een goede prestatie geleverd omdat ze met veel kwaliteit het adviesgesprek heeft gevoerd. Indien tien innovatiesessies worden georganiseerd waar bedrijven niets mee doen, dan dient het concept innovatiesessie als methodiek te worden geëvalueerd. Monitoring van de throughput is daarom essentieel, inclusief de relatie die het heeft met output, omdat de output indicatoren veel zeggen over de wijze waarop de klant omgaat met het advies, de tijd of het geld van Horizon Flevoland.

In de onderstaande figuur staan de input-, throughput-, output- en outcome indicatoren weergegeven. Tevens is daarbij middels tekens aangegeven welke indicatoren een plausibele relatie onderhouden met elkaar. Deze indicatoren zijn grotendeels ook overlappend met indicatoren die door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat worden gehanteerd.

De indicatoren set werkt als volgt:

- De organisatie Horizon Flevoland heeft tijd en geld tot haar beschikking (input);
- Deze tijd en middelen worden gebruikt voor activiteiten die de organisatie zelf kiest (throughput / gemarkeerd met stippellijnen);
- Er treedt interactie op om resultaten te organiseren bij de klant (primair het bedrijfsleven), gemarkeerd met Griekse letters;
- De resultaten (output, gemarkeerd met Griekse letters) zijn mede afhankelijk van de inspanningen van het bedrijf, en daardoor is er een plausibele relatie tussen throughput en output;
- Scores op output indicatoren dragen in theorie bij aan een aantal macro-economische outcome indicatoren (gemarkeerd met gekleurde vakken);
- Op deze wijze zijn de inspanningen van Horizon Flevoland uiteindelijk te verbinden aan macro-economische grootheden, zonder dat op dit aspect de accountability discussie plaatsvindt (Wat draagt Horizon Flevoland bij aan de economie?);
- De centrale discussie over de organisatie Horizon Flevoland begeeft zich op het snijvlak van input, throughput en output. Door goede monitoring van inspanningen van Horizon Flevoland, en een goede meting van waarom output wel of niet bevredigend is, leidt tot feedback voor de organisatie;
- Ter illustratie: Als Horizon Flevoland een handelsmissie organiseert, dan kan dit uiteindelijk bijdragen aan 'nieuwe bedrijfsvestigingen' (gemarkeerd met de letter 'ε'). Nieuwe bedrijfsvestigingen zeggen op hun beurt weer iets over outcome indicatoren 'verhoging bedrijvigheid', 'verbetering vestigingsklimaat', 'toename werkgelegenheid' en 'stijging BRP';
- Grijsse vakken/letters verwijzen naar een mogelijke duurzame bijdrage indien het een duurzaam project betreft. Dat is op voorhand geen pre-conditie en daarmee niet te voorspellen;
- Indicatoren kunnen door de jaren heen wijzigen, doordat in de jaarplannen aandacht wordt verlegd naar andere activiteiten.



Figuur 9: indicatoren set Horizon Flevoland