REWIN

Regio West-Brabant
ingekomen: 01-04-2015
volgnr: 2015-0227
bestuurscie.: DB
in behandeling bij: M. Dircks DB/AB
kopie voor: C Budding

RWB - Regio West Brabant
T.a.v. het Bestuur
Postbus 503
4870 AM ETTEN-LEUR

datum: 1 april 2015
kenmerk:
betreft: REWIN Productplan 2016 - 2019

Geacht bestuur,

Na een periode van strategische heroriëntatie is besloten REWIN als zelfstandige ontwikkelingsorganisatie voor de Regio West Brabant in stand te houden. Er is inmiddels een nieuwe directeur aangetrokken en de organisatie heeft nieuwe huisvesting in Breda betrokken.

In de vergadering van de Raad van Commissarissen op 27 maart j.l. zijn de (meerjaren)begroting en het productplan voor de periode 2016-2019 besproken en goedgekeurd. De RvC heeft daarbij geconstateerd dat het noodzakelijk is en blijft om voor West Brabant een stevig regionaal economisch beleid tot uitvoering te brengen, zeker in het licht van de economische uitdagingen en ambities en ontwikkelingen in de aanpalende regio's. De RvC vindt daarom een meerjarig financieel commitment vanuit de gemeentelijke aandeelhouders noodzakelijk. Daarnaast is REWIN gevraagd de komende periode te werken aan een aanscherping van de regionale ambities in het meerjaren productplan. Deze herijking zal in nauwe samenwerking met de RWB en goede interactie met de aandeelhouders worden vormgegeven. Ten aanzien van de governance staat de RvC open voor voorstellen die meer recht doen aan een goede scheiding van eigenaarschap, toezicht en opdrachtgeverschap, waarbij echter de binding met gemeenten moet worden behouden.

Op basis van deze overwegingen adviseert de Raad van Commissarissen het bestuur van het RWB als volgt:

1. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de prestatienormen voor 2016-2019 zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2016-2019.
   Samengevat:
   a. Nieuwe vestigers: 250 bedrijven met 4500 nieuwe arbeidsplaatsen.
   b. Strategische agenda: 10 samenwerkingsverbanden (businessclusters); 5 samenwerkingsverbanden die succesvol innovatietraject doorlopen; 2 Europese samenwerkingsprojecten.
   c. MKB ondersteuning gericht op financiering (60 bedrijven) en coaching.

2. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de REWIN bijdrage 2016 (1,70 Euro per inwoner) conform het productplan. Dit is enerzijds als gevolg van de toepassing indexering. Anderzijds is dit een stapsgewijze verhoging van de bijdrage om het ambitieniveau voor promotie & acquisitie te kunnen handhaven.
3. De RvC adviseert het bestuur van RWB om aan de gemeentelijke aandeelhouders een financieel commitment te vragen voor een periode van 3 jaar voor een bijdrage per inwoner aan REWIN (conform meerjaren begroting REWIN) en die op te nemen in de meerjarenbegroting van het RWB. Vervolgens zal dan ieder jaar opnieuw op basis van de geaccordeerde meerjarenbegroting van REWIN het financieel commitment met een jaar worden verlengd. De RvC acht deze meerjarenbegroting noodzakelijk om de continuïteit en daarmee de kwaliteit van de organisatie te kunnen borgen.
4. De RvC adviseert het bestuur van RWB mede verantwoordelijkheid te nemen voor een proces dat leidt tot herijking van de regionale uitvoeringscapaciteit en governance van REWIN, passend bij de economische ambities van onze regio.

De Raad van Commissarissen is gaarne bereid tot nadere toelichting en hoopt dat uw bestuur zich kan vinden in de adviezen.

Met vriendelijke groet,
NV REWIN West Brabant

Namens de Raad van Commissarissen

Drs. H.N. (Henk) Rosman
directeur

Bijlagen

Meerjaren Productplan REWIN 2016 - 2019

REWIN
Breda
maart 2015

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	**3**
2. Uitvoering hoofdtaken	**5**
3. Prestatienormen voor 2016 - 2019	**21**
4. Begroting 2016 - 2019	**22**
5. Personeel 2016	**29**
6. Advies Raad van Commissarissen	**30**

1. Inleiding

In 2014 is de strategische heroriëntatie van REWIN afgerond. Er is na overleg met andere regio's en de provincie Noord Brabant geconcludeerd dat het beleidsaccent meer op de regio's is komt te liggen en dat er belang wordt gehecht aan een triple helix aansturing. Er is een duidelijke keuze gemaakt voor een zelfstandig REWIN en een meerjarige financiering.
Wel moet er worden zorg gedragen voor een goede samenwerking en complementair werken met de BOM. Ook wordt gestreefd naar blijvende samenwerking met Zeeland en Midden-Brabant.
Verder is gebleken dat de kosten van REWIN niet omlaag zullen gaan gelet op de ambities uit de Strategische Agenda West-Brabant. Daarvoor is het noodzakelijk om meer inkomsten te genereren.
Uit de strategische heroriëntatie is ten slotte ook gebleken dat de governance van REWIN aan herziening toe is. Door de huidige samenstelling van de RvC van REWIN is er geen onafhankelijke rol voor de RvC.

Hoofdtaken

REWIN kent twee hoofdtaken:

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

Daarnaast heeft REWIN expertise en capaciteit voor strategische en financieringsvraagstukken.

Begroting RWB

Sinds de oprichting van REWIN loopt de begroting van REWIN via een publiek regionaal samenwerkingsverband. De afgelopen jaren maakt de REWIN begroting onderdeel uit van de begroting van het RWB. De begroting van het RWB wordt vastgesteld door een gekwalificeerde meerderheid van de West-Brabantse gemeenten.

Meerjaren financiering

Na de besluitvorming over de zelfstandigheid van REWIN is nu het uitgangspunt 'continuering voor onbepaalde tijd', rekening houdend met het feit dat financiële toezeggingen door gemeenten gedaan worden voor maximaal een aantal jaar vooruit en dat er voor REWIN voldoende uitzicht is op de benodigde continuïteit. Concreet uitgewerkt ziet de meerjaren financiering er als volgt uit:
de gemeentelijke aandeelhouders, gaan vanaf 2016, een financieel commitment afgeven aan het RWB voor een periode van 4 jaar voor een bijdrage per inwoner aan REWIN op basis van een meerjarenplan en meerjarenbegroting van REWIN die door de gemeentelijke aandeelhouders en het RWB worden vastgesteld. Vervolgens zal dan ieder jaar opnieuw op basis van accordering van een meerjarenplan en meerjarenbegroting het financieel commitment met een jaar worden verlengd. Vanzelfsprekend zullen aanvullend (in het voortschrijdend productplan) daarop ook nog per jaar resultaatafspraken worden gemaakt.
Ter illustratie mag het volgende voorbeeld dienen:
Indien in 2016 de gemeentelijke aandeelhouders via de RWB begroting akkoord gaan met het meerjarenplan en de meerjarenbegroting 2016-2019 van REWIN dan is de continuïteit tot en met 2019 gewaarborgd. Deze situatie blijft zo totdat een gekwalificeerde meerderheid in het RWB besluit om te stoppen met financiering van het REWIN. De financiering stopt dan per 1/1/2020.
In 2016 wordt een nieuw meerjarenplan en – begroting gepresenteerd voor de periode 2017-2020. Accorderen van dit meerjarenplan en –begroting betekent een financieel commitment tot en met eind 2020. Deze situatie blijft zo totdat een gekwalificeerde meerderheid in het RWB besluit om te stoppen met financiering van het REWIN. De financiering stopt dan per 1/1/2021. En zo verder.

Samenwerking

Strategic Board Delta Region

Gezien de grote ambities van de Delta Regio is een goede samenwerking en afstemming tussen het werk van de Strategic Board en REWIN (en de BOM) van groot belang. In onderling overleg tussen de Board, REWIN, Impuls en de BOM is afgesproken te werken vanuit de volgende uitgangspunten:

- De board (en de verbonden stuurgroepen) moet zich op Delta niveau richten op haar kernrollen binnen het actiedomein "connections", te weten: triple helix organiseren, agendasetting, lobby, bestuurlijke netwerken, branding;
- Er wordt geen nieuwe uitvoeringsstructuur gecreëerd: de implementatie wordt geregeld via afstemming met de bestaande uitvoeringsorganisaties. Hiermee wordt de Board het comfort geboden dat op de andere actiedomeinen (business, technology en basics) uitvoering plaatsvindt die optimaal bijdraagt aan de Board agenda;
- Er is sprake van een afstemmingsprotocol waarbij ieder jaar een directeurenoverleg plaatsvindt met betrekking tot de hoofdlijnen/hoofdprioriteiten in het volgende jaar. De uitvoeringsorganisaties nemen deze mee in hun jaarplannen, die vervolgens geaccordeerd moeten worden door de respectievelijke opdrachtgevers. De op deze manier samengestelde jaarkalender wordt collegiaal door de ontwikkelingsmaatschappijen uitgevoerd.

Samenwerking regionale ontwikkelingsmaatschappijen: BOM en Impuls

In 2013 is door de directies van REWIN en Impuls Zeeland in goed overleg besloten dat de samenwerkingsovereenkomst, waarbij acquisitiepersoneel van REWIN werd uitgeleend aan Impuls, niet verder wordt voortgezet. Het was ook altijd de bedoeling dat deze intensieve vorm van samenwerking van tijdelijke aard zou zijn, namelijk tot het moment dat de basis van Impuls dermatige stevig zou zijn dat de organisatie deze taak op eigen kracht zou kunnen uitvoeren. Per 1 januari 2014 is het personeel van REWIN dat gedetacheerd was bij Impuls aldaar op de loonlijst gekomen. De samenwerkingsovereenkomst is vervolgens omgezet in een convenant, waarbij samenwerking wordt gezocht op de terreinen van acquisitie en business development op een zodanige wijze dat Zeeland en West-Brabant elkaar waar mogelijk versterken en elkaar "niet onnodig voor de voeten lopen" bij de wederzijdse inspanningen de regio zo goed mogelijk te bedienen. Dit functioneert naar volle tevredenheid.

Eind 2014, na de besluitvorming omtrent het niet verder voortzetten van het fusietraject, zijn gesprekken gestart met de BOM om ook hier tot goede samenwerkingsafspraken te komen. Deze afspraken beperken zich tot de internationale acquisitie aangezien BOM niet actief is op de nationale en Beneluxmarkt. Bij het schrijven van dit productplan bevinden de –overigens zeer constructieve- gesprekken zich in een eindfase, waarbij de doelstelling om maximaal gebruik te maken van elkaars instrumentarium en de regie op de acquisitie goed te organiseren, lijkt te worden bereikt. Verwezen wordt naar paragraaf 3.1 van hoofdstuk 3, waarin de wijze van samenwerking met BOM verder wordt toegelicht.

Nieuwe directeur

De aandeelhouders van REWIN hebben Henk Rosman per 1 maart 2015 benoemd als directeur van REWIN.

2.Uitvoering hoofdtaken

2.1 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 28 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 het netwerk dat is opgebouwd in de topsectoren en wordt samengewerkt met intermediairs in de vastgoedsector. 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 (2,5 FTE) 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) in geïnvesteerd.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de regio meer en meer concurrentie ondervindt van andere regio's. Voor bijvoorbeeld logistiek timmeren zowel Tilburg als Venlo stevig aan de weg. Ook voor de andere speerpunten wordt er elders in den lande stevig geïnvesteerd in clusters en campusontwikkelingen. Denk bij de Bio Based sector bijvoorbeeld aan Chemelot. Om die reden is eind 2014 gestart met een concurrentieanalyse voor onze regio. Bij het schrijven van dit productplan zijn de uitkomsten daarvan echter nog niet bekend. Maar de inzet zal mede worden bepaald door de uitkomsten van onze analyse.

Los van de acties die voort zullen komen uit de concurrentieanalyse zal in de komende periode van 4 jaar bij de lead generatie de aandacht –onder andere- uitgaan naar:

1. <u>Generieke acquisitie.</u> Hierbij gaat het feitelijk om alle acquisitiecontacten zonder dat hierbij gericht wordt geworven op bedrijfstak of herkomst.
2. <u>Sectoren.</u> 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). De inzet wordt mede bepaald door de uitkomsten van de concurrentieanalyse die op verzoek van de RvC (novembervergadering 2014) is uitgevoerd.
3. <u>Landen.</u> Het convenant dat samen met BOM wordt opgesteld vormt hierbij het uitgangspunt. Via dit convenant wordt het instrumentarium van BOM en REWIN maximaal op elkaar afgesteld om zodoende dubbele inzet te voorkomen en maximaal gebruik te maken van elkaars lokale en internationale expertise. Duitsland, de VS, België en China gelden als belangrijkste donorlanden voor West-Brabant.

De 4 landen als hiervoor genoemd zijn om uiteenlopende redenen als "donorland" aangemerkt:

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.

Verenigde Staten: 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 huis nieuwe markten aan te boren in hetzelfde taalgebied oriënteren 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.

Ad 1: 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 waar voor 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.

Ad 2: Acquisitie topsectoren
De topsectoren aanpak geeft steeds meer richting aan de acquisitie aanpak. De acquisitie aanpak die voor de 3 topsectoren moet worden gehanteerd kan het best omschreven worden als een op technologie gebaseerde acquisitie aanpak. Daarvoor is een verdiepingsslag nodig 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. De bedrijven die zich gevestigd hebben op de Green Chemistry Campus zijn hiervan een sprekend voorbeeld. Het is een aanpak die meer tijd en inspanningen vergt in het voortraject van het acquisitieproces. Een aanpak waar feitelijk onvoldoende capaciteit beschikbaar is. Deze aanpak wordt dan ook alleen toegepast op enkele specifieke speerpuntlocaties, waarbij op basis van een bijdrage vanuit de locaties zelf of desbetreffende gemeente extra capaciteit wordt ingehuurd. Voorbeelden hiervan zijn de Green Chemistry Campus, Business Park Aviolanda en het boomteeltcluster Treeport. Voor de acquisitie vanuit de topsectoren wordt samengewerkt met de kernbedrijven uit elk cluster.

Ad 3: Samenwerking met BOM op het terrein van internationale acquisitie
Eind 2014 is door de Raad van Commissarissen van REWIN besloten het fusietraject dat samen met BOM was ingezet niet voort te zetten. Tegelijkertijd is besloten dat een uiterste inspanning moet worden gedaan om met de BOM tot vergaande samenwerkingsafspraken te komen op het gebied van

internationale acquisitie. Doelstelling hierbij is om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van elkaars instrumentarium om zodoende de bij beide organisaties beschikbare uitvoeringscapaciteit zo efficiënt en optimaal mogelijk in te zetten.

Aan deze opdracht is vervolg gegeven in de vorm van het opstellen van een convenant, dat zich bij het schrijven van dit productplan in een eindconcept fase bevindt.
Het convenant is gebaseerd op een aantal uitgangspunten en afspraken. Zo voert voortaan BOM Foreign Investments als regionale acquisitiepartner van het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA-onderdeel van EZ) de regie op uitvoering van internationale promotie en acquisitie. Dit betekent dat REWIN afstemming zoekt met BOM Foreign Investments als het gaat om haar eigen inspanningen op het vlak van internationale acquisitie zodat er in de praktijk zoveel mogelijk wordt gewerkt met een centrale boodschap voor de diverse doelgroepen. Doelstelling is eenheid uit te stralen en herkenbaarheid bij proposities te bevorderen, alsmede een zo efficiënt mogelijke inzet van communicatiemiddelen. Daarnaast voeren BOM Foreign Investments en REWIN elk regie op de eigen acquisitie voor de vestiging van buitenlandse bedrijven in de provincie Noord-Brabant.
Voor elke nieuwe buitenlandse investeerder in West-Brabant wordt onder andere in gezamenlijkheid een persbericht verstuurd, ongeacht wie bij de desbetreffende casus de lead /regie heeft gehad.

Bij de uitvoering is de Acquisitiestrategie van BOM dus leidend in internationale markten. Deze is afgestemd op de nieuwe acquisitiestrategie 2015-2020 van NFIA. De acquisitiestrategie van REWIN is vastgelegd op het jaarlijkse productplan van NV REWIN West-Brabant en de daarin vermelde doelstellingen en targets. Buitenlandse leads die REWIN bereiken via het eigen netwerk kan REWIN zelf opvolgen, waarbij BOM wordt geïnformeerd en zo nodig betrokken. Daar waar dit dienstbaar is aan het proces heeft REWIN betrokkenheid bij het "laten landen" van acquisitiecontacten van de BOM in de regio West-Brabant.

REWIN heeft bij de acquisitie binnen de topsectoren door BOM een ondersteunende rol en brengt expertise in over het regionale ecosysteem. De focus van BOM richt zich voor wat betreft West-Brabant op de sectoren logistiek, HTSM, Agro-Food, Chemie & Biobased en Maintenance & Aerospace.

Om te bevorderen dat signalen over voorgenomen verplaatsingen of uitbreidingsinvesteringen tijdig worden opgepikt wordt door REWIN en BOM Foreign Investments een (jaar)programma opgesteld, alsmede een gemeenschappelijk voorstel hoe de intensiteit en effectiviteit van accountmanagement in de regio West-Brabant kan worden vergroot. Via accountmanagement (de BOM hanteert hiervoor de term "current investor development") wordt het gevestigde bedrijfsleven benut als bron voor het genereren van nieuwe leads in diverse branches. Het betreft hier alleen account management ten behoeve van buitenlandse bedrijven. Deze samenwerking kan van grote meerwaarde zijn voor onze regio. De ongeveer 40.000 bedrijven in West-Brabant zijn namelijk 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 vestigingklimaat nog steeds optimaal functioneert is het van belang om contacten met het bestaande bedrijfsleven te onderhouden. Daarom is het zinvol om ten behoeve van de hoofdtaak van het aantrekken van nieuwe bedrijven 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.

Prestatienormen

Onze acquisitie activiteiten zijn traditioneel gekoppeld aan een resultaatverplichting in de vorm van prestatienormen. Deze zijn de laatste jaren enorm onder druk komen te staan. Enerzijds zijn er uiteraard de effecten van de economische crisis die na 2010 zijn intrede heeft gedaan. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke verminderde dynamiek in de markt, wat zich tevens heeft vertaald in een significante afname van "leads" (ruim 400 per jaar tot 2010, afnemend naar zo'n 170 in 2014).
Anderzijds zijn door de crisis ook veel sponsors afgehaakt wegens het ontbreken van budget. Zware bezuinigingen op ons eigen activiteitenbudget zijn daardoor noodzakelijk gebleken, hetgeen betekent dat REWIN zich extern zich nog maar zeer beperkt manifesteert en voor een belangrijk deel is teruggeworpen op reactieve acquisitie. Daarmee loopt de regio kansen mist, wat ook blijkt uit het gegeven dat de prestatienormen in 2013 en 2014 niet zijn gehaald. Het is duidelijk dat zonder een financiële impuls hierin geen verbetering in is te verwachten.

2.2 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 het perfecte ecosysteem. De samenwerkingsverbanden van bedrijven en kennisinstellingen zorgen voor meer innovatiekracht.

Naast groeipotentie via bestaande en nieuwe bedrijvigheid wordt behoud van arbeidsplaatsen door het verbeteren van de concurrentiepositie van bedrijven in West-Brabant steeds belangrijker. De innovatieaanpak van de topsectoren voorziet daar in. Door samenwerking en cross-overs met andere bedrijven en sectoren raken bedrijven ook meer verankerd met elkaar en de regio.

Aanleiding herijking uitvoeringsopgave

Het Economisch Programma Brabant 2020 constateert dat mondiale ontwikkelingen vergaande consequenties hebben voor onze regio. De toenemende globalisering heeft effect op de concurrentiepositie van ons bedrijfsleven en vormt een bedreiging voor de werkgelegenheid. Delen van onze economie waarin we dachten sterk te zijn, staan onder druk en lijken zomaar te verdwijnen uit Brabant. De recente ontwikkelingen (grote bedrijfssluitingen) benadrukken nog maar eens het feit dat de economie constant om "onderhoud" vraagt, waarbij gezien alle onzekerheden en de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen zich manifesteren, het steeds meer gaat om termen als veerkracht, vernieuwing en flexibiliteit. Het op deze manier versterken van onze economie is een urgente opgave waar alle relevante partijen (ondernemers, onderwijs en overheid) in goede afstemming hun bijdrage aan moeten leveren.

Het Buck Rapport Valueport (opgesteld in opdracht van midden en West-Brabant) en het actieplan Economische Structuurversterking (directe aanleiding sluiting van Philip Morris) vormden samen de directe aanleiding om de uitvoeringsopgave topsectoren in West-Brabant te herijken.

- Hoge toegevoegde waarde sectoren West-Brabant (Valueport)

In mei 2014 verscheen het Buck-rapport Economie en perspectieven van Midden- en West-Brabant waarin de sectoren met de hoogste toegevoegde waarde voor de regio beschreven staan. Naast de huidige topsectoren blijken Agro & Food en High Tech Systemen en Materialen (HTSM) hoog te scoren. Dit was aanleiding voor de regio om de Strategische Agenda te actualiseren. Er is een verkennend onderzoek gestart waarbij men vooral kijkt naar de cross-overs van HTSM met Maintenance en van Agro & Food met Biobased Economy. Innovaties en toegevoegde waarde ontstaan namelijk steeds meer op de grensvlakken (cross-overs) van bedrijven en sectoren.

TW West-Brabant Totaal	€ 21.318 miljoen
TW West-Brabant Industrie	€ 4.629 miljoen
TW West-Brabant Agro/Food	€ 2.853 miljoen
TW West-Brabant Chemie	€ 926 miljoen
TW West-Brabant Energie	€ 324 miljoen
TW West-Brabant HTSM	€ 1.486 miljoen
TW West-Brabant LifeSciences	€ 79 miljoen

TW West-Brabant Logistiek	€ 1.352 miljoen
TW West-Brabant Tuinbouw	€ 560 miljoen
TW West-Brabant Water	€ 729 miljoen
TW West-Brabant Totaal topsectoren	€ 8.309 miljoen

TW West-Brabant TOTAAL en INDUSTRIE zijn cijfers van het CBS uit 2011

- Actieplan Economische Structuurversterking:

In 2014 vielen in West-Brabant massaontslagen bij o.a. Philip Morris (Bergen op Zoom), Tetra Pak (Moerdijk) en Fokker Services (Woensdrecht). Als antwoord hierop heeft de regio West-Brabant samen met de provincie Noord Brabant en Zeeland een actieplan opgesteld waarin projecten met high impact zijn opgenomen en waar bedrijven direct in willen investeren en die binnen twee jaar een positief effect moeten hebben op de economische structuur van de regio. De projecten in het plan zijn in samenwerking met bedrijven en kennisinstellingen opgesteld en aangeleverd door REWIN.
Dit Actieplan Economische Structuurversterking is een samenwerking tussen het regionale bedrijfsleven, de gemeente Bergen op Zoom, provincie Noord-Brabant, provincie Zeeland, het ministerie van Economische Zaken, Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM), de Regio West-Brabant (RWB), REWIN, Economische Impuls Zeeland, Strategic Board Delta Region en Philip Morris.

Uitvoeringsopgave

Het actieplan Economische Structuurversterking was aanleiding om high impact projecten met urgentie op te gaan pakken. De valueport studie was aanleiding om in aanverwante toegevoegde waarde sectoren (agro & food en high tech) op zoek te gaan naar structuurversterkende innovatie projecten.

De uitvoeringsopgave bestaat hiermee uit de volgende 6 programmalijnen:

1. Uitvoering business development programma Biobased Delta

- Transitie agenda suikers naar chemie

Er zijn met de Green Chemistry Campus (door topsector chemie erkend Center for Open Chemical Innovation; basisinfrastructuur voor innovatie gericht op chemische conversie) en Nieuw Prinsenland (Agro & Food cluster met basisinfrastructuur gericht op agro innovatie via bioraffinage en bioconversie) 2 toplocaties binnen de Biobased Delta ontwikkeld die in synergie met elkaar de potentie hebben om uit te groeien tot 1 van de sterkste biobased clusters van Europa. In 2017 verdwijnt het suikerquotum in Europa. Suikerunie mag haar productie dan laten toenemen en haar afzet vergroten op diverse toepassingsmarkten, waaronder de chemie.
Vanuit deze potentie is door Sabic, Cosun, Green Chemistry Campus en Biobased Delta een gezamenlijke visie opgesteld. Om tot aansprekende resultaten te komen is er urgentie om vanuit deze gezamenlijke visie tot een gecoördineerde aanpak te komen. Dit omvat lab-, opschaal- en productiefaciliteiten, 1 of meerdere Research & Development programma's zoals Biorizon en het aantrekken van nieuwe vestigers. Een strategisch programma op gebied van verwaarding van suikers (werktitel SWEET) op basis van volledige ketens ligt dan in handbereik. Het gaat hier van zaadveredeling (agrobron) tot verwaarding in uiteenlopende applicatiegebieden (markt). De verwachte business spin-off rondom het gebied Green Chemistry Campus – Nieuw Prinsenland bedraagt circa 1.000 arbeidsplaatsen. Daarnaast wordt de concurrentiepositie van de omliggende chemie en agro & foodsector verstevigd waarmee het behoud van duizenden arbeidsplaatsen beter geborgd wordt.
Deze ontwikkeling vergt een nauwe samenwerking met diverse partijen binnen en buiten de regio. REWIN faciliteert deze kansrijke ontwikkeling en neemt ook het voortouw in het aanjagen en leggen van de juiste verbindingen. Er zijn verschillende concurrerende regio's en er zal steviger geïnvesteerd moeten worden om deze kansen om te zetten in scores voor West-Brabant.
Naast Cosun en Sabic is TNO een belangrijke kennispartner met betrekking tot de ontwikkeling van

researchprogramma's en het vinden van de juiste weg richting de EU fondsen.
De bestaande projectcapaciteit van 1FTE loopt in 2015 af. Deze capaciteit zal voor de periode 2016-2019 minimaal in stand gehouden moeten worden om deze kansrijke transitieagenda met componenten van toplocatieontwikkeling in goede banen te kunnen blijven leiden.

- Versterking nieuwe business MKB

Naast deze majeure (gebieds)ontwikkeling rondom toplocaties en grote mondiale spelers zoals Sabic en Cosun om tot nieuwe bouwstenen en materialen voor de chemie te komen is het eveneens van groot belang dat er versnelling richting concrete applicaties en producten komen. Deze stappen richting snelle nieuwe product marktcombinaties gebeurt via innovatief MKB. REWIN trekt het valorisatieprogramma van Biobased Delta in West-Brabant. Voor het omzetten van business kansen naar nieuwe business worden diverse MKB clusters gevormd die moeten leiden tot meer applicatie- en (kleinschalige) productiefaciliteiten.
Rondom kansrijke marktsectoren en penetratiemarkten zoals bouw, verpakkingen en horticultuur worden verbindingen gelegd tussen MKB bedrijven die gezamenlijk nieuwe biogebaseerde producten ontwikkelen zoals coatings, kleurstoffen en materialen. In afstemming met de acquisitie en de fondsen van de BOM zullen deze nieuwe productiefaciliteiten moeten neerdalen in West-Brabant. De eerste productiebedrijven zijn een feit: zoals Nova Lignum op Nieuw Prinsenland. Het streven is om minimaal 50 West-Brabantse bedrijven te betrekken in dit valorisatieprogramma en in 2018 minimaal 5 nieuwe biobased productie bedrijven te genereren en 5 uitbreidingen bij bestaande bedrijven met een direct arbeidspotentieel van 100 arbeidsplaatsen.
Naast het initiëren en leggen van de juiste verbindingen tussen MKB Bedrijven en kennisinstellingen onderling is er voor het valorisatieproces tevens behoefte aan specifieke apparatuur en faciliteiten om snel en adequaat proef applicaties te kunnen maken van deze materialen en bouwstenen. Met deze proefproducten kunnen hun (potentiële) afnemers sneller en beter overtuigd worden. Rondom Oosterhout (Biopolymeren Applicatiecentrum) en Raamsdonksveer (Natuurvezel Applicatie Centrum voor papierindustrie) hebben een aantal bedrijven en het Center of Expertise van Avans zich verenigd om deze ontwikkeling als satelliet van de Green Chemistry Campus en Nieuw Prinsenland te gaan realiseren. Ook de ontwikkelingen van pyrolyse (proeffabriek in Moerdijk) zijn veelbelovend.

De bestaande projectcapaciteit van 1FTE loopt in 2015 af. Deze projectcapaciteit zal in stand gehouden moeten worden in de periode 2016-2019 om tot nieuwe MBK clusters en productiefaciliteiten te kunnen komen.

2. Aerospace programma

Het economisch belang van het Aerospace cluster in West-Brabant is groot. Er werken ca 3.000 mensen in het luchtvaart onderhoud cluster in West-Brabant. Samen met Midden Brabant staat het vliegtuigonderhoudcluster bekend als Maintenance Valley.
Nu het besluit tot aanschaf van de F35 is genomen is er urgentie om vanuit een visie een gecoördineerde aanpak te realiseren door samenwerking met alle relevante bedrijven en kennisinstellingen in Brabant (LCW, Fokker, DAS, Standard Aero, AMTS, NLR, DIWCM, enz.). Daarvoor wordt momenteel een Aerospace Brabant programma opgesteld.
De toplocatie Aviolanda/LCW kan uitgroeien tot een center of excellence op verschillende terreinen. De richting wordt bepaald door keuzes van Fokker en LCW. De ambities van het LCW zijn gericht op motoronderhoud, componentenonderhoud, logistiek, support equipment onderhoud en maintainer training. Fokker heeft ambities op het gebied van composiet inspectie en repair. Er liggen nieuwe businesskansen bij composietonderhoud (ontwikkeling reparatie- en inspectietechnieken), test en kenniscentrum onbemande vliegtuigen en avionica.
De mogelijkheid wordt tevens onderzocht of de regelgeving voor vliegbasis Woensdrecht gebruikt kan worden om hier een landelijke proeftuin voor UAV te maken waar uiteenlopende diensten voor uiteenlopende toepassingsmarkten gedemonstreerd kunnen gaan worden. Dat zal de aantrekkingskracht

voor nieuwe ontwikkelingen op Aviolanda en West-Brabant voor deze opkomende markt enorm versterken.
Het Aerospaceprogramma is een vervolg op het pieken in de delta project. BAC. De projectcapaciteit van 1 FTE loopt in 2015 af. Om het aerospace programma te kunnen realiseren zal de projectcapaciteit van 1 FTE gecontinueerd moeten worden voor de periode 2016-2018.

3. Procesindustrie (grondstof- en energiepositie)

De procesindustrie is de belangrijkste industriële sector van West-Brabant. Er werken ca 17.000 mensen (full time). De chemische en kunststoffen industrie staat onder grote concurrentiedruk met name door de hoge energieprijzen en de minder sterke grondstofpositie. In Zeeland (en kanaalzone Gent) hebben de grote industriële spelers (samen goed voor 25% van het jaarlijkse NL Gasverbruik) zich verenigd in het Smart Delta Resources Platform. Zij hebben als doel gesteld om de energieprijzen substantieel te verlagen, door optimaal onderlinge verbindingen te leggen en nieuwe bronnen op te sporen (zoals bijv. syngas uit de Noordzee). Dit platform is sterk geconcentreerd rondom het Zeeuwse deel van het ZeBra hogedruk gasleidingennetwerk. Er is een grote urgentie om de West-Brabant procesindustrie aan te sluiten bij dit samenwerkingsverband in Zeeland (Smart Delta Resources). De huidige deelnemende bedrijven zijn er van overtuigd dat met vergaande samenwerking slimme oplossingen mogelijk zijn die tot substantiële kostenbesparingen leiden en zo het huidige internationale concurrentienadeel en verlies van werkgelegenheid als gevolg van de nadelige energie- en grondstoffenpositie kan opheffen. Bijkomend voordeel is dat de procesindustrie hiermee nog meer met elkaar en de regio verankerd geraakt. Het is gezien de urgentie van cruciaal belang dat dit samenwerkingsverband wordt uitgebreid naar geheel West-Brabant. Het samenwerkingsverband Smart Delta Resources staat er voor open. Wel zal West-Brabant zelf de bedrijven moeten aanhaken aan het project en zorg dragen dat de samenwerking goed tot stand komt en blijft. Het kan een stevige impuls geven het moeizame proces op Moerdijk rondom energiekoppelingen te versterken.

Smart Delta Resources is voor REWIN een nieuwe ontwikkeling. Daarvoor is op dit moment bij REWIN geen (projectmatige) capaciteit beschikbaar. Er zal indien kansen zich voordoen projectmatig circa 1FTE uitvoeringskracht gerealiseerd moeten worden om aan te kunnen sluiten. REWIN heeft momenteel geen projectaanvragen in de pijplijn die daar in voorzien.

4. Logistiek (bundelen ladingen verladers naar EU kerngebieden)

Logistiek is een belangrijke speerpunt sector van West-Brabant. West-Brabant staat al vele jaren in de top 5 van beste logistieke regio's van Nederland. Multimodaal vervoer is een zeer belangrijk thema in de logistieke sector. Het gaat dan vooral om het bevorderen van vrachtvervoer over water en spoor, door bestaande corridors in Europa beter te benutten en nieuwe corridors op basis van clustering van lading op te zetten. Om deze groei van vervoer over water en rail mogelijk te maken is het hebben van voldoende lading doorslaggevend. Inmiddels zijn 60 bedrijven (grote bedrijven/ verladers en distributiecentra), betrokken in dit West- en Midden Brabant initiatief om via samenwerking dikkere ladingstromen over water en rail te creëren. Deze groei is zowel voor overheden (infrastructuur en arbeidsplaatsen) als bedrijven (kostenvoordelen) van belang. Het optimaliseert de afwikkeling van goederenstromen naar het Europese achterland, het verbetert het vestigingsklimaat en de concurrentiepositie van bedrijven, het versterkt de acquisitiepropositie voor nieuwe vestigers met grote logistieke stromen die kunnen aanhaken op deze sterke corridors en het biedt tenslotte kansen voor nieuwe logistieke bedrijvigheid en innovatie op het gebied van ketenregie om deze corridorfunctie te versterken.
Voor West-Brabant als logistieke hotspot zijn goede verbindingen met het Europese achterland van groot economisch belang. Veel bedrijven hebben zich om die reden hier gevestigd. De concurrentie met ander regio's in Europa (bijvoorbeeld in Duitsland en België) is echter groot en congestie op ons wegennet ligt op de loer. West-Brabant zal extra toegevoegde waarde moeten leveren door de multimodale verbindingen te verbeteren. Niet alleen fysieke bundeling van stromen om tot een concurrerende case te

komen, maar bijvoorbeeld ook efficiënte douaneafhandeling speelt hierbij een rol. Dit zorgt er immers voor dat bedrijven snel en voordelig hun goederen naar hun klanten kunnen vervoeren.
Verder levert het sterkere verbindingen op met belangrijke economische regio's in Europa. Voor een sterke businesscase rondom een Europese corridor is retourlading een belangrijk uitgangspunt. We zullen de juiste partners moeten zien te vinden die samen aan die verbindingen willen gaan werken. Dit is de scope die we binnen de Europese programma's en netwerken moeten zien te bewerkstelligen.
Hierbij kan Dinalog, met haar Europese netwerk, een belangrijke rol spelen. Daarnaast kan ten aanzien van het bundelen van lading en ketenregie gebruik gemaakt worden van de lessen die getrokken zijn of worden uit diverse Dinalog-projecten. Ook de business spin-off vanuit Dinalog kan ingezet worden om tot deze efficiënte corridorfunctie te komen.
REWIN heeft nu en voor de periode 2016-2019 0,5 FTE basiscapaciteit beschikbaar om deze samenwerking te faciliteren. Er is de behoefte uitgesproken vanuit de Logistieke Taskforce Brabant (Jack Niederer lid namens West Brabant) om deze inzet te vergroten naar 1 FTE. Er liggen kansen om deze projectmatig uit te breiden tot 1 FTE. REWIN heeft hiervoor een projectaanvraag in de pijplijn.

5. Agrofood

REWIN heeft samen met RWB het initiatief genomen om samen met de BOM en provincie Noord Brabant een programmaverkenning te starten. Hier wordt gekeken naar ambities en samenwerkingsverbanden van relevante West-Brabantse bedrijven en kennisinstellingen. Daarnaast wordt gekeken naar aansluitingsmogelijkheden van deze West-Brabantse bedrijven en kennisinstellingen op de ontwikkelingen elders in Brabant en daarbuiten (Nederlandse topsector Agro & Food en Europese programma's). Gezien het belang van de agro & foodsector voor West-Brabant heeft REWIN 0,5 FTE basiscapaciteit vrij gemaakt om deze verkenning uit te voeren en een verbinding te maken tussen bedrijven in West Brabant en het Agro & Food programma van BOM en provincie Noord Brabant. Bij voldoende perspectief zal deze 0,5 FTE voor de periode 2016 – 2019 gecontinueerd worden. Er liggen kansen om deze projectmatig uit te breiden tot 1 FTE. REWIN heeft hiervoor nog geen projectaanvraag in de pijplijn.

6. Maintenance & Smart Industry

In de Maintenance sector en in de maakindustrie ontstaan steeds meer Smart Industry toepassingen: het via internet monitoren van apparaten, op afstand besturen van apparaten enz. Ook in West-Brabant zijn bedrijven hiermee actief. Er worden programma's voorbereid voor o.a. precisie landbouw met UAV's en condition based maintenance (onderhoud op afstand). Er is een grote urgentie om de komende tijd te investeren in het mobiliseren van deze Smart Industry bedrijven en opzetten van samenwerkingsverbanden van alle relevante bedrijven en kennisinstellingen. REWIN heeft 1 FTE capaciteit vrij gemaakt om deze samenwerkingsverbanden bijeen te brengen. Deels is dit voor uitvoering van de huidige maintenance agenda (waaronder maritiem cluster Maritiem). Deze capaciteit kan ook voor de periode 2016-2019 gecontinueerd worden.
De zes programma's hebben allemaal een eigen dynamiek en commitment van partners. De programma's die het verst zijn gevorderd, hebben behoefte aan een meerjarige ondersteuningstructuur. Die is alleen mogelijk als er succesvol een beroep kan worden gedaan op met name Europese fondsen. We hebben als West-Brabant dan ook een grote behoefte aan een specialist die een vertaling kan maken van de behoefte van een programma of een MKB-er naar een kansrijke aanvraag richting EU Fondsen. Met name voor de programma's (Horizon2020) en EU netwerken (regio's met overeenkomstig profiel en ambities) waar we als REWIN nog te ver van af staan. Met aanwezigheid van dedicated specialisme kan sterk meer rendement op deze programma's gerealiseerd worden.

Samenvattend wordt de capaciteit uitvoering topsectoren als volgt schematisch weergegeven:

Capaciteit (in FTE) uitvoering topsectoren

programmalijn	Structurele capaciteit	Projectcapaciteit	Vereiste capaciteit
1. Biobased	0,5	2	2,5
2. Aerospace		1	1
3. Procesindustrie			1
4. Logistiek	0,5		1
5. Agro & food	0,5		1
6. Maintenance & smart industry	1		1
totaal	2,5	3	7,5

Met behulp van de overbruggingsfinanciering wordt de bestaande capaciteit van 5,5 FTE geborgd.

Financieel

Overbruggingsfinanciering

Belangrijke randvoorwaarde bij de prestatienormen betreft het in standhouden van de huidige uitvoeringscapaciteit (projectmatig).

REWIN heeft een aantal projectmanagers in dienst die gefinancierd worden uit projectmiddelen. Deze projectmanagers voeren projecten uit die direct bijdragen aan de versterking van de regionale economie. Er zijn drie projectmanagers die een cruciale rol spelen in de Biobased Economy en Aerospace. Dit wordt ook onderschreven door de belangrijkste stakeholders rondom deze programma's. De projectfinanciering loopt in 2015 af. Er is vertrouwen dat er nieuwe projectdragers voor deze uitvoeringskracht gevonden en gerealiseerd gaat worden. Er is overbruggingscapaciteit nodig bij de programma's waar de projectfinanciering van de 3 projectmanagers binnenkort afloopt/ afgelopen is. 1 Projectmanager heeft er inmiddels zelf voor gekozen om zijn carrière buiten REWIN voort te zetten. De noodzaak blijft om de functie projectmatig te continueren, echter hier is niet meer sprake van een overbruggingsbehoefte.

De totaal te overbruggen loonsomfinanciering (brutoloon, werkgeverslasten en werkplekgerelateerde kosten) bedraagt voor 2016 maximaal 200.000 euro. RWB en REWIN hebben het voortouw genomen in het realiseren van deze overbruggingsfinanciering. De beoogde financiering is als volgt opgebouwd.

biobased cluster		25.000		
aerospace cluster		25.000		
gemeente Steenbergen		25.000		
gemeente Woensdrecht		25.000		
REAP		50.000		
regiofonds			50.000	
		150.000		
totaal				200.000

De 200.000 euro wordt ingezet om de overbrugging naar een nieuwe projectfinanciering (3 jaar vanaf medio 2016) te kunnen realiseren of kan als regionale cofinanciering fungeren om de procesrol met andere stakeholders (bijv. de provincie Noord Brabant) te regelen. Dit laatste heeft duidelijk de voorkeur aangezien projecten vrijwel nooit exact dezelfde doelstellingen nastreven en ook een aanzienlijke administratieve rompslomp met zich meenemen.

Internationaal

Europa wordt voor de financiering van projecten en werkprogramma's steeds belangrijker. Het programma Pieken in de Delta was in de vorige periode het voorschakelstation voor deze programma's. Dit programma is echter afgesloten. Het instrument REAP en regiofonds moet deze rol nu overnemen en worden ingezet om de aansluiting te kunnen maken met de diverse Europese programma's, want zonder regionaal zaaikapitaal (REAP en regiofonds) kun je moeilijk oogsten in Europees verband.
De OP Zuid en Interregprogramma's zijn in 2015 weer open gegaan met de eerste calls. De concurrentie om de middelen is fors toegenomen. Ten tijden van pieken in de delta kenden we een slagingskans van 70%-80% op ons portfolio voor indiening. De verwachting voor de nieuwe periode is dat we hooguit slechts 1 op de 3 projectvoorstellen gehonoreerd zullen zien. Voorbeeld: de eerste fase call Interreg V Vlaanderen Nederland omvat 101 ingediende voorstellen. West-Brabant is via REWIN met 5 voorstellen vertegenwoordigd.

Er zijn ook nog andere grote Europese fondsen, zoals het 7de 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 nog veel kleiner (5%-10%).

REWIN volgt een duidelijke strategie om de kans van slagen via Europa te vergroten. We hebben in de vorige periode geïnvesteerd in een EU netwerk dat we nu intensief betrekken bij het opwerken van projectideeën. We hanteren daarbij het aanhaakprincipe bij kansrijke ontwikkelingen vanuit een sterk consortium. We hebben daarnaast een samenwerkingsovereenkomst met PNO consultants die vanuit hun aanwezigheid in uiteenlopende EU regio's en hun strategische positie bij EU beleidsmakers juist kunnen koppelen aan de meest interessante calls en EU consortia.

Daarnaast hebben we met de ontwikkeling van toplocaties iconen gecreëerd 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.

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 gecofinancierd door bedrijven.

Samenwerking

Samenwerking BOM – REWIN topsectoren

De BOM kent geen regionale aanpak binnen hun werkgebied van de provincie Noord Brabant. Zij hebben een instrumentarium (waaronder de ontwikkel- en participatiefondsen, maar ook een programma zoals Agro & Food) dat zij in het gebied Brabant willen wegzetten. Zij kennen geen voorkeuren en hebben geen beleid om dit volgens een bepaalde verdeelsleutel in Brabant weg te zetten. Zij zoeken daarvoor de samenwerking op met regionale ROM's (zoals REWIN, Brainport, Midpoint). De regionale aanjaagfunctie in West Brabant 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, betaalt door West-Brabant, vereist. Zo wordt het in andere regio's (Brainport, Midpoint, Agrifood Capital regio) ook gedaan. Naast de vraagarticulatie heeft REWIN dus een belangrijk taak om de verbinding te maken met de slagkracht en het instrumentarium van de BOM, zodat multipliereffecten ontstaan. Dit geldt ook voor de internationaliseringsagenda richting EU fondsen.

Samenwerking in Tripple helix verband

Bovenop de samenwerking met de BOM zijn er argumenten die er voor pleiten om extra inzet te plegen vanuit West-Brabant:

- 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.

Samenwerking onderwijs - Strategische Partners van REWIN

In 2013 zijn met 15 bedrijven en instellingen strategische partnerships aangegaan voor een periode van 4 jaar (2013-2016). Deze partners van de strategische agenda hebben toegezegd een bijdrage te leveren in de uitvoeringskosten die REWIN maakt voor de strategische agenda. Met alle partners is een contract opgesteld waarin de bijdrage is geregeld voor vier jaar.

De kennisinstellingen (Avans, ROC en NHTV) vormen een belangrijk deel. Zij hebben een tussen evaluatie na twee jaar bedongen. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden in oktober 2014. Zij hebben met een aantal kanttekeningen hun bijdrage voor de resterende 2 jaar toegezegd. Zij zien voor REWIN een rol weggelegd om een verbinding te maken tussen bedrijven en onderwijs. Daarnaast willen zij hun medewerkers (docenten en lectoren) beter aangesloten zien op de activiteiten van REWIN. Afgesproken is dat REWIN-interactief (nadere kennismaking en verbinding tussen REWIN en haar achterban (ambtenaren en bestuurders) uitgebreid wordt richting het onderwijspersoneel.

Daarnaast heeft REWIN vanuit haar expertise rondom EU programma's een verbinding gelegd met betreffende personen binnen onderwijs met het oog op kennisuitwisseling en het meer in gezamenlijkheid ontwikkelen van projecten ten behoeve van deze programma's.

In 2016 zullen nieuwe afspraken met de onderwijspartners gemaakt moeten worden voor de periode na 2016.

Samenwerking gemeenten (en haar bedrijven)

REWIN wil de gemeenten actief gaan betrekken bij topsectoren. Hiervoor is een instrument ontwikkeld: Kernbedrijvenaanpak gemeenten.

REWIN kernbedrijvenaanpak richt zich op de locale pareltjes per gemeente. De werkwijze die we daarbij 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 organiseert REWIN samen met de gemeente een bijeenkomst met deze kernbedrijven bij 1 van deze bedrijven. We informeren deze bedrijven over de bestaande clusters en peilen de interesse van de bedrijven om aan te haken. Het kan ook de aanzet zijn voor nieuwe clusterontwikkelingen. In 2014 heeft de pilot plaatsgevonden bij gemeente Tholen. Deze was zeer succesvol. Afhankelijk van de middelen die vrij gemaakt kunnen worden om dit te organiseren wordt dit (versneld) uitgerold naar andere gemeenten. REWIN beschikt in de basis niet over het organiserend vermogen voor dit soort bijeenkomsten.

Prestatienormen

In dit productplan wordt voor prestatienormen topsectoren een doorkijk gemaakt naar de komende jaren (2016-2019). Een passend kader voor prestatienormen is in ontwikkeling. Tot die tijd sluiten we aan op de werkwijze zoals die in voorgaande productplannen is toegepast.

Huidig meerjarige kader prestatienormen Strategische Agenda:
Een jaarlijkse update van het door bedrijven gedragen businessplan per topsector

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

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 en inzet. 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.

Rendement voor West-Brabant

De opbrengst voor West-Brabant van de business development activiteiten is de verwachte groei van het aantal arbeidsplaatsen en het vitaal houden van sectoren die op bovenregionale schaal (mondiaal) concurreren, zodat het grote aandeel arbeidsplaatsen die daar mee gemoeid zijn, beter behouden kunnen worden voor de regio. Ruim een derde deel van de beroepsbevolking in West-Brabant is direct of indirect afhankelijk van de sectoren procesindustrie en agro & food. Voor de topsector Biobased Economy is er een gezamenlijke advies van SER Brabant en SER Zeeland ([1]) uitgebracht over het doorgroeiperspectief 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. Voor aerospace is (nog) geen gedegen onderbouwing uitgevoerd maar volgens het betrokken aerospacecluster is de spin-off van het aerospaceprogramma 500 tot 1.000 nieuwe arbeidsplaatsen. Deze komen dan boven op de huidige 3.000 arbeidsplaatsen.

[1] CE-Delft 'Sociaaleconomische kansen van de biobased economy in Zuidwest-Nederland' 2013

2.3. Ondersteuning MKB

MKB financiering

In 2011 heeft de RvC gekozen om te focussen op 2 kerntaken voor REWIN. Dit zijn promotie & acquisitie (team vestigen) en topsectoren (team business development). MKB financiering werd volledig gekoppeld aan deze focus.
Sedert 2012 werd de nieuwe taak uitgevoerd. MKB financiering richt zich met name op groeifinanciering via venture (participatie)gelden. De ervaring is dat er (vooralsnog) weinig behoefte is aan financieringsondersteuning op de genoemde topsectoren. Dit zijn namelijk nieuwe ontwikkelingen die vaak nog in de kinderschoenen staan. In deze fase is pre-seed stimuleringsmiddelen via topsectorenregelingen en EU programma's de belangrijkste financieringsbron. Dit is een heel ander speelveld. Qua rijpe (markt)ontwikkelingen gaat het om geringe aantallen. In de Biobased zijn ca 25 cases bekeken en wordt momenteel 1 case per kwartaal behandeld. Voor de speerpuntsector Logistiek zijn er de afgelopen jaren slechts een paar cases geweest. In de speerpuntsector Maintenance eveneens. Dit beeld correspondeert met recent onderzoek bij de BOM over de financieringsmarkt voor de topsectoren.

Wijziging taak Financieringsondersteuning
Gezien de fase waarin de innovaties binnen de topsectoren zich begeven en hiermee gepaard de geringe omvang van de markt voor de financierings ondersteuning in de gekozen speerpuntsectoren, noodzaakt om de taak structureel anders in te richten. Wij kiezen ervoor om de opgebouwde kennis en ervaring voor REWIN vast te houden. Tot en met 2012 werd op succesvolle wijze financierings-ondersteuning geleverd aan het MKB (generiek). In totaliteit werd daarmee in 12 jaar ca € 257 mio (uitbreiding, groei en start) aan investeringsvolume gerealiseerd met ca 3.200 behoud aan bestaande arbeidsplaatsen en ca 1.200 creatie van nieuwe arbeidsplaatsen.
De financieringsondersteuning zal breed worden ingezet t.b.v.:

- speerpunt sectoren, Biobased Logistiek en Maintenance
- overige topsectoren en innovatie, werkgelegenheid, groei en uitbreiding.
- nieuwe vestigers
- generiek MKB in de stuwende sectoren
- voorportaal van de BOM fondsen
- verdere samenwerking met de BOM, Starterslift en KvK op het gebied van financierings instrumenten.

Samenwerking BOM, KvK, Brainport inzake financieringspoort
In het verleden heeft REWIN succesvol gewerkt met projecten zoals Groeisupport, FIKS en Brabant FM. In het verlengde hiervan heeft de provincie middelen vrijgemaakt om een dergelijk project weer vorm te geven, mede geïnitieerd door REWIN. Projectpartners zijn BOM, KvK en Brainport. In dit project wordt middels doorverwijzing vanuit een REWIN specialist een externe deskundige ingeschakeld om het financieringsdossier volledig op te leveren zodat een beoordeling door financiers kan plaatsvinden. Op deze wijze wordt de kans op financiering belangrijk verhoogd. Het projectmanagement wordt door BOM en KvK gedaan. Uitvoerende partners zijn REWIN, KvK en Brainport. Financieringspoort is niet alleen op innovatie of topsectoren gericht, maar ook op het generieke MKB.

Samenwerking BOM, Starterslift, Brightmove e.a. inzake Made in Brabant
In 2006 heeft REWIN een eigen informal netwerk opgezet. REWIN heeft al langjarige ervaring in de matching van vraag en aanbod van risicokapitaal en beschikte over een eigen netwerk aan informals. Door de jaren is dit netwerk "uitgedund". In Brabant bleken diverse organisaties die zelf over een te klein netwerk beschikten. Besloten werd om de samenwerking aan te gaan om zodoende een voor ieder bereikbaar netwerk te gaan vormen. Dit project is mede door REWIN geïnitieerd. Er is een samenwerking ontstaan van 15 "preferred suppliers" (zowel markt als overheid) die gezamenlijk cases screenen en plaatsen op een in eigen beheer opgezette digitale marktplaats. Daaraan gekoppeld zijn de verzamelde informal netwerken alsmede participatie maatschappijen en family offices.
Door deze samenwerking wordt de transparantie vergroot. REWIN is een van de "preferred suppliers" die cases kunnen aanbieden. REWIN is het voorportaal van made in Brabant in West-Brabant, zodat een betere aansluiting gemaakt kan worden tussen vraag en aanbod van geld.

Made in Brabant is niet alleen op innovatie of topsectoren gericht, maar ook op het generieke MKB. Voor de BOM is het belang ook dat men investeerders kan koppelen aan hun fondsen.
Wij signaleren een behoefte aan financierings ondersteuning voor het generieke MKB. Ook organisaties als BOM en KvK en Brainport zetten projecten op om het generieke MKB ondersteuning te bieden bij financieringsoplossingen. Daarbij wordt niet uitsluitend meer alleen innovatie of de topsectoren bediend. REWIN wil mee in deze trend en ook haar focus verder verruimen en aansluiting blijven behouden bij BOM, KvK en de activiteiten van Brainport en Starterslift.

MKB ondersteuning in West-Brabant
Binnen het RWB loopt er momenteel een onderzoek om de diverse ondersteuningsorganisaties in West Brabant te koppelen. Met het wegvallen van de KvK is er in de regio een gat gevallen. Door slimme koppelingen wordt getracht een gedegen ondersteuningsstructuur op te zetten voor het generieke MKB. REWIN vervult hierbij een rol vanuit MKB financiering en het project Stratos.

REWIN en MKB ondersteuning
De MKB financiering (en ook het project Stratos) is nu ondergebracht bij de afdeling topsectoren. T/m 2012 was er een afdeling MKB support welke rechtstreeks onder de directie viel. Afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek wordt de invulling en de positie van MKB ondersteuning binnen REWIN herbezien.

Targets
Gezien de onvoldoende marktomvang van speerpuntsectoren en de uitdagende financierings-omstandigheden zijn de resultaten de afgelopen jaren laag uitgevallen. Door verbreding van de taak zal er, rekeninghoudend met nog steeds moeizame marktomstandigheden een resultaat van 15 gerealiseerde financieringen/investeringen haalbaar moeten zijn.
Aan RVC wordt voorgesteld om accoord te gaan met de bovenvermelde wijzigingen.

Stratos

Een succesvolle uitvoering van Stratos vergt uiteenlopende skills (acquisite, promotie, netwerkbeheer, groepssamenstelling, sponsoring, etc.) die zowel qua capaciteit als profiel moeilijk in 1 persoon te verenigen zijn. Het succes hangt ook (te) veel aan de huidige projectmanager Stratos. In 2014 werd het effect van die kwetsbaarheid zichtbaar met het uitvallen van de projectmanager wegens ziekte. Dit was de directe aanleiding om samen met de belangrijkste stakeholders rondom Stratos (coaches, sponsoren, RWB) te kijken naar een duurzame toekomst voor Stratos. Komt nog bij dat de huidige projectmanager Stratos binnen 3 jaar de pensioensgerechtigde leeftijd bereikt en dat Stratos niet als kerntaak van REWIN wordt beschouwd.

REWIN heeft in samenwerking met deze stakeholders een businessplan Stratos (op weg naar een duurzame toekomst) opgesteld.

De belangrijkste aanpassingen binnen dit businessplan zijn:

a. Het organiseren van een extra Stratos projectmanager die op korte termijn nieuwe deelnemers kan werven zodat er weer nieuwe Stratos groepen starten. Tevens is deze extra Stratos projectmanager de beoogd opvolger van de huidige Stratos projectmanager.
b. Voor de tranisitie zijn extra middelen nodig. Vanuit de regio wordt eenmalig 75.000 euro bijdrage gevbraagd (50.000 via regiofonds en 25.000 via REAP)
c. In het aangepaste businessplan zal REWIN als eindverantwoordelijke voor Stratos ook een eenmalige financiële bijdrage groot 50.000 inbrengen; dit bedrag is reeds opgenomen onder post Voorzieningen in de REWIN jaarrekening 2014
d. De stakeholders maken zich hard om extra sponsoring van 25.000 euro per jaar te realiseren. Dit komt bovenop de huidige sponsorbijdrage van 25.000 euro. Deze bijdrage zal ook meerjarig geconintueerd moeten worden.
e. Er is met de stakeholders afgesproken dat het van groot belang is dat er ook extra sponsorgeld ingezet kan worden. Het versterkt de positie van Stratos maar is ook belangrijk bij het verkrijgen

op extra financiering bij het RWB en REWIN. De stakeholders wordt gevraagd een sponsor commissie te bemensen die gedurende de looptijd (2015 t/m 2017) van het aangepaste businessplan € 45.000 aan extra sponsorgeld ophaalt.

Als al deze randvoorwaarden zijn ingevuld kan worden gestart met de uitvoering van het businessplan.

3. Prestatienormen voor 2016 - 2019

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 2016 tot en met 2018 zijn:

Nieuwe vestigers 2016 - 2019:

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 2016-2019:

Een jaarlijkse update van het door bedrijven gedragen businessplan per topsector

- 10 samenwerkingsverbanden bedrijven (businessclusters) in de periode 2016 - 2019
- 5 samenwerkingsverbanden die succesvol een innovatietraject doorlopen in de periode 2016 - 2019
- 2 Europese samenwerkingsprojecten in de periode 2016 - 2019

MKB ondersteuning:

60 bedrijven worden succesvol ondersteund bij het verkrijgen van de financiering voor de investeringsplannen in de periode 2016 – 2019.

4. Begroting 2016 - 2019

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.
De bezuinigingen en de daling van de sponsorinkomsten hebben het noodzakelijk gemaakt dat er vanaf 2011 geleidelijk maar fors is bezuinigd op de activiteiten voor het binnenhalen van vestigers. De realiteit nu is dat in de afgelopen jaren de lijst met potentiële vestigers is teruggelopen naar zo'n 180 in 2014 (voor de bezuinigingen waren dat er nog 500!). Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot een terugval van de resultaten in het aantal vestigers dat zich daadwerkelijk heeft gevestigd. Rekening houdend met de verlaging van de aandeelhoudersbijdrage en een daling van de sponsorinkomsten in de afgelopen jaren jaar is een structurele versterking nodig van € 100.000 om het activiteitenbudget voor vestigers weer enigszins op het gewenste niveau te brengen. De versterking van het activiteitenbudget bedraagt in totaal € 100.000,- kan geleidelijk worden opgebouwd. Voorgesteld wordt om met ingang van 2016 gedurende vier jaar de bijdrage van de gemeenten geleidelijk per jaar te verhogen zodat in 2019 de extra structurele bijdrage voor vestigers is gegroeid naar in totaal € 100.000 per jaar.

Voor de topsectoren is er overbruggingsfinanciering nodig van in totaal € 200.000 voor een periode van twee jaar. REWIN heeft een aantal projectmanagers in dienst die gefinancierd worden uit projectmiddelen. Deze projectmanagers voeren projecten uit die direct bijdragen aan de versterking van de regionale economie. Er zijn drie projectmanagers die een cruciale rol spelen in de Biobased Economy en Aerospace. Er is overbruggingscapaciteit nodig bij de programma's waar de projectfinanciering van de 3 projectmanagers binnenkort afloopt. De nieuwe programma's OP-Zuid, Interreg , Horizon 2020 zijn pas dit jaar opengesteld. De besluitvorming over het toekennen van middelen neemt ook veel tijd in beslag. De pijplijn aan projectvoorstellen per ultimo januari 2015 bestaat uit 30 project ideeën. Overbrugging is nodig omdat er geen goede aansluiting is tussen bestaande projecten en de start van nieuwe projecten via de nieuwe programma's. De verwachting is dat er in 2017 voldoende gehonoreerde projecten zijn om de drie fte's weer volledig te financieren uit gehonoreerde projecten en de projecten zijn de opstap naar nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid in de Biobased economy en de Aerospace. De overbruggingsfinanciering loopt niet via de REWIN begroting. Er wordt gezocht naar financiering bij bedrijven, individuele gemeenten, REAP en Regiofonds.

Afspraak is destijds gemaakt dat vanaf 2015 er weer een plus % toegepast mag worden. Voor 2016 is dit gesteld op 1,5 %. Voor de 18 West-Brabantse gemeenten komt dat voor 2016 neer op een bijdrage voor REWIN groot € 1.173.850,- . De bijdrage per inwoner komt voor 2016 dan uit op € 1,70. Voor de gemeente Tholen komt de bijdrage voor 2016 uit op € 16.590,-.
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.
Deze bijdrage bedraagt in totaal € 135.000,- per jaar.

Uitgangspunten bij de REWIN financiering voor 2016 t/m 2019 zijn de volgende:

- **Behoud van resultaten**
  De huidige economisch moeilijke tijden vereisen het op peil blijven van de huidige REWIN resultaten. Die resultaten heeft de regio juist extra hard nodig. Met de te verwachte bijdragen voor 2016 -2019 is dat nog haalbaar.

- **Meerjaren financiering gemeenten**
  Na de besluitvorming over de zelfstandigheid van REWIN is nu het uitgangspunt 'continuering voor onbepaalde tijd', rekening houdend met het feit dat financiële toezeggingen door gemeenten gedaan worden voor maximaal een aantal jaar vooruit en dat er voor REWIN voldoende uitzicht is op de benodigde continuïteit. De gemeentelijke aandeelhouders, gaan vanaf 2016, een financieel commitment afgeven aan het RWB voor een periode van 3 jaar voor een bijdrage per inwoner aan REWIN op basis van een meerjarenplan en meerjarenbegroting van REWIN die door de gemeentelijke aandeelhouders en het RWB worden vastgesteld. Vervolgens zal dan ieder jaar opnieuw op basis van accordering van een meerjarenplan en meerjarenbegroting het financieel commitment met een jaar worden verlengd. Vanzelfsprekend zullen aanvullend daarop ook nog per jaar resultaatafspraken worden gemaakt.

- **Meerjaren financiering "Partners van REWIN"**
  Er zijn met 10 partners contracten afgesloten. De totale waarde van die contracten bedraagt voor 2016: € 135.000,-. De kennisinstellingen hebben eind 2014 besloten dat hun bijdrage groot € 75.000,- ook in 2016 wordt betaald. 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. Voor de periode na 2016 zijn er tot op heden geen toezeggingen.

- **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 2014 ca € 3,2 mln. aan opbrengsten genereert. Hiervan komen ca € 1,2 mln. van de bijdragen van gemeenten, ca € 680K van contracten en ca € 1,3 mln. van projecten (jaarcijfers 2014). Op basis van deze opbrengsten van € 3,2 mln. is een stevige en robuuste organisatie ontstaan die een multiplier van bijna 3 levert voor de bijdragen van de gemeenten in West-Brabant. West-Brabantse gemeenten krijgen dus heel veel waarde voor hun bijdragen.

Toelichting meerjaren begroting 2016 - 2019

Bijgevoegd is een meerjaren begroting voor 2016 t/m 2019 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 10,5 fte financieren. In totaal komt dit neer op het direct productief ter beschikking hebben van 13.452 uur.

In 2016 bedraagt de totale loonsom € 1.072.976,-, de huisvestingslasten € 55.220,-, de bureaukosten € 46.504,- 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 2016 geraamd op € 104.551,-.
- 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 € 46.190,-

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 2016 is totaal begroot op € 1.173.850,-. Deze bijdrage verloopt via de begroting van RWB. De gemeente Tholen verstrekt haar

bijdrage groot € 16.590,-- rechtstreeks aan REWIN, dit volgens onderliggend contract. De bijdrage vanuit de"Partners van REWIN" is opgenomen voor een bedrag van € 135.000,--. Dit bedrag is gebaseerd op de getekende contracten met de bedrijven en de 3 kennisinstellingen en er gaat ervan dat de kennisinstellingen ook in 2016 hun bijdrage blijven verstrekken.
Voor de jaren 2016 t/m 2019 wordt uitgegaan van een stijging van de bijdrage met 1,5 % per jaar. Voor de activiteiten met betrekking tot de Acquisitie wordt uitgegaan van een extra stijging van 25K p/jaar, dit voor 4 jaar zodat na 4 jaar er een extra budget ontstaat van € 100k p/jaar het invullen van de activiteiten vanuit de urgente beleidsnotitie.

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 2016 bedragen ca € 1.1 mln. In 2016 lopen de volgende contracten via REWIN Projecten B.V.: projectmanagers Top Sectoren, BBI II, BAC, 3i, Biobased NWE, Digisol, Berisuas, R4R, Spoorvervoer Oosterhout, Aerospace programma West-Brabant, Goederenvervoer Roosendaal, etc, management-taken voor de Green Chemistry Campus en extra acquisitie medewerkers en overige ondersteuning.

BEGROTING	2014	2015	2016	2017	2018	2019
KOSTEN:						
Totale salariskosten	1.000.119	1.058.263	1.072.976	1.089.070	1.105.406	1.121.988
Totale huisvestingskosten	53.600	54.404	55.220	56.048	56.889	57.742
Totale bureaukosten	70.500	56.668	46.504	45.176	43.829	42.461
Totale overige kosten + over.pers.kosten	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
SUBTOTAAL KOSTEN EXPLOITATIE	**1.139.219**	**1.184.335**	**1.189.699**	**1.205.295**	**1.221.124**	**1.237.191**
Activiteitskosten Vestigers	95.713	78.375	104.551	131.119	158.086	185.457
Activiteitskosten Top Sectoren	52.903	45.507	46.190	46.882	47.586	48.299
SUBTOTAAL ACTIVITEITSKOSTEN	**148.616**	**123.882**	**150.740**	**178.001**	**205.671**	**233.756**
TOTALE KOSTEN	**1.287.835**	**1.308.217**	**1.340.440**	**1.383.296**	**1.426.796**	**1.470.948**
BIJDRAGEN:						
Bijdrage gemeenten	1.111.393	1.131.872	1.173.850	1.216.458	1.259.705	1.303.601
Bijdrage Tholen (conform contract)	20.442	16.344	16.590	16.838	17.091	17.348
Bijdrage Strategische Partners REWIN	136.000	140.000	135.000	135.000	135.000	135.000
Rente inkomsten (Incidenteel)	20.000	20.000	15.000	15.000	15.000	15.000
TOTALE BIJDRAGEN	**1.287.835**	**1.308.216**	**1.340.440**	**1.383.296**	**1.426.796**	**1.470.948**

Toelichting op de kosten:

Salariskosten	In 2016 is rekening gehouden met de arbeidsovereenkomst van de heer Henk Rosman. In 2016 is geen ruimte voor salarisstijging alleen 1,4% voor de stijging van de werkgeverslasten. In 2015 zijn enkele incidentele loonsverhogingen toegepast Voor 2017, 2018 en 2019 is rekening gehouden met 1,5% stijging over alles. Dit in overleg met RWB.
Huisvesting	per 1 maart 2015 gaat REWIN in het Cosunpark kantoorruimte huren.Hier is rekening gehouden met diverse extra servicekosten t.a.v. huur bij de KvK.
Bureaukosten	Op deze post is bezuiniging toegepast. Er wordt gerekend op een bijdrage vanuit REWIN Projecten BV
Activiteiten budget	Vanaf 2016 is de verhoging van het activiteitenbudget voor Acquisitie volgens de urgente beleidsnotitie met 25K per jaar verhoogd zodat na 4 jaar de 100K per jaar bereikt is.

SAMENVATTING EXPLOITATIE
(gesaldeerd; euro's)

	Begroting 2016		Begroting 2015		Begroting 2014	
	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten
Nieuwe Vestigers		762.586		732.612		832.254
Strategische Agenda		577.853		575.604		455.581
Bijdrage Gemeenten West Brabant + Tholen	1.190.440		1.148.216		1.131.835	
Bijdrage Strategische Partners REWIN	135.000		140.000		136.000	
Incidenteel	15.000		20.000		20.000	
Resultaat						
Totaal	1.340.440	1.340.440	1.308.216	1.308.216	1.287.835	1.287.835

SPECIFICATIE LASTEN

Vestigers	Begroting 2016	Begroting 2015	Begroting 2014
Toegekende salariskosten	593.475	584.594	646.609
Exploitatiekosten - huisvesting	30.543	30.053	34.654
Exploitatiekosten - bureaukosten	25.722	31.304	45.580
Exploitatiekosten - overige kosten	8.297	8.286	9.698
Activiteitkst Vestigers	104.551	78.375	95.713
Totalen	762.586	732.612	832.254

Business Development	Begroting 2016	Begroting 2015	Begroting 2014
Toegekende salariskosten	479.501	473.669	353.510
Exploitatiekosten - huisvesting	24.677	24.351	18.946
Exploitatiekosten - bureaukosten	20.782	25.364	24.920
Exploitatiekosten - overige kosten	6.703	6.714	5.302
Activiteitkst Business Development	46.191	45.507	52.903
Totalen	577.854	575.605	455.581

Noot: De lasten zijn verdeeld naar rato van de geprognotiseerde uren per onderdeel.

Meerjarenraming 2015 - 2019
(gesaldeerd; euro's)

	Begroting 2015		Begroting 2016		Begroting 2017		Begroting 2018		Begroting 2019	
	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten	baten	lasten
Vestigers		732.612		762.586		791.025		819.890		849.189
Top Sectoren		575.604		577.853		592.271		606.905		621.759
Bijdrage gemeenten West Brabant	1.131.872		1.173.850		1.216.458		1.259.705		1.303.601	
Bijdrage gemeente Tholen	16.344		16.590		16.838		17.091		17.348	
Bijdrage Strategische Partners REWIN	140.000		135.000		135.000		135.000		135.000	
Incidenteel	20.000		15.000		15.000		15.000		15.000	
	1.308.216	1.308.216	1.340.440	1.340.440	1.383.296	1.383.296	1.426.796	1.426.796	1.470.948	1.470.948
Aantal inwoners (excl. Tholen)	690.166		692.039		692.039		692.039		692.039	
Kosten per inwoner	1,64		1,70		1,76		1,82		1,88	

Toelichting op de meerjarenraming van 2015 - 2019

1. In deze opstelling is de begroting van 2015 toegevoegd als vertrekpunt voor de meerjarenraming 2015 - 2019
2. De bijdrage per inwoner is van € 1,64 met 3,4 % gestegen naar 1,70
3. Volgens afspraak is in 2014 is voor de laatste keer de korting van 3% toegepast. Vanaf 2016 is gerekend met stijging van 1,5%.
4. Dit percentage is afgestemd met het RWB met mevrouw Evelien de Neve.
5. Definitief percentage zal worden gebaseerd op de voorjaarscirculaire van het Ministerie van Binnenlandse zaken.

5. Personeel 2016

Directie en MT

De directiefunctie wordt vanaf 1 maart 2015 ingevuld door de heer H.N. Rosman. Het managementteam bestaat verder uit de heren G. van Liefland, F. van den Heuvel en mevrouw M. van Loenhout.

Personeelsoverzicht

Personeel gefinancierd door de aandeelhouders:

Functie	Aantal uren	Naam
Directeur	40	de heer H.N. Rosman
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 M. Everaers
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	16	de heer W. Logghe
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
Secretaresse P&A	20	mevrouw S. Jansen

6. Advies Raad van Commissarissen

1. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de prestatienormen voor 2016 – 2019 zoals opgenomen in het Meerjaren Productplan REWIN 2016 – 2019;

2. De RvC adviseert het bestuur van RWB in te stemmen met de REWIN bijdrage 2016 conform het REWIN Productplan 2016 – 2019;

3. De RvC adviseert het bestuur van RWB om aan de gemeentelijke aandeelhouders een financieel commitment te vragen voor een periode van 3 jaar voor een bijdrage per inwoner aan REWIN (conform meerjaren begroting REWIN) en die op te nemen in de meerjarenbegroting van het RWB. Vervolgens zal dan ieder jaar opnieuw op basis van geaccordeerde meerjarenbegroting van REWIN het financieel commitment voor REWIN via de meerjarenbegroting van het RWB met een jaar worden verlengd;

4. De RvC adviseert het bestuur van RWB de voorgestelde aanpassingen in de governance structuur over te nemen en de gemeenten te adviseren daar via de aandeelhoudersvergadering van REWIN mee in te stemmen.