

Evaluatie Uitvoeringsprogramma Werklocaties

Provincie Noord-Brabant

Rapport

5 september 2019

Marco van Lente
Gregor Heemskerk
Edgar Weaver
Roy Nieuwenhuis

Samenvatting en conclusies

Uitvoeringsprogramma Werklocaties 2016-2019

Met het Uitvoeringsprogramma Werklocaties 2016-2019 wil de provincie Noord-Brabant een antwoord bieden voor de ruimtelijke opgaven ten aanzien van bedrijventerreinen, kantoren en detailhandel die in Noord-Brabant optreden. Naast de opgaven worden ook de ambities beschreven, want tegelijkertijd doen zich overal in Brabant kansen voor ten aanzien van bijvoorbeeld innovatie, verduurzaming, vergroening en werkgelegenheid. De provincie wil in een samenwerking met alle 'triple helix' partners deze kansen benutten en komen tot beweging in Brabant.

Doelstellingen Uitvoeringsprogramma

In het Uitvoeringsprogramma zijn de Brabantse ambities vertaald in twee centrale doelstellingen:

1. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt bij aan vitale en toekomstbestendige werklocaties voor bedrijven, kantoren en winkels.
2. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt eraan bij dat elk bedrijf in Brabant zich kan vestigen op de juiste plek.

Aanpak in vier programmalijnen

De centrale doelstellingen worden in het uitvoeringsprogramma vertaald in een aanpak langs vier samenhangende programmalijnen, namelijk:

1. Kennis en Advies
2. Regie en Programmering
3. Stimuleren en Faciliteren
4. Ontwikkelen en Projecten

Doel evaluatie

Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties is inmiddels ruim drie jaar in uitvoering en loopt af in 2019. De provincie wil het uitvoeringsprogramma om die reden integraal evalueren. Het doel van de evaluatie is enerzijds een verantwoording over uitgevoerde activiteiten richting Provinciale Staten (PS). Anderzijds is de evaluatie nadrukkelijk bedoeld om te leren voor de toekomst.

Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling van de evaluatie is onder te verdelen in drie kernonderdelen, namelijk:

- **Terugblik:** Zijn de doelstellingen van het uitvoeringsprogramma gehaald? Wat hebben projecten in de vier programmalijnen opgeleverd/bijgedragen? Met welke inzet van middelen en menskracht?
- **Samenwerking:** Hoe verliep de samenwerking tussen de provincie en haar partners? En wat is de rol van de provincie in de samenwerking (proces)?
- **Vooruitblik:** Waar liggen kansen voor de toekomst in verband met landelijke en provinciale ontwikkelingen (vooruitblik - leren uit ervaringen)?

Uitvoering evaluatie en onderzoeksmethoden

Twynstra Gudde heeft de evaluatie uitgevoerd. In de evaluatie is gebruik gemaakt van 'bron-nentriangulatie'. Het houdt in dat de centrale onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van meerdere bronnen. Hiertoe zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- Documentstudie en verduidelijkende gesprekken met beleidsmedewerkers van de provincie.
- Interviews met externe samenwerkingspartners.
- Expertsessies met collega-overheden.

Deze samenvatting beschrijft verder de conclusies en kansen die uit de evaluatie zijn voortgekomen op twee niveaus, namelijk (A) per programmalijn en (B) het hele uitvoeringsprogramma.

A. Conclusies en kansen programmalijnen

Programmalijn 1 - Kennis en Advies

Beschrijving programmalijn

In programmalijn 1 'Kennis en Advies' staat de informatievoorziening over de Brabantse werklocaties centraal. Met de uitvoering van deze programmalijn stelt de provincie zich ten doel inzicht te bieden in de actuele situatie op Brabantse werklocaties en met prognoses een doorkijk te geven naar de toekomstige vraagontwikkeling. De resultaten uit deze programmalijn zijn vooral bedoeld om het gesprek over de afstemming en afspraken rond werklocaties in de regio's, in programmalijn 2, te begeleiden. De provincie heeft de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Opstellen prognoses Bedrijventerreinen en Kantoorlocaties.
- Informatieverzameling rond het landelijke Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS).
- Opzetten van de Monitor Werklocaties.
- De jaarlijkse factsheets en online magazines.
- Uitvoeren van Regionaal Koopstromenonderzoek Detailhandel.

Conclusie: Veel informatie verzameld en gedeeld, partners waarderen trekkersrol van de provincie.

De provincie geeft op een adequate wijze invulling aan de ontwikkelende informatiebehoefte in de regio's. Zowel rond bedrijventerreinen, kantoorlocaties als detailhandel is in de afgelopen jaren veel informatie verzameld en gedeeld door de provincie. Partners waarderen de trekkersrol die de provincie hierin vervult. Zij vinden het belangrijk dat de provincie ook in de komende jaren blijft bijdragen aan de informatievoorziening over werklocaties.

Meer specifiek kan op het gebied van prognoses voor bedrijventerreinen en kantoorlocaties worden geconcludeerd dat deze conform planning zijn opgesteld. Uit de gesprekken met samenwerkingspartners blijkt dat er veel gebruik wordt gemaakt van de prognoses en dat partners hiervan baat hebben bij de eigen beleidsvorming. Er is waardering voor de wijze waarop partners door de provincie bij de totstandkoming van de prognoses betrokken worden. Dit hangt ook samen met de transitie naar een meer samenwerkende overheid en de coöperatieve rol die de provincie wil vervullen.

Het inzichtelijk maken van de vraag naar detailhandel en het opzetten van een prognosemethodiek voor detailhandel is een relatief nieuw expertisegebied in Nederland. Zeker in vergelijking tot bedrijventerreinen en kantoorlocaties, waarvoor doorgaans al meer uitgewerkte methodieken bestaan. Daarnaast zijn vraag en aanbod rond detailhandel dynamisch en gevoelig voor trends en ontwikkelingen, zoals de opkomst van internetwinkelen. Met het regionaal koopstromenonderzoek heeft de provincie een goede eerste stap gezet om de vraagkant rond detailhandel inzichtelijk te maken.

Kansen voor de toekomst

Voor de provincie liggen er kansen in een verdere optimalisatie van de informatievoorziening. De informatievoorziening draagt bij aan goed inzicht in het functioneren van werklocaties als detailhandelslocaties, bedrijventerreinen en kantoorlocaties.

In het bijzonder geldt dit voor de optimalisatie van de informatievoorziening rond detailhandelslocaties. Omdat het uitwerken van methodieken voor de vraag naar detailhandel een relatief nieuw expertisegebied betreft, liggen er kansen om de informatievoorziening verder uit te breiden. Dit kan bijvoorbeeld door het verder uitwerken van de koopstromenonderzoeken en prognosemethodiek voor detailhandelslocaties. Ook blijkt uit de gesprekken met partners dat er kansen liggen om de samenwerking binnen het proces van de regionale koopstromenonderzoeken verder te optimaliseren.

Programmalijn 2 - Regie en Programmering

Beschrijving programmalijn

In programmalijn 2 staan de regionale afspraken over de planning en programmering van werklocaties in de Regionaal Ruimtelijke Overleggen (RRO's) centraal. Met de uitvoering van de programmalijn beoogt de provincie een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod op werklocaties te realiseren en overaanbod van werklocaties te reduceren. Om deze beoogde resultaten te bereiken heeft de provincie de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Faciliteren van regionale programmeringsafspraken voor bedrijventerreinen.
- Opzetten methodiek rond vraaggericht ontwikkelen.
- Opstellen visie bovenregionale afstemming Zeer Grootschalige Logistiek en pilot Vraaggericht ontwikkelen Zeer Grootschalige Logistiek in Hart van Brabant.
- Provinciale bijdrage in regionale verevening en fondsvorming.
- Opstellen van regionale programmeringsafspraken detailhandel en opstellen detailhandelsvisies.
- Instellen van de Provinciale Retailadviescommissie.
- Initiëren programma Samen Hart voor de Zaak.
- Initiëren Leergang Detailhandel.

Conclusie: Regionale afstemming en afspraken hebben geleid tot verbetering van de regionale samenwerking; overaanbod gereduceerd.

De provincie gaf uitgebreid uitvoering aan de doelstelling om een betere kwalitatieve match tussen vraag en aanbod rond werklocaties te realiseren. Hiertoe zijn vele activiteiten uitgevoerd binnen programmalijn 2.

Er zijn goede stappen gezet, maar het vergt tijd om tot een optimale kwalitatieve match tussen vraag en aanbod te komen (en daarmee een reductie van overaanbod tot '0'). Dit overstijgt de doorlooptijd van het uitvoeringsprogramma. Ook externe factoren spelen hierin een belangrijke beïnvloedende rol, zoals de aantrekkende economie en de groeiende vraag naar bedrijventerreinen in de laatste jaren.

De meerwaarde van deze programmalijn is vooral dat het proces van regionale afstemming en afspraken heeft geleid tot een verbetering van de regionale samenwerking. Vanuit de gesprekken met partners blijkt vooral waardering over de actieve rol die de provincie hierin vervult. Het is zeker dat er een kwaliteitsslag is gemaakt als het gaat om het realiseren van een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod. Ook blijkt uit documentatie van de provincie dat overaanbod is teruggedrongen na het opstellen van de regionale programmeringsafspraken.

De samenwerkingsrelatie tussen de provincie en de regio's wordt in het algemeen als positief ervaren. Het gaat steeds nadrukkelijker om een coöperatieve samenwerking. De provincie moet volgens de samenwerkingspartners idealiter vooral uitnodigend aan tafel zitten en niet te veel willen sturen. Partners benadrukken dat de provincie vooral een verantwoordelijkheid heeft bij vraagstukken die het gemeentelijke en/of regionale niveau overstijgen. Lokale vraagstukken zouden vooral bij de regio's en gemeenten moeten liggen. In deze beweging naar een meer samenwerkende overheid zijn in afgelopen jaren duidelijke stappen gezet. Het is eveneens een wijze van samenwerken die in de komende jaren verder vorm moet krijgen.

Kansen voor de toekomst

De beweging om meer samen te werken rond werklocaties in de regio's is de laatste jaren omarmd en op gang gekomen. De verschuiving van een kwantitatieve naar een meer kwalitatieve aanpak wordt door de partners beschouwd als een positieve ontwikkeling. De provincie beoogt hiermee een meer samenwerkende rol te vervullen en minder eenzijdig te sturen. Een kans ligt in het doorzetten van deze beweging naar een meer samenwerkende overheid.

Meer specifiek kan de provincie op het gebied van regionale afstemming van bedrijventerreinen doorgaan op de goed ingeslagen weg. De uitdaging bij dit programmaonderdeel is vooral om ook in een periode van laagconjunctuur de goede samenwerking met partners vast te houden. Op het gebied van detailhandel ligt er in de programmeringsvraagstukken een kans voor de provincie om hier een nog stevigere adviserende rol in te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door de provinciale Retailadviescommissie bekender en toegankelijker te maken. Dat geldt dan vooral voor de grotere detailhandelslocaties in Noord-Brabant en leegstandsvraagstukken. Voor de kleine detailhandelscentra valt te overwegen om deze buiten het programma werklocaties te houden; waarom zou de provincie zich vanuit het programma werklocaties bezighouden met dorpsstraten? Deze problematiek zou integraler aangevlogen kunnen worden vanuit het thema leefbaarheid. De Retailadviescommissie kan hierin een rol vervullen.

Programmalijn 3 - Stimuleren en Faciliteren

Beschrijving programmalijn

In programmalijn 3 staan het optimaal begeleiden van bedrijven met huisvestingsvraagstukken en de vergroening en verduurzaming van werklocaties centraal. De rol die de provincie hier speelt, is vooral verbindend en inspirerend. Om de beoogde resultaten te bereiken heeft de provincie de volgende activiteiten uitgevoerd:

- (Incidentele) begeleiding van topbedrijven via het Afwegingsmodel Werklocaties en het provinciaal bedrijvenloket.
- Ondersteuning Regionale bedrijvenloketten.
- Opstellen Plan van Aanpak vergroenen en verduurzamen werklocaties en participatie in diverse duurzaamheidsprojecten voor werklocaties (Kraaiven en Vossenbergh, Vijf Eiken, Pettelaar Park en Heesch-West).

Conclusie: Circa 15 topbedrijven zijn begeleid door de provincie in de periode 2016-2019; de bedrijven waarmee is gesproken zijn tevreden over de inzet van de provincie.

Met de uitvoering van programmalijn 3 heeft de provincie in de afgelopen jaren gewerkt aan het begeleiden van bedrijven met huisvestingsvraagstukken. Het uitgangspunt voor de provincie is dat bedrijven met huisvestingsvraagstukken zoveel mogelijk begeleid worden door de regionale bedrijvenloketten of door individuele gemeenten. Huisvestingsvragen die bij de provincie binnenkomen worden dan ook zoveel mogelijk doorgezet naar de regionale bedrijvenloketten. De provincie ziet hier in principe geen rol voor zichzelf weggelegd. Zij speelt alleen een rol voor bedrijven met een bovenregionaal belang. Veelal gaat het dan om een locatieontwikkeling waarvoor een ruimtelijke procedure of financiering nodig is. Als de provincie een bedrijf begeleidt, doet zij dit via het interne provinciale bedrijvenloket en wordt dit zorgvuldig afgewogen. De provincie begeleidt alleen bedrijven die passen binnen de voorwaarden van het Afwegingsmodel Werklocaties en de 3-topstrategie van topbedrijven, topsectoren en/of toplocaties.

In de periode 2016-2019 zijn circa 15 van dit soort topbedrijven begeleid bij hun huisvestingsvraagstukken. Voor deze evaluatie hebben wij met twee van deze bedrijven gesproken. De bedrijven die wij spraken, zijn tevreden over de inzet van de provincie. De bestuurlijke en ambtelijke inzet van de provincie zet zaken in gang voor de bedrijven, daar waar zij eerder soms vastliepen op lokaal niveau. Het is op basis van de twee gesprekken natuurlijk niet mogelijk om voor alle 15 topbedrijven te concluderen of er sprake is van optimale begeleiding, zoals geformuleerd in de resultaten voor deze programmalijn. De signalen zijn echter positief. Op basis van onderliggende documentatie die de provincie zelf bijhoudt, lijkt ook de begeleiding van de andere bedrijven goed te zijn verlopen. Het is duidelijk dat de provincie serieus werk maakt van het huisvesten van topbedrijven.

Kansen voor de toekomst

Het uitgangspunt voor de provincie is dat zij alleen (incidenteel) ondersteunt bij de begeleiding van topbedrijven met een bovenregionaal huisvestingsvraagstuk en dat de begeleiding van bedrijven vooral regionaal en lokaal georganiseerd wordt. Omdat de provincie positie heeft in de regionale loketten of dit wil creëren in de komende jaren, kan in een nieuw programma de positie van het provinciale bedrijvenloket mogelijk heroverwogen worden.

Bij instandhouding van het provinciale bedrijvenloket ligt er een kans in het vergroten van de bekendheid hiervan. Uit de gesprekken blijkt dat de meeste regio's en gemeenten in Brabant niet op de hoogte zijn van de activiteiten die de provincie hierop uitvoert. Tegelijkertijd levert dat spanning op met het uitgangspunt dat bedrijven regionaal en lokaal moeten worden bediend.

Conclusie: Realisatie aanpak verduurzamen en vergroenen is vertraagd; vanaf 2018 inhaalslag gemaakt.

De realisatie van de aanpak verduurzamen en vergroenen van werklocaties is later tot stand gekomen dan aanvankelijk was beoogd in het uitvoeringsprogramma. De beoogde resultaten zijn daardoor (nog) niet behaald en de provincie ligt achter op koers. Vanaf 2018 is er sprake van een inhaalslag. Er liggen nu voor meerdere terreinen uitvoeringsplannen, waarbij de provincie is aangehaakt. Mede als gevolg van de aanjaagfunctie van de provincie, worden de eerste concrete resultaten inmiddels zichtbaar (bijvoorbeeld doordat bedrijven zonnepanelen op daken hebben aangelegd of andere duurzame methoden van energieopwekking en besparing onderzoeken). Deze eerste uitkomsten uit casuïstiek zijn bemoedigend, maar de komende jaren moeten uitwijzen in hoeverre de aanpak succesvol is.

Kansen voor de toekomst

Voor de vergroening en verduurzaming van werklocaties liggen er grote kansen en uitdagingen in de komende jaren. Net als op het gebied van woningbouw is er op het gebied van werklocaties sprake van complexe problematiek, hetgeen het lastig maakt om tot daadwerkelijke realisatie van vergroening en verduurzaming te komen. Een eenvoudige oplossing is niet voorhanden. Er ligt hier een uitdaging om verder integraal na te denken over hoe dit vorm te geven. Er liggen kansen om de doelstellingen voor vergroening en verduurzaming van werklocaties meer te verknopen aan het algemeen duurzaamheidsbeleid van de provincie en de daarvoor beschikbare middelen. Dit vraagt ook om meer interne samenwerking met de afdeling energie en om het maken van een koppeling met de Regionale Energie Strategieën (RES-en).

Bij de verduurzaming van werklocaties is vanuit lokale overheden (en zeker kleinere gemeenten) en bedrijven een duidelijke behoefte aan ondersteuning, bijvoorbeeld als het gaat om grootschalige gemeente-overstijgende opgaven op het gebied van windturbines, warmtewetten etc. Er ligt voor de provincie een kans om als samenwerkingspartner met een bovenregionale functie de opgaven in gemeenten en regio's te verbinden en kennisuitwisseling te bevorderen. De provincie zou die ondersteuning bijvoorbeeld kunnen bieden middels een Energiecoach. Verder kan gedacht worden aan het opzetten van experimenten op het gebied van verduurzaming van werklocaties, waarbij ook middelen beschikbaar worden gesteld. Hierin ligt ook een duidelijke relatie met het energiefonds van de BOM.

Programmalijn 4 - Ontwikkelen en Projecten

Beschrijving programmalijn

Bij programmalijn 4 Ontwikkelen en Projecten gaat het om de stimulering van Brabantse topsectoren en campussen en doelmatige en efficiënte inzet van herstructureringsmiddelen.

De provincie werkt alleen aan ontwikkelingen die op lokaal niveau niet kunnen worden opgepakt of die het lokale belang overstijgen, zoals de ontwikkeling van de Brainport Industries Campus (Eindhoven) en de Automotive Campus (Helmond). Net als in programmalijn 3 weegt de provincie haar medewerking af op basis van het Afwegingmodel Werklocaties met de 3-topstrategie alsmede op basis van het Afwegingskader Campussen (2011). Bij het ontwikkelen en in projecten wordt actief contact gelegd met programma's binnen de provincie die een bijdrage kunnen leveren zoals innovatie, biobased en circulaire economie en energie. Binnen dit programma heeft de provincie vooral veel inzet gepleegd op campusontwikkelingen/topsectoren, zowel in middelen als in menskracht. Voor wat betreft de herstructurering van bedrijventerreinen heeft - mede in het licht van de herziene taakverdeling rond werklocaties tussen de provincie en de BOM - een heroverweging plaatsgevonden rond de rol van de provincie.

Conclusie: Veel inzet gepleegd op de ontwikkeling van Brabantse topsectoren en campussen. De provincie heeft binnen het uitvoeringsprogramma werklocaties qua middelen en menskracht veel inzet gepleegd op de ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen. Deze inzet lijkt een positief effect te hebben. Dit blijkt zowel uit de ervaringen van partners als uit een groeiend aantal bedrijven op de campussen en een groei van de werkgelegenheid. De activiteiten dragen bij aan het doel om topsectoren en campussen verder te stimuleren. Uit deze evaluatie is niet één-op-één af te leiden in hoeverre de positieve effecten een direct gevolg zijn van de provinciale inzet en welke rol andere factoren spelen, zoals de sterke economische groei in de afgelopen jaren. Wel is overheidsparticipatie vaak langdurig nodig om campussen op te zetten en op de langere termijn op eigen benen te laten staan. Het is daarmee logisch dat de provincie middelen en menskracht investeert in campussen en toplocaties.

De participaties van de provincie in campussen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op maatwerk. Daarnaast maakt de provincie gebruik van het Afwegingskader Brabantse Campussen en het Afwegingsmodel Werklocaties. Ook zijn er algemeen geldende kaders voor financiële participatie en deelnemingen door de provincie. De exitstrategie wordt per casus vastgelegd. Daar komt bij dat niet alleen vanuit het uitvoeringsprogramma wordt ingezet op campussen, maar ook vanuit andere afdelingen van de provincie (economische zaken, innovatie, provinciaal ontwikkelbedrijf). Niet altijd is transparant vanuit welke afdeling activiteiten worden uitgevoerd en hoe geldstromen lopen.

Voor de herstructurering van werklocaties is de conclusie dat de provincie in de afgelopen jaren de bewuste keuze heeft gemaakt om hierin geen rol te vervullen, met uitzondering van herstructurering rond toplocaties, topbedrijven en topsectoren. De provincie beschouwt herstructurering in de basis als een verantwoordelijkheid van gemeenten.

Kansen voor de toekomst

Participatie in campussen vraagt per definitie om maatwerk. Desondanks kan het bijdragen aan campusontwikkeling verbeterd worden als er meer zicht is op de bijdragen die verschillende afdelingen binnen de provincie leveren. Daarin kunnen ook alle financieringsstromen van verschillende afdelingen van de provincie worden meegenomen en beter op elkaar worden afgestemd.

In het Afwegingskader Campussen ontbreekt een leidraad voor de exitstrategie. Tegelijkertijd is het opstellen van zo'n leidraad lastig, want er moet bij de participaties altijd ruimte blijven bestaan voor maatwerk, elke campus is immers anders. Het gaat vooral om een goede balans tussen kaders (wanneer stapt de provincie in?) en maatwerk (wat is de rol van de provincie? En welke activiteiten verricht zij?). Dit vraagt zorgvuldige afwegingen over de vast te leggen kaders.

Een kans ligt in het nog beter communiceren over de nieuwe rolverdeling tussen de provincie en de BOM richting de samenwerkingspartners. Uit de gesprekken bleek deze rolverdeling voor veel partners niet altijd helder. Tot slot speelt in een nieuw uitvoeringsprogramma vooral de vraag welke rol de provincie voor haarzelf ziet weggelegd rond herstructurering.

B. Conclusies en kansen Uitvoeringsprogramma

Op het niveau van het uitvoeringsprogramma worden in deze evaluatie vier overkoepelende conclusies voor het programma als geheel getrokken. Hieruit zijn wederom een aantal kansen herleid.

Conclusie: Het uitvoeringsprogramma is effectief.

Uit de evaluatie is gebleken dat de provincie serieus werk maakt van werklocaties. Met de inzet op de 4 programmalijnen onderneemt de provincie veel activiteiten en levert zij een goede bijdrage aan de vitaliteit van deze locaties. De hoofddoelstellingen zijn op enkele deelresultaten na gerealiseerd, zeker in termen van output. De outcome is (nog) minder goed meetbaar. De provincie kan met haar uitvoeringsprogramma als voorbeeldfunctie dienen voor andere overheden/provincies in Nederland.

Inzet menskracht en middelen binnen het uitvoeringsprogramma

Het is voor deze evaluatie niet eenvoudig om conclusies te trekken over de doelmatigheid en doeltreffendheid van inzet van middelen en menskracht in relatie tot behaalde resultaten. Dat komt omdat ten aanzien van de inzet van middelen en menskracht door de provincie vooral gerapporteerd wordt op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma en niet op programmalijnniveau. Voor zowel middelen als menskracht geldt dat de cijfers in de basis vooral een indicatie geven van wat is gerealiseerd. De overheveling van resterende budgetten uit andere programma's, conform uitgangspunten van de financiële ladder, maakt het niet mogelijk harde uitspraken te doen over de doelmatigheid en doeltreffendheid.

Wat uit de gesprekken met partners kan worden afgeleid is dat in algemene zin sprake is van grote waardering vanuit de samenwerkingspartners in de verschillende programmalijnen, over de inzet van mensen en middelen. Qua inzet van menskracht is er waardering voor zowel de bestuurlijke als ambtelijke inbreng en wordt zonder uitzondering gesteld dat de geleverde kwaliteit van hoog niveau is en van toegevoegde waarde.

De verhouding tussen inzet in de verschillende programmalijnen is logisch. Qua ureninzet zijn programmalijnen 2 en 4 het meest arbeidsintensief. Dit past ook bij de aard en de breedte van de activiteiten die in deze programmalijnen worden uitgevoerd. De ureninzet is het laagst in programmalijn 3. Ook dat is verklaarbaar gezien de aard van deze programmalijn. Het zwaartepunt van de bestedingen ligt in programmalijn 4, waarbij het voor een groot deel gaat om de participatie in campussen.

Kansen voor de toekomst

In hoeverre de doelstellingen zijn gehaald is niet eenduidig af te leiden uit de voortgangsrapportages van de provincie. Hierin ligt een kans voor verbetering. Door de voortgangsrapportages vooral te baseren op het rapporteren op outcome en minder op de op zichzelf staande KPI's, ontstaat er een beter inzicht in de bijdrage van het programma aan de centrale doelstellingen en de behaalde resultaten per programmalijn. Binnen de organisatie is hiervoor veel informatie beschikbaar. Het gaat niet zozeer om meer monitoring, maar vooral om het efficiënter en doelgerichter vormgeven van de voortgangsmonitoring. En daarbij geldt dat er in het programma voldoende KPI's zijn gedefinieerd. Hier ligt juist een kans om de KPI's scherper geformuleerd te krijgen.

Conclusie: De provincie biedt toegevoegde waarde aan partners.

De provincie is een betrouwbare partner gebleken in alle facetten van het programma. Alle partners voelen zich voldoende betrokken en zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met de provincie (zie kader). De provincie biedt toegevoegde waarde ten opzichte van gemeenten, regioverbanden of andere samenwerkingspartners. Het gaat in algemene zin om het beschikbaar stellen van kennis en informatie die elders niet beschikbaar is, ambtelijke en bestuurlijke slagkracht en financiële ondersteuning om zaken voor elkaar te krijgen.

Samenwerking binnen het uitvoeringsprogramma

In alle gesprekken met samenwerkingspartners wordt in het algemeen met grote waardering gesproken over de samenwerking met de provincie. Partners voelen zich voldoende betrokken en zijn tevreden met de verschillende rollen die de provincie invult. De bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit die de provincie inbrengt is doorgaans hoog. De lijnen zijn kort, er is meestal één centraal aanspreekpunt en er is een hoge mate van betrokkenheid. De provincie brengt kennis en middelen in en staat boven lokale en regionale belangen. Het effect hiervan is dat er doorgaans goed wordt samengewerkt met de partners en dat er resultaten worden geboekt. De diversiteit aan rollen en samenwerkingspartners is groot en verschilt per programmalijn.

Kansen voor de toekomst

Richting externe partners ligt er een kans dat de provincie nog duidelijker communiceert over de rol die zij wil vervullen bij de uitvoering van de programmalijnen en hierin consistent opereert. Het blijkt dat het voor partners nog niet altijd even duidelijk is vanuit welke rol de samenwerking vorm krijgt.

Conclusie: Opgavegericht werken kan nog beter.

In het uitvoeringsprogramma wordt al opgavegericht gewerkt. Op onderdelen kan dat verder worden verbeterd. Dat wil zeggen meer handelen in de geest van de omgevingswet: meer opgavegericht en minder sectoraal, gericht op het verknopen van opgaven. Hierbij is het belangrijk dat dit niet ten koste gaat van het tempo van de uitvoering. Dat vraagt ook om het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen de provincie, bijvoorbeeld als het gaat om Ruimtelijke Ordening, Energie en Innovatie.

Kansen voor de toekomst

Kansen liggen dus in het verbeteren van de interne samenwerking tussen afdelingen. Dit gaat om de inhoud, zoals het koppelen van de verduurzamingsopgave en regionale energie-strategieën (RES) aan de ontwikkeling van nieuwe werklocaties. Of om het verknopen van de mobiliteitsopgaven: ook in Noord-Brabant speelt de uitdaging om de huidige infrastructuur en vervoersknooppunten zo goed mogelijk te benutten. Op het gebied van werklocaties is het de opgave om dit zo slim mogelijk te clusteren en waar mogelijk landschappen te revitaliseren. Verder gaat het ook om de interne procedure, bijvoorbeeld het monitoren en afstemmen van geldstromen vanuit de verschillende afdelingen binnen de provincie (programma werklocaties, EZ, innovatie, duurzaamheid, etc.) voor bepaalde activiteiten, zodat een completer beeld ontstaat en dus ook beter kan worden gestuurd op inzet van middelen.

Conclusie: De transitie naar een meer samenwerkende overheid kan verder worden vormgegeven.

Uit de evaluatie blijkt dat de provincie zich gedurende het uitvoeringsprogramma steeds meer opstelde als een samenwerkende overheid. Samenwerkingspartners waarderen deze coöperatieve houding. Ook is gebleken dat deze transitie nog volop gaande is. De belangrijke eerste aanzet is gedaan, maar dit kan verder worden vormgegeven. Vooral bij bovenregionale vraagstukken heeft de provincie een belangrijke verantwoordelijkheid. Voor een effectieve rol van de provincie is het belangrijk dat de provincie duidelijk communiceert over de rol die zij vervult bij de uitvoering van de programmalijnen en dat zij hierin consistent opereert.

Kansen voor de toekomst

De kansen liggen vooral in het doorzetten van de transitie naar een meer samenwerkende rol. De belangrijke eerste aanzet is gedaan. Het is nu vooral zaak om dit de komende jaren door te zetten. Het is een transitie die tijd vraagt. Een kans ligt ook in het aangaan van nieuwe partnerschappen. Via deze partnerschappen met andere partijen kan de provincie proberen om nog meer in beweging te krijgen op het gebied van werklocaties.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding: Uitvoeringsprogramma Werklocaties	1
1.2 Vraagstelling	4
1.3 Onderzoeksmethodiek, verantwoording en onderzoekskader	5
1.4 Leeswijzer	8
2. Bevindingen evaluatie programma werk- locaties	9
2.1 Opbouw hoofdstuk	9
2.2 Programmalijn 1 - Kennis en Advies	9
2.3 Programmalijn 2 - Regie en Programmering	13
2.4 Programmalijn 3 - Stimuleren en Faciliteren	18
2.5 Programmalijn 4 - Ontwikkelen en Projecten	23
2.6 Synthese	27
3. Trends en ontwikkelingen werklocaties	32
3.1 Inleiding	32
3.2 Beschrijving trends en ontwikkelingen	32
4. Conclusies en kansen	36
4.1 Conclusies en kansen over het gehele uitvoeringsprogramma	36
4.2 Conclusies en kansen per programmalijn	37

Bijlagen

1. Geïnterviewde organisaties en personen
2. Literatuurlijst
3. Aanvullende informatie inzet middelen en menskracht

1. Inleiding

1.1 Aanleiding: Uitvoeringsprogramma Werklocaties

Ruimtelijk-economische ambities: vestigingsklimaat versterken, behoren tot de Europese top

De provincie Noord-Brabant werkt aan het versterken van het woon-, leef- en vestigingsklimaat in Brabant. De provincie heeft de ambitie blijvend tot de top van Europese kennis- en innovatieregio's te behoren. Haar ruimtelijk-economische ambities heeft zij in de afgelopen jaren vastgelegd in het 'Economisch Programma Brabant 2020' en in het 'Bestuursakkoord 2015-2019: Beweging in Brabant' (zie kader). Een belangrijke uitwerking van dit economisch beleid is het Uitvoeringsprogramma Werklocaties, waarin de provinciale strategie rond werklocaties heeft vastgelegd.

Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties kent drie belangrijke onderleggers, namelijk het Economisch Programma Brabant 2020, Bestuursakkoord Beweging in Brabant en de Verordening Ruimte.

Economisch Programma Brabant 2020

Het Economisch Programma Brabant is een belangrijke onderlegger voor het Uitvoeringsprogramma Werklocaties. Het programma beschrijft de ambities van de provincie Noord-Brabant op het gebied van economische ontwikkeling. Deze ambities zijn samen te vatten in twee centrale uitgangspunten:

- **De basis op orde:** Hierbij gaat het om basiskwaliteiten die op orde moeten zijn, zoals voldoende en kwalitatief goede ruimte voor bedrijven, goede bereikbaarheid en een robuuste arbeidsmarkt.
- **Op weg naar de top:** Hierbij gaat het om zaken waarop Brabant wil inzetten om met haar economische clusters tot de Europese top te behoren. De focus ligt op het versterken van de internationale concurrentiepositie.

Beweging in Brabant: Bestuursakkoord 2015-2019

In het Bestuursakkoord 2015-2019 'Beweging in Brabant' geeft het provinciebestuur haar visie op de ontwikkeling van Brabant. Het bestuursakkoord moet antwoord bieden op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen waar Brabant voor staat. Centraal in het bestuursakkoord staan vooral het versterken van de Brabantse economie, het aanjagen van innovatie en een veerkrachtig economisch systeem en het versterken van de internationale concurrentiepositie. Ten aanzien van werklocaties zet de provincie in op zowel de vernieuwing van de 'traditionele' economie als het stimuleren van kennisintensieve (top)sectoren. Het uitgangspunt is dat een hoogontwikkelde kenniseconomie niet kan functioneren zonder een regionaal gewortelde ambachtseconomie. Dit vraagt om het ruimtelijk faciliteren van de prioritaire economische (top)clusters alsmede om de basis op orde te brengen via de herstructurering van bedrijventerreinen. Ook het Bestuursakkoord is een belangrijke onderlegger voor het programma werklocaties.

Verordening Ruimte Provincie Noord-Brabant

De Verordening Ruimte is de uitwerking van de provinciale structuurvisie. Het bevat de kaders die gelden bij het vaststellen van bestemmingsplannen door gemeenten. In de Verordening Ruimte is onder andere de verplichting opgenomen dat de programmering rond werklocaties regionaal moet worden afgestemd in Regionaal Ruimtelijke Overleggen (RRO's). Bij de uitvoering van het programma werklocaties komt dit tot uiting bij regionale afstemming en het maken van regionale afspraken.

Uitvoeringsprogramma Werklocaties 2016-2020

Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties moet een antwoord bieden voor de ruimtelijke opgaven ten aanzien van bedrijventerreinen, kantoren en detailhandel die in Noord-Brabant optreden. Naast de opgaven worden ook de ambities beschreven, want tegelijkertijd doen zich overal in Brabant kansen voor ten aanzien van bijvoorbeeld innovatie, verduurzaming, vergroening, werkgelegenheid. De provincie wil in een samenwerking met alle 'triple helix' partners deze kansen benutten en komen tot beweging in Brabant.

Werkingsgebied Uitvoeringsprogramma Werklocaties

Voor de uitvoering van de evaluatie is het van belang om het begrip 'werklocaties' af te bakenen. Het uitvoeringsprogramma verstaat onder 'werklocaties':

- Campussen en toplocaties
- Bedrijventerreinen
- Kantoorlocaties
- Detailhandelslocaties

Dat vraagt van de evaluatie om aandacht te hebben voor de specifieke eigenschappen van de verschillende typen locaties, ook als het gaat om de betrokkenheid van bepaalde stakeholders.

Doelen en activiteiten: twee centrale doelstellingen, vier samenhangende programmalijnen

In het Uitvoeringsprogramma zijn de Brabantse ambities vertaald in twee centrale doelstellingen:

1. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt bij aan vitale en toekomstbestendige werklocaties voor bedrijven, kantoren en winkels.
2. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt eraan bij dat elk bedrijf in Brabant zich kan vestigen op de juiste plek.

Om de doelstellingen van het programma te bereiken is in het verleden gebruik gemaakt van een tweesporenstrategie, waarin zowel ruimtelijke als economische aspecten een plek hadden ('faciliteren en regisseren' en 'mede-ontwikkelen en stimuleren'). Deze tweesporenstrategie is in het Uitvoeringsprogramma Werklocaties vertaald in een aanpak langs vier samenhangende programmalijnen, namelijk:

1. Kennis en Advies
2. Regie en Programmering
3. Stimuleren en Faciliteren
4. Ontwikkelen en Projecten

De programmalijnen staan niet los van elkaar. Het gaat om een samenhangend pakket van taken en activiteiten die moeten bijdragen aan een aantrekkelijk en duurzaam vestigingsklimaat voor bedrijven in Brabant. Het onderstaande overzicht geeft een schematische weergave van de structuur van het uitvoeringsprogramma.

Tabel 1 Uitvoeringsprogramma Werklocaties: sporen, programmalijnen en beoogde resultaten.

Sporen	Programmalijnen	Beoogde resultaten
Faciliteren en regisseren via het ruimtelijke instrumentarium	1. Kennis & Advies	Het instrumentarium is op orde en wordt ingezet
		De informatievoorziening over werklocaties is op orde
	2. Regie & Programmering	Er is een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod voor werklocaties
		Het overaanbod is gereduceerd
Mede-ontwikkelen en stimuleren via het economisch instrumentarium	3. Stimuleren & Faciliteren	Bedrijven met huisvestingsvraagstukken zijn optimaal begeleid
		De provincie draagt bij aan een verdere vergroening en verduurzaming van werklocaties
		De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd ¹
	4. Ontwikkelen & Projecten	De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd
		De herstructureringsmiddelen zijn doelmatig en efficiënt ingezet

Bron: Provincie Noord-Brabant, Uitvoeringsprogramma Werklocaties, 2016

Evaluatie van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties

Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties is inmiddels ruim drie jaar in uitvoering en loopt af in 2019. De provincie wil het uitvoeringsprogramma om die reden integraal evalueren. Het doel van de evaluatie is enerzijds een verantwoording over uitgevoerde activiteiten richting Provinciale Staten (PS), anderzijds is de evaluatie nadrukkelijk bedoeld om te leren voor de toekomst.

¹ Dit beoogde resultaat komt 2x terug in deze tabel uit het uitvoeringsprogramma, namelijk bij programmalijn 3 en 4. In de praktijk is dit beoogde resultaat uitgewerkt in programmalijn 4. In hoofdstuk 2 wordt dit nader toegelicht.

1.2 Vraagstelling

Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling van de evaluatie is onder te verdelen in drie kernonderdelen, namelijk:

- **Terugblik:** Zijn de doelstellingen van het uitvoeringsprogramma gehaald? Wat hebben projecten in de vier programmalijnen opgeleverd/bijgedragen? Met welke inzet van middelen en menskracht?
- **Samenwerking:** Hoe verliep de samenwerking tussen de provincie en haar partners? En wat is de rol van de provincie in de samenwerking (proces)?
- **Vooruitblik:** Waar liggen kansen voor de toekomst in verband met landelijke en provinciale ontwikkelingen (voortuitblik - leren uit ervaringen)?

Uitwerking centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling is ten behoeve van de evaluatie vertaald in de volgende vijf hoofdvragen:

1. Doelen (outcome):

- a. In hoeverre zijn de doelen, zoals geformuleerd in het Uitvoeringsprogramma Werklocaties, concreet gemaakt in de vier programmalijnen?
- b. Zijn de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma Werklocaties, zoals uitgewerkt in vier programmalijnen, behaald? In welke mate zijn de doelen behaald, ligt de realisatie op koers en waar moet eventueel worden bijgestuurd/versneld?

2. Aanpak en instrumenten (throughput en output)

- a. Hoe is invulling gegeven aan de implementatie? Welke acties/instrumenten zijn ingezet of opgepakt binnen de programmalijnen en met welke partners? Welk effect is bereikt?
- b. Waren dit logische en voor de hand liggende acties/instrumenten?
- c. Welke prestaties zijn gerealiseerd? Zijn de beoogde resultaten behaald?

3. Middelen en menskracht (input)

- a. Staan menskracht en middelen ten behoeve van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties in verhouding tot de beoogde doelstellingen? Met andere woorden: worden menskracht en middelen doelmatig en doeltreffend ingezet?

4. Samenwerking (proces)

- a. Hoe is de samenwerking met partners uit de samenleving, zijn stakeholders voldoende betrokken, en welke rol heeft de provincie genomen in de samenwerking met partners in de verschillende programmalijnen (rechtmatig, presterend, samenwerkend of responsief)? Hoe wordt dit gewaardeerd en wat is het effect? Waar liggen kansen voor verbetering?

5. Landelijke en provinciale ontwikkelingen (voortuitblik)

- a. In hoeverre is met het programma werklocaties gereageerd op veranderende omstandigheden in het ruimtelijk economische speelveld?
- b. Waar liggen kansen en bedreigingen – welke opgaven en (landelijke) trends/ontwikkelingen komen op de provincie af die relevant zijn voor werklocaties, zoals de energietransitie en de nieuwe omgevingswet? Wat is nodig om daarop in te spelen en wat betekent dit voor de doelstelling en werkwijze (waaronder uitvoering van wettelijke taken) van het programma? Daarbij gaat het meer om een strategische duiding (ambitie, strategie en programmalijnen) dan om een operationele voorzet voor een eventueel nieuw programma.

1.3 Onderzoeksmethodiek, verantwoording en onderzoekskader

1.3.1 Onderzoeksmethodiek

In de uitvoering van de evaluatie is gebruik gemaakt van 'bronnentriangulatie'. Dit houdt in dat de centrale onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van meerdere bronnen. Hiertoe zijn de volgende methoden ingezet:

- Documentenstudie
- Interviews met beleidsmedewerkers van de provincie Noord-Brabant
- Interviews met externe stakeholders
- Expertsessies met collega-overheden

Onderstaand zijn de verschillende onderzoeksmethoden toegelicht.

Documentenstudie en interviews met beleidsmedewerkers provincie Noord-Brabant

Ten behoeve van de evaluatie van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties heeft de provincie een groot aantal documenten beschikbaar gesteld. Deze documenten zijn bestudeerd. Waar nodig hebben wij aanvullende documentatie opgevraagd, die de provincie vervolgens heeft aangeleverd. De documenten betreffen onder andere beleid, onderzoeken, begrotingen en begrotingswijzigingen, jaarverslagen en statenmededelingen aan Provinciale Staten. Een totaaloverzicht van bestudeerde documentatie is opgenomen in bijlage 2. In aanvulling op de documentenstudie is gesproken met beleidsmedewerkers van de provincie Noord-Brabant die in de afgelopen jaren betrokken zijn geweest bij het uitvoeringsprogramma. Deze gesprekken dienden vooral ter verduidelijking op de documentenstudie. De bevindingen uit de documentenstudie zijn vastgelegd in een nota van bevindingen die in de eerste fase van de evaluatie is besproken met een ambtelijke vertegenwoordiging van de provincie Noord-Brabant. Mede op basis van de documentenstudie zijn gespreksleidraden opgesteld voor de interviews met externe stakeholders.

Interviews externe stakeholders

De werking van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties is getoetst in interviews met externe stakeholders die gedurende de afgelopen jaren betrokken waren bij het programma. Dit betreft een breed palet aan stakeholders, waaronder verschillende gemeenten, regio's, directies van campussen en individuele bedrijven. In totaal zijn achttien externe interviews gehouden. Externe stakeholders ontvingen voorafgaand aan het interview een gespreksleidraad met instructie. Van alle externe interviews is een verslag gemaakt dat ter verificatie is voorgelegd aan de geïnterviewden. Eventuele feedback is verwerkt in het definitieve verslag. In bijlage 1 staat een overzicht van alle geïnterviewde organisaties.

Expertsessies collega-overheden

Ten behoeve van de vooruitblik rond werklocaties zijn meerdere gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het Ministerie van BZK en EZK en met de provincies Zuid-Holland, Overijssel en Limburg. Tijdens deze gesprekken is doorgepraat over de visie van partijen op werklocaties en de trends en ontwikkelingen die zij op werklocaties zien afkomen. Ter voorbereiding op de gesprekken hebben partijen een gespreksleidraad ontvangen. De uitkomsten van de sessies zijn verwerkt in hoofdstuk 4 van het evaluatierapport.

1.3.2 Verantwoording

Deze evaluatie is gebaseerd op een door de provincie aangedragen selectie van documenten en te interviewen partners. Het programma is erg breed en dat maakt het niet mogelijk alle onderliggende stukken te bestuderen en alle partners te interviewen.

Onze conclusie is echter wel dat wij ons een goed beeld hebben kunnen vormen van hetgeen is bereikt met het uitvoeringsprogramma. Dit hebben wij vastgelegd in voorliggend evaluatierapport.

1.3.3 Onderzoekskader programmalijnen

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen op programmalijnniveau is een onderzoekskader opgesteld. Het onderzoekskader bevat de toetsingscriteria waaraan het Uitvoeringsprogramma Werklocaties getoetst is. De toetsingscriteria zijn door ons opgesteld en afgestemd met de provincie Noord-Brabant. De toetsingscriteria zijn afgeleid uit de kritische prestatie indicatoren die de provincie in haar Uitvoeringsprogramma Werklocaties heeft vastgelegd. Op onderdelen is dit aangevuld met een aantal indicatoren om het evalueren van de beoogde resultaten 'smarter' te maken. Het onderzoekskader is vastgesteld in afstemming met een ambtelijke vertegenwoordiging van de provincie. Het onderzoekskader is weergegeven op de volgende pagina.

Toelichting onderzoekskader

Centrale doelstellingen uitvoeringsprogramma

De twee centrale doelstellingen staan als paraplu boven het onderzoekskader.

Uitwerking per programmalijn

In het onderzoekskader is een uitwerking gemaakt op het niveau van de vier programmalijnen. Het kader beschrijft per programmalijn de resultaten die op basis van het uitvoeringsprogramma gerealiseerd moeten worden. Per programmalijn zijn vervolgens indicatoren opgesteld op basis waarvan de effectiviteit van het programma gemeten kan worden. Hierop hebben wij getoetst.

Op uitvoeringsniveau is vervolgens getoetst welke aanpakken en instrumenten er zijn ingezet de laatste jaren en welke middelen en menskracht hiervoor zijn aangewend. De samenwerking is getoetst in de documentenstudie en de gesprekken met externe stakeholders.

Synthese

Op basis van het onderzoekskader wordt een nauwgezet beeld geschetst van de effectiviteit per programmalijn. Dit zegt veel over de afzonderlijke programmalijnen, maar nog onvoldoende over de effectiviteit van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties als geheel. Als laatste worden daarom de afzonderlijke bevindingen samengebracht in de synthese. Er worden verbanden gelegd tussen de bevindingen rond verschillende programmalijnen en de bijdrage van de programmalijnen aan de centrale doelstellingen van het uitvoeringsprogramma.

Tabel 2. Onderzoekskader Evaluatie Uitvoeringsprogramma Werklocaties

Centrale doelstellingen		Hoofdvragen evaluatie				
		Beoogde resultaten Uitvoeringsprogramma	Indicatoren	Aanpak & instrumenten (throughput & output)	Middelen & menskracht (input)	Landelijke en provinciale ontwikkelingen
1. Kennis en Advies	- Instrumentarium is op orde en wordt ingezet - De informatievoorziening over werklocaties is op orde.	- Bruikbaarheid en gebruik instrumenten - Functioneren informatievoorziening	Gebruik instrumenten: monitor werklocaties, IBIS, Prognose werklocaties	- Fte's - Begrote inzet vs. werkelijke inzet - Verhouding tot doelen	- Regionale samenwerking overheden - Samenwerking met triple-helix-partners	Terugblik: adaptief vermogen beleid (<i>toetsing in interviews</i>)
2. Regie en programmering	- Er is een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod voor werklocaties. - Het overaanbod is gereduceerd.	- Reductie ha. overaanbod (kwalitatief) - Regionale afstemming (kwalitatief)	- Regionale afspraken - Retailadviescommissie - Deprogrammering - Ondersteuning private initiatieven t.b.v. kansarme locaties (incl. rol provincie)	- Fte's - Begrote inzet vs. werkelijke inzet - Verhouding tot doelen	- Regionale samenwerking overheden - Samenwerking provincie-markt	Terugblik: adaptief vermogen beleid (<i>toetsing in interviews</i>)
3. Stimuleren en faciliteren	- Bedrijven met huisvestingsvraagstukken zijn optimaal begeleid - De provincie draagt bij aan een verdere vergroening en verduurzaming van werklocaties. - De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd.	- Aantal bedrijven - Begleid bij huisvesting - Investeringen in groen en duurzaam - Groei/aandeel topsectoren	- Centraal bedrijvenloket - Uitvoering duurzaamheidspilots - Afwegingskader - Werklocaties met 3-topstrategie	- Fte's - Begrote inzet vs. werkelijke inzet - Verhouding tot doelen	- Samenwerking met BOM - Samenwerking met bedrijven	Terugblik: adaptief vermogen beleid (<i>toetsing in interviews</i>)
4. Ontwikkelen en projecten	- De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd. - De herstructureringsmiddelen zijn doelmatig en efficiënt ingezet	- Groei/aandeel topsectoren - Campusontwikkelingen - Gerealiseerde herstructurering	- Participatie in ontwikkeling topclusters - Pilots vraaggericht ontwikkelen BOM - Activiteitenplannen BOM - Analyse BOM bedrijfslocaties	- Fte's - Begrote inzet vs. werkelijke inzet - Verhouding tot doelen	- Samenwerking met triple-helix-partners - Samenwerking met BOM	Terugblik: adaptief vermogen beleid (<i>toetsing in interviews</i>)

1.4 Leeswijzer

Het evaluatierapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 worden de uitkomsten van de evaluatie op programmalijnniveau gepresenteerd. Het hoofdstuk eindigt met de synthese op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma.
- In hoofdstuk 3 wordt een vooruitblik geboden met inzichten die op basis van de expertsessies met collega-overheden zijn verkregen.
- Het evaluatierapport sluit af met hoofdstuk 4 waarin de conclusies worden getrokken op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma en op de afzonderlijke programmalijnen. Op basis hiervan zijn kansen voor toekomstig beleid geïdentificeerd.
- In de bijlagen 1 en 2 zijn overzichten opgenomen van bestudeerde literatuur en van de organisaties die wij geïnterviewd hebben. Ook is een aanvullende beschrijving van de inzet van middelen en menskracht binnen het programma opgenomen in bijlage 3.

2. Bevindingen evaluatie programma werklocaties

2.1 Opbouw hoofdstuk

In dit hoofdstuk presenteren wij de bevindingen en conclusies van de evaluatie, te beginnen op programmalijnniveau. Wij gaan hierbij per programmalijn in op de hoofdvragen 2 t/m 4, namelijk: 'Aanpak en instrumenten', 'Menskracht en Middelen' en 'Samenwerking'. We werken deze uit in de paragrafen 2.2 t/m 2.5 (zie kader).

Opbouw paragrafen (2.2 t/m 2.5) per programmalijn

Elke paragraaf kent de volgende opbouw met kopjes, passend bij de beantwoording van de hoofdvragen 2 t/m 4:

- *Beschrijving van de beoogde resultaten:* Hierin wordt een korte toelichting gegeven op de betreffende programmalijn en worden de beoogde resultaten beschreven.
- *Uitgevoerde activiteiten, aanpak en instrumenten:* Hierin beschrijven wij hoe invulling is gegeven aan de implementatie van de programmalijn en de bijdrage van activiteiten aan de beoogde resultaten.
- *Menskracht en middelen:* Dit gaat in op de inzet van menskracht en middelen per programmalijn.
- *Samenwerking:* Hierin reflecteren we op de samenwerking van de provincie met externe partners binnen de programmalijnen.

De bevindingen in dit hoofdstuk baseren wij op de uitkomsten van de interviews met externe stakeholders (zie bijlage 1) en de documentenstudie en aanvullende gesprekken met medewerkers van de provincie (bijlage 2).

Het hoofdstuk sluit af met een synthese op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma.

2.2 Programmalijn 1 - Kennis en Advies

In programmalijn 1 'Kennis en Advies' staat de informatievoorziening over de Brabantse werklocaties centraal. Met de uitvoering van deze programmalijn stelt de provincie zich ten doel inzicht te bieden in de actuele situatie op Brabantse werklocaties en met prognoses een doorkijk te geven naar de toekomstige vraagontwikkeling. De resultaten uit deze programmalijn zijn vooral bedoeld om het gesprek over de afstemming en afspraken rond werklocaties in de regio's, in programmalijn 2, te begeleiden.

2.2.1 Beschrijving van de beoogde resultaten

Met de uitvoering van programmalijn 1 beoogt de provincie de volgende resultaten te bereiken:

- De informatievoorziening over werklocaties is op orde.
- Het instrumentarium is op orde en wordt ingezet.

De informatievoorziening over werklocaties is op orde

In het uitvoeringsprogramma beschrijft de provincie dat zij waarde hecht aan een goede informatievoorziening over werklocaties. Met de monitoring van informatie rond werklocaties zorgt de provincie voor actuele en betrouwbare gegevens over werklocaties, bijvoorbeeld over prognoses, trends en ontwikkelingen, vraag en aanbod en leegstand. Op basis van deze gegevens kunnen de regio's duurzame afspraken maken. Ook wil de provincie met deze inzichten bedrijven en ondernemers beter kunnen begeleiden en faciliteren.

Het instrumentarium is op orde en wordt ingezet

In het uitvoeringsprogramma beschreef de provincie aanvankelijk dat zij gaat onderzoeken of het beschikbare juridische en financiële instrumentarium toereikend is en effectief wordt ingezet om de belangrijkste opgaven rond werklocaties aan te pakken. In 2016 is een verkenning uitgevoerd naar de werking en inzet van beschikbaar juridisch en financieel instrumentarium. Op basis van deze verkenning kwam de provincie tot het inzicht dat dit programmaresultaat breder strekt dan alleen werklocaties. Zij heeft gedurende de looptijd van het uitvoeringsprogramma besloten om het analyseren en opzetten van financieel en juridisch instrumentarium onder te brengen bij de Brabantse Aanpak Leegstand. Met ingang van 2017 is aan dit programmaresultaat niet langer invulling gegeven vanuit het Uitvoeringsprogramma Werklocaties. Dit resultaat is daarmee verder geen onderdeel meer van deze evaluatie.

2.2.2 Uitgevoerde activiteiten, aanpak en instrumenten

Uitgevoerde activiteiten

Ten behoeve van de implementatie van deze programmalijn zijn diverse activiteiten uitgevoerd door de provincie. De activiteiten richten zich primair op informatievoorziening en kennisdeling. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende activiteiten:

- *Prognoses Bedrijventerreinen en Kantoorlocaties:* De provincie hanteert als uitgangspunt dat zij (tenminste) één keer per bestuursperiode nieuwe prognoses maakt van de ruimtebehoefte voor werklocaties. In 2018 zijn de prognoses voor bedrijventerreinen en kantoorlocaties herijkt en vastgesteld. Bij het opstellen van de prognoses is samengewerkt met ambtelijke begeleidingsgroepen vanuit de verschillende regio's.
- *IBIS Bedrijventerreinen:* Via het landelijke Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS) stelt de provincie informatie beschikbaar over werklocaties in Noord-Brabant. Dit betreft informatie over onder meer het planaanbod aan bedrijventerreinen (planstatus bedrijventerreinen en aantal hectare beschikbaar). Deze informatie is door de provincie verzameld bij de individuele gemeenten, onder andere via het uitzetten van de IBIS-enquête.
- *Monitor Werklocaties:* De provincie Noord-Brabant heeft de Monitor Werklocaties opgezet. Deze monitor bevat gegevens die inzicht bieden in vraag en aanbod van werklocaties. De Monitor Werklocaties is een samenvoeging van de beschikbare data rond werklocaties, zoals de prognoses Bedrijventerreinen en kantoorlocaties en IBIS Bedrijventerreinen. Met de monitor geeft de provincie uitvoering aan het beleidsvoornemen om een continue monitoringscyclus rond werklocaties op te zetten.
- *Jaarlijkse factsheets en Online Magazines:* De provincie stelt jaarlijks factsheets op met actuele feiten en cijfers over Brabantse werklocaties. De factsheets dienen ter ondersteuning van de monitoring van de regionale programmeringsafspraken en de effecten. De factsheets worden aangevuld met een toelichting met achterliggende data. Naast de factsheets stelt de provincie themagerichte online magazines op, zoals het online magazine over de Brabantse campussen.

- *Regionaal Koopstromenonderzoek Detailhandel:* De provincie Noord-Brabant heeft in 2018 koopstromenonderzoek laten uitvoeren. Hiermee is de vraagkant rond detailhandel nader inzichtelijk gemaakt. In het onderzoek wordt per regio een weergave geboden van de detailhandelsstructuur, de demografische opbouw in de regio en de koopkrachtbinding en koopkrachtafvloeiing van consumenten in de regio. Ook is een onderlinge vergelijking gemaakt tussen de vier Brabantse regio's. De onderzoeksresultaten zijn in 2018 aangeboden aan de Brabantse regio's en gemeenten.
- *Werklocatie-index:* De werklocatie-index is een beleidsinstrument, dat is ontwikkeld voor intern gebruik door de provincie. Het betreft een database met een brede set aan indicatoren rond werklocaties, waarmee een beeld kan worden gevormd van werklocaties en werklocaties onderling vergeleken kunnen worden. Omdat het een intern en vertrouwelijk instrument betreft, is de index verder niet meegenomen in deze evaluatie.

Effecten uitgevoerde activiteiten

De provincie heeft haar taken rond de informatievoorziening over werklocaties uitgevoerd. Er is de laatste jaren veel informatie vergaard en gedeeld rond bedrijventerreinen, kantoren en detailhandel. Samenwerkingspartners zijn over het algemeen tevreden over de provinciale inzet. Het nut van de informatievoorziening over werklocaties wordt breed gedeeld. Partners vinden het belangrijk dat de provincie een centrale trekkende rol blijft spelen binnen de informatievoorziening over werklocaties.

De prognoses voor bedrijventerreinen en kantoorlocaties hebben meerwaarde voor de regionale afspraken over werklocaties. De prognoses vormen in alle regio's de basis voor het maken van regionale programmeringsafspraken in de Brabantse regio's.

De provincie besteedt in de loop der tijd van het uitvoeringsprogramma meer aandacht aan kwalitatieve informatie naast kwantiteit. Een belangrijke stap voor haar samenwerkingspartners, zo blijkt uit de gesprekken. Het is volgens partners belangrijk deze lijn door te trekken en te streven naar een nog betere balans tussen kwantiteit en kwaliteit in de prognoses.

Aandachtspunten

De prognoses zouden voor partners idealiter enige mate van flexibiliteit moeten bieden. Dat wil zeggen dat ze in de beleving van partners soms nog te veel worden ingestoken vanuit de cijfers (kwantiteit). Meerdere partners onderschrijven echter wel dat zich in de laatste jaren een kanteling heeft voorgedaan in de benadering van de provincie naar een meer kwalitatieve insteek. Dit beschouwen zij als een positieve ontwikkeling die zij graag in komende jaren willen doorzetten.

De prognoses worden voor meerdere jaren vastgesteld, op basis van de dan geldende uitgangspunten. Als in de loop van de tijd blijkt dat deze uitgangspunten veranderen, bijvoorbeeld door een veranderende marktsituatie, dan moeten de prognoses volgens partners voldoende flexibiliteit bieden om hierop in te spelen. Anderzijds kan dit ook zijn ingegeven door de wens om in de huidige economische voorspoed snel te kunnen inspelen op de korte termijnbehoefte.

In de beleving van partners zouden de provinciale prognoses nog meer aandacht kunnen besteden aan de verschillen in dynamiek en opgaven tussen de regio's en de subregio's. Dat komt vooral omdat elke regio haar specifieke opgaven en vraagstukken kent en dus in feite een eigen aanpak kent. Het zou volgens partners een kans zijn als de prognoses meer aandacht besteden aan dit soort regionale verschillen.

In het bijzonder liggen er kansen om een verdiepingsslag aan te brengen in de informatievoorziening rond detailhandelslocaties. Het inzichtelijk maken van de vraag naar detailhandel en het opzetten van een prognosemethodiek voor detailhandel is een relatief nieuw expertisegebied in Nederland. Zeker in vergelijking met bedrijventerreinen en kantoorlocaties, waarvoor doorgaans al meer uitgewerkte methodieken bestaan. Daarnaast zijn vraag en aanbod rond detailhandel dynamisch en gevoelig voor trends en ontwikkelingen, zoals de opkomst van internetwinkelen. Met het regionaal koopstromenonderzoek heeft de provincie een goede eerste stap gezet om de vraagkant rond detailhandel inzichtelijk te maken. In de komende jaren liggen er kansen dit verder te optimaliseren.

2.2.3 Middelen en menskracht

Inzet middelen

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 10% van het tot op heden gerealiseerde programmaproject² besteed aan programmalijn 1. Dit betreft uitgaven aan activiteiten rond informatievoorziening, zoals het opstellen van de prognoses en de uitvoering van de regionale koopstromenonderzoeken. Het is logisch dat de inzet van middelen in deze programmalijn relatief laag is in vergelijking tot de andere programmalijnen. Het betreft immers vooral de kosten voor de werkzaamheden van interne medewerkers en incidenteel het inschakelen van een onderzoeksbureau, terwijl het in andere programmalijnen bijvoorbeeld ook gaat om financiële participaties (bijvoorbeeld in programmalijn 4). Gezien de tevredenheid over de informatievoorziening is deze inzet effectief geweest. Zie ook bijlage 4 voor meer toelichting op de inzet van middelen.

Inzet menskracht

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 15% van het tot op heden geschreven uren binnen het uitvoeringsprogramma geschreven op programmalijn 1 (zie bijlage 4 voor het totaaloverzicht). Ook hier geldt dat het logisch is dat de ureninzet relatief beperkt is ten opzichte van de overige programmalijnen. De ureninzet richt zich vooral op het opzetten, uitvoeren en begeleiden van de informatievoorziening. Dit vraagt doorgaans minder ureninzet dan de ureninzet die gevraagd wordt voor de begeleiding van de regionale afstemming (programmalijn 2) of de ondersteuning bij het opzetten van campussen (programmalijn 4).

2.2.4 Samenwerking

De rol van de provincie binnen deze programmalijn is vooral de rol van kennisleverancier. Zij is in de lead als het gaat om het opzetten en uitvoeren van de informatievoorziening, maar werkt daarbij wel samen met partners. In termen van het door de provincie gehanteerde NSOB-model³ gaat het dan vooral om een presterende en samenwerkende overheid.

² In bijlage 4 is een overzicht terug te vinden van het totale bestede budget binnen het uitvoeringsprogramma.

³ De provincie werkt in haar beleid met het NSOB-model. Dit model beschrijft verschillende rollen van een overheidsorganisatie. De provincie onderscheidt hierbij de rollen: Rechtmatig, Presterend, Samenwerkend en Responsief.

Meerdere samenwerkingspartners onderschrijven dat zich in de laatste jaren een kanteling voordoet in de benadering van de provincie naar een meer kwalitatieve insteek. Dit heeft ook betekenis voor de prognoses en de monitoring. Steeds meer gaat dit ook om kwalitatieve informatie. Partners beschouwen dit als een positieve ontwikkeling en stellen tegelijkertijd dat het ook een ontwikkeling is die in de komende jaren verder vorm moet gaan krijgen.

Er is in het algemeen veel waardering voor de betrokkenheid van partners bij de totstandkoming van de prognoses rond bedrijventerreinen en kantoorlocaties. De samenwerking met een ambtelijke en bestuurlijke begeleidingsgroep leidt tot meer betrokkenheid en draagvlak voor de prognoses in de regio's.

Een verbeterpunt ligt in het optimaliseren van de samenwerking binnen het proces van de regionale koopstromenonderzoeken. In de ervaringen van partners hebben zij hieraan destijds onvoldoende bijdrage kunnen leveren en is hun input onvoldoende benut ten behoeve van de onderzoeken. Daarnaast bevatte het onderzoeksrapport onjuistheden in de ogen van sommige partners. Mede hierdoor was de bruikbaarheid van het koopstromenonderzoek in enkele gevallen niet optimaal.

In het algemeen zijn partners tevreden over de samenwerking. Zij vinden het belangrijk dat de provincie ook in de komende jaren blijft bijdragen aan de informatievoorziening over werklocaties.

2.3 Programmalijn 2 - Regie en Programmering

In programmalijn 2 staan de regionale afspraken over de planning en programmering van werklocaties in de Regionaal Ruimtelijke Overleggen (RRO's) centraal. Met de uitvoering van de programmalijn beoogt de provincie een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod op werklocaties te realiseren.

2.3.1 Beschrijving van de beoogde resultaten

Met de uitvoering van programmalijn 2 beoogt de provincie de volgende resultaten te bereiken:

- Er is een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod voor werklocaties.
- Het overaanbod is gereduceerd.

Deze beide resultaten hangen nauw samen. Een goede kwalitatieve match tussen vraag en aanbod betekent immers ook een minimum aan overaanbod. In de uitwerking van de resultaten worden deze dan ook in samenhang beschreven. We maken in de beschrijving onderscheid naar drie verschillende typen werklocaties, namelijk bedrijventerreinen, detailhandel en kantoorlocaties. Campussen vallen in de regionale programmeringsafspraken onder het kopje 'bedrijventerreinen'.

Met de uitvoering van de programmalijn wordt beoogd dat er afspraken worden gemaakt op verschillende niveaus. Afwegingen en afstemming kunnen daarbij ook op subregionaal niveau en bovenregionaal niveau (bijv. voor grootschalige logistiek) plaatsvinden. Daarnaast moet de programmalijn bijdragen aan de deprogrammering van overaanbod van bedrijventerreinen, kantoren en winkels.

Om de overprogrammering van bedrijventerreinen tot '0' te reduceren, stelt het uitvoeringsprogramma als uitgangspunt dat (nieuw) te ontwikkelen locaties voor bedrijventerreinen een kwalitatieve toevoeging moeten zijn op het bestaande aanbod. Afspraken over deprogrammering van het bestaand uitgeefbaar aanbod kunnen een langere adem nodig hebben. Voor detailhandel stelt de provincie dat in de afspraken is vastgelegd dat per saldo geen nieuwe winkelmeters worden toegevoegd aan het bestaande aanbod.

2.3.2 Uitgevoerde activiteiten, aanpak en instrumenten

Uitgevoerde activiteiten

Ten behoeve van de implementatie van deze programmalijn zijn diverse activiteiten uitgevoerd door de provincie. De activiteiten richten zich primair op de (begeleiding bij) regionale afspraken over programmering en afstemming in de Regionale Ruimtelijke Overleggen (RRO's).

Activiteiten Bedrijventerreinen

- *Regionale programmeringsafspraken bedrijventerreinen:* In alle vier de Brabantse regio's zijn regionale programmeringsafspraken gemaakt over bedrijventerreinen. In alle regio's zijn de geldende afspraken opgesteld in 2016 en hebben de afspraken een tijdshorizon van circa tien jaren. De afspraken worden jaarlijks op bestuurlijk niveau getoetst en opnieuw vastgesteld. De provinciale prognoses liggen ten grondslag aan elk van de programmeringsafspraken. Ook is de Ladder voor duurzame verstedelijking in elk van de regionale afspraken het uitgangspunt. Het uitgangspunt van regionale afstemming is vastgelegd in de Verordening Ruimte. De provincie faciliteert het proces van afspraken door per regio financiële middelen ten behoeve van de procesbegeleiding beschikbaar te stellen.
- *Vraaggericht ontwikkelen:* De Brabantse regio's werken, mede in opdracht van de provincie, in hun programmeringsafspraken met de methodiek van vraaggericht ontwikkelen. Vraaggericht ontwikkelen houdt in dat nieuwe ontwikkelingen ontwikkeld worden op basis van de vraag uit de markt. Het uitgangspunt van de Ladder voor duurzame verstedelijking klinkt hierin sterk door.
- *Opstellen visie Bovenregionale Afstemming Zeer Grootchalige Logistiek en pilot Vraaggericht ontwikkelen Zeer Grootchalige Logistiek in Hart van Brabant:* De provincie heeft in 2016 een visie opgesteld op de afstemming en ontwikkeling van (zeer) grootchalige logistiek. De scope van de visie is gericht op het maken van afspraken voor het vraaggericht ontwikkelen van grootchalige logistieke bedrijvigheid en de plekken waar logistieke bedrijvigheid ontwikkeld mag worden. De uitgangspunten van de visie zijn overgenomen in de regionale programmeringsafspraken over bedrijventerreinen. In de regio Hart van Brabant is in 2017 gestart met een pilot vraaggericht ontwikkelen rond zeer grootchalige logistiek.
- *Regionale verevening en fondsvorming:* Door aan te sluiten bij regionale afstemmingsoverleggen en de regionale bedrijvenloketten stimuleert de provincie regionale samenwerking en waar nodig deprogrammering van werklocaties. In de regio SGE is hiertoe het Financieel Arrangement tot stand gekomen. Dit houdt in dat binnen de regio de gemeenten die moeten deprogrammeren een financiële compensatie ontvangen van gemeenten waar nog ontwikkeld mag worden. De provincie heeft een lening verstrekt om het Financieel Arrangement te kunnen instellen.

Activiteiten Detailhandel

- *Regionale afspraken detailhandel en opstellen detailhandelsvisie:* De provincie ziet het als haar taak om te waarborgen dat ruimtelijke ontwikkelingen in de detailhandel regionaal en bovenregionaal worden afgestemd. Onderdeel van deze regionale afstemming zijn afspraken over de ontwikkeling van detailhandel in de Brabantse regio's. Mede in opdracht van de provincie heeft elke Brabantse regio in de afgelopen jaren een regionale detailhandelsvisie vastgesteld. Onderdeel van deze visies zijn afspraken over hoe regio's omgaan met de onderlinge afstemming van detailhandelsvoorzieningen en het niveau waarop deze afstemming plaatsvindt.
- *Provinciale Retailadviescommissie:* De provincie heeft in 2017 het initiatief genomen om de provinciale Retailadviescommissie in te stellen. Deze commissie geeft aan Brabantse (sub-)regio's en gemeenten en provincie onafhankelijk advies over plannen waarvoor (sub-)regionale afstemming nodig is. De provincie beoogt met het instellen van de Retailadviescommissie drie doelen te bereiken, namelijk:
 - . Beter inzicht in de meerwaarde en impact van nieuwe winkelplannen op de (sub)regio.
 - . Een betere kwaliteit van regionale afstemming tussen gemeenten.
 - . Een detailhandelsstructuur die bijdraagt aan een vitaal woon- en leefklimaat.De leden van de Retailadviescommissie zijn deskundigen uit verschillende disciplines (ondernemers, vastgoed, juridisch, politiek en wetenschap). De Retailadviescommissie heeft in 2019 zelf ook een evaluatie uitgevoerd rond haar rol en activiteiten (zie tekstkader).
- *Samen Hart voor de Zaak:* In het programma Samen Hart voor de Zaak is op vernieuwende wijze gewerkt aan de concrete aanpak van winkelleegstand en vernieuwing in wijk-, dorps- en stadscentra. Verspreid over de provincie participeerden vier centrumgebieden voor anderhalf jaar in het programma. Dit betrof centrumgebieden in Aalst, Boxtel, Loon op Zand en Oudenbosch. In deze vier 'praktijken' gingen betrokkenen, bestaande uit provincie, gemeente, inwoners, ondernemers en studenten, onder leiding van deskundige procesbegeleiders aan de slag met het centrumgebied. Elke praktijk resulteerde in een concreet uitvoeringsplan, dat ook weer aanknopingspunten biedt voor andere stads- en dorpscentra in Brabant. Informatie over dit traject is gedeeld in een drietal conferenties en de belangrijkste bevindingen zijn neergelegd in het magazine Samen Hart voor de Zaak⁴. Als onderdeel van deze aanpak zijn ook drie inspiratiereizen voor bestuurders georganiseerd, waaronder een inspiratiereis naar Kopenhagen en Malmö in het kader van de vernieuwing van centrum- en winkelgebieden.
- *Leergang Detailhandel:* De Leergang Detailhandel is opgezet in de regio Zuidoost-Brabant. Het initiatief hiervoor lag bij de provincie, in samenwerking met de MRE en Fontys Hogescholen. De leergang sloot aan op de afronding van het programma Samen Hart voor de Zaak. Het betreft een leergang waarbinnen regiogemeenten kennis en ervaringen uitwisselen rond detailhandelsontwikkelingen. Er zijn hiertoe meerdere masterclasses en schouwen georganiseerd, waaraan de gemeenten konden deelnemen. De leergang is in januari 2019 afgerond.

⁴ <http://publicaties.brabant.nl/samenhartvoordezaak/index>.

Evaluatie Eerste ervaringen Retailadviescommissie (2019)

De Retailadviescommissie heeft in 2019 een notitie opgesteld waarin zij terugblikkt op haar eerste ervaringen sinds de instelling van de commissie in 2017. Ook beschrijft ze in de notitie haar voornemens voor 2019. Enkele belangrijke aandachtspunten uit de evaluatie zijn:

- Het aantal aangevraagde adviezen is tot op heden beperkt. Dit kan wisselende oorzaken hebben. De voorstelronde in de regio's in 2018 heeft wel tot vier adviesaanvragen geleid. De adviezen zijn vooral gericht op incidentele initiatieven uit de markt.
- Regionale afstemming rond detailhandelsontwikkelingen blijft grotendeels uit. Het blijft beperkt tot wederzijdse bestuurlijke instemming binnen een regio. Er vindt geen afweging plaats met andere initiatieven in de regio (regionale planvoorraad). Afstemming buiten de bestuurlijke regio komt sporadisch voor.
- De commissie heeft geen zicht op wat er gebeurt met haar adviezen. Over uitgebrachte adviezen vindt (tot nu toe) geen overleg plaats met adviesaanvragers. Er is ook geen uitwisseling van informatie over de voortgang van deze projecten.
- De toegankelijkheid en de bekendheid van de commissie kan beter. In de notitie is een aantal punten geformuleerd waarmee de commissie werkt aan verbetering.
- De commissie is voornemens een meer proactieve rol te gaan vervullen. Dat wil zeggen dat zij ter ondersteuning van gemeenten al in een vroeg stadium wenst aan te haken bij planontwikkelingen. Het vraagt een intensiever contact met gemeenten, zonder dat de commissie op de stoel gaat zitten van een extern adviesbureau. Uitwerking en implementatie van de verbrede rol moet plaatsvinden in overleg met de provincie.
- De commissie is voornemens om in 2019 twee ongevraagde adviezen uit te brengen rond inhoudelijke thema's. Dit betreft de thema's 'regionale afstemming' en 'centrumvisies'.

Voor verdere inhoudelijke aandachtspunten wordt verwezen naar de notitie van de Retailadviescommissie, d.d. 5 februari 2019.

Activiteiten Kantoorlocaties

De provincie heeft in 2016 een analyse gemaakt van de kantorenproblematiek in Noord-Brabant. Hieruit bleek dat de kantorenmarkt zich feitelijk beperkt tot de Brabantse steden Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Breda en Tilburg. De steden beconcurreren elkaar nauwelijks en zijn zelf stevig bezig met de transformatieopgave. De provincie ziet geen noodzaak om hierop in te grijpen. Zij speelt geen proactieve rol als het gaat om afstemming van de ontwikkeling van kantoorlocaties. De verantwoordelijkheid voor afstemming ligt primair bij de steden. Onder andere rond kantoorlocaties bestaat de rol van de provincie vooral uit een selectieve participatie in de transformatieopgaven, waarbij het accent gericht is op complexe, integrale locatie- en gebiedsontwikkelingen in de middelgrote en grote steden. Daarnaast houdt de provincie vinger aan de pols. Zij monitort periodiek via de prognose op zaken als aanbod, opname, plancapaciteit. Ook is de provincie betrokken bij aanvragen voor grote kantoorlocaties.

De verantwoordelijkheid voor regionale afstemming rond kantoorlocaties ligt bij de steden. De provincie vervult hierin een beperkte, meer responsieve rol. In deze evaluatie kan daarom niet veel meer worden opgenomen dan bovenstaand is beschreven. Het vervolg van deze paragraaf richt zich dan ook op regionale afstemming rond bedrijventerreinen en detailhandel.

Effecten uitgevoerde activiteiten

In alle Brabantse regio's is uitvoering gegeven aan het maken van regionale programmeringsafspraken. Uit de gesprekken met partners blijkt dat de regio's en regiogemeenten voordelen zien in de regionale afstemming. In meerdere regio's heeft het proces van afspraken maken geleid tot een verbetering van de regionale samenwerking. Er is een kwaliteits-slag gemaakt als het gaat om het realiseren van een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod. Ook is er overaanbod gereduceerd. Hierbij doen zich duidelijke verschillen voor tussen de regio's.

De methodiek van vraaggericht ontwikkelen rond bedrijventerreinen is in alle regio's omarmd. Deze methodiek is mede op initiatief van de provincie geïntroduceerd in de pilot rond grootschalige logistiek in Hart van Brabant. De provincie heeft de regio's en gemeente vervolgens verzocht om vraaggericht ontwikkelen onderdeel te maken van hun programmeringsafspraken. Uit de documentenstudie en gesprekken blijkt dat deze methodiek voor detailhandelslocaties (nog) niet wordt toegepast.

Op het gebied van detailhandel ondernam de provincie in de afgelopen jaren de nodige activiteiten. Zij was (mede)initiator van de Retailadviescommissie, Leergang Detailhandel en Samen Hart voor de Zaak. Activiteiten waarvoor de provincie zowel middelen als menskracht beschikbaar stelde. Uit de gesprekken met partners blijkt dat de initiatieven als succesvol worden ervaren. Voor de leergang detailhandel betekent het concreet dat de leergang momenteel in meerdere regio's een vervolg krijgt.

Aandachtspunten

In het algemeen zijn de provinciale prognoses goed bruikbaar voor het opstellen van de regionale programmeringsafspraken. In de afstemmingsoverleggen voert kwantiteit echter soms nog de boventoon. In de gesprekken met partners wordt aangegeven dat een verdere verschuiving naar een meer kwalitatieve insteek wenselijk is. Over het algemeen is de ervaring wel dat hierin de afgelopen jaren al goede stappen zijn gezet en dat het vooral zaak is hier de komende jaren verder vorm aan te geven.

De Retailadviescommissie is nog onvoldoende bekend in de Brabantse gemeenten en regio's. Dat blijkt uit de gesprekken en ook uit de eigen evaluatie van de commissie. Een kans voor verbetering ligt in het vergroten van de bekendheid en toegankelijkheid van de Retailadviescommissie.

Uit de evaluatie blijkt dat detailhandel binnen het uitvoeringsprogramma vooral beschouwd wordt vanuit economisch perspectief. Detailhandel zou idealiter in een breder perspectief beschouwd moeten worden. Het gaat niet alleen om economie, maar ook om zaken als leefbaarheid, sociale functies en vitale centra/ kernen.

2.3.3 Middelen en menskracht

Inzet middelen

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 12% van het tot op heden gerealiseerde programmaproject besteed aan programmalijn 2. Dit betreft onder andere uitgaven voor het programma Samen Hart voor de Zaak en de ondersteuning bij regionale visies en afspraken. Het is logisch dat de inzet van middelen in deze programmalijn relatief laag is in vergelijking tot bijvoorbeeld programmalijn 4.

Het betreft immers vooral kosten voor de personele inzet bij de regionale overleggen en incidentele uitgaven voor bijeenkomsten en procesbegeleiding. Dat zijn beperkte uitgaven in vergelijking tot de financiële participaties in programmalijn 4.

Inzet menskracht

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 28% van de tot op heden geschreven uren binnen het uitvoeringsprogramma geschreven op programmalijn 2. Dit betreft het hoogste aandeel van de vier programmalijnen. De logische verklaring hiervoor is dat binnen deze programmalijn veel arbeidsintensieve activiteiten zijn uitgevoerd. Dit betreft onder andere het aansluiten bij de regionale overleggen en personele inzet binnen programma's, zoals Samen Hart voor de Zaak en de Leergang Detailhandel. Gezien de activiteiten die binnen deze programmalijn zijn uitgevoerd, rechtvaardigt het de hoge mate van personele inzet.

2.3.4 Samenwerking

Samenwerkingspartners zijn overwegend positief over de betrokkenheid van de provincie rond de regionale afstemming over werklocaties. De beweging om meer samen te werken rond werklocaties in de regio's is de laatste jaren omarmd en op gang gekomen. De verschuiving van een kwantitatieve naar een meer kwalitatieve aanpak beschouwen partijen als een positieve ontwikkeling. De provincie beoogt hiermee een meer samenwerkende rol te vervullen en minder te sturen. In de ervaring van meerdere partners neemt de provincie hierin soms nog een te sterk sturende rol op cijfers op zich. De provincie moet volgens partners niet te veel willen overnemen van lokale overheden. Zij moet vooral uitnodigend aan tafel zitten en niet te veel willen sturen. Voor partners is het wenselijk dat er vertrouwen wordt gesteld in de regio's en de gemeenten. Dat is van belang voor een goede samenwerking.

Op het gebied van werklocaties is de regionale afstemming in de basis een vereiste vanuit de provinciale Verordening Ruimte. De provincie vervult hiermee de rechtmatige rol. Zij is qua ruimtelijke ordening het bevoegd gezag en dat is een stok achter de deur voor gemeenten en regio's om zelf programmeringsafspraken te maken. Dit is echter niet de rol die de provincie in de basis wil aannemen. Veel sterker zet zij in op samenwerking met de regiogemeenten. De samenwerkende rol die de provincie wenst staat soms nog op gespannen voet met haar rechtmatige rol. Dat uit zich bijvoorbeeld in de ervaring van partners dat de provincie soms nog sterk stuurt op de harde cijfers uit de prognoses.

2.4 Programmalijn 3 - Stimuleren en Faciliteren

In programmalijn 3 staan het optimaal begeleiden van bedrijven met huisvestingsvraagstukken en de vergroening en verduurzaming van werklocaties centraal. De rol die de provincie hier speelt is vooral verbindend en inspirerend.

2.4.1 Beschrijving van de beoogde resultaten

Met de uitvoering van programmalijn 3 beoogt de provincie de volgende resultaten te bereiken:

- Bedrijven met huisvestingsvraagstukken zijn optimaal begeleid.
- De provincie draagt bij aan een verdere vergroening en verduurzaming van werklocaties.
- De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd.

Ten aanzien van de aanpak rond topsectoren en campussen hangen programmalijnen 3 en 4 nauw met elkaar samen. Het derde resultaat is in het uitvoeringsprogramma onder beide programmalijnen opgenomen. In haar eigen voortgangrapportages rapporteert de provincie hierover onder de kop van programmalijn 4. Wij hebben dit in deze evaluatie overgenomen. Het vervolg van deze paragraaf richt zich daarom op de eerste twee resultaten.

Bedrijven met huisvestingsvraagstukken zijn optimaal begeleid.

Met de uitvoering van de programmalijn beoogt de provincie om bedrijven met huisvestingsvraagstukken beter te begeleiden. Dit moet de investeringen in de Brabantse economie versnellen, zeker als dat in het belang is van de topclusters. Activiteiten die hieronder vallen zijn het verder uitbouwen van de regionale bedrijvenloketten, het versterken en beter afstemmen van de acquisitie (met BOM), en een meer proactieve en flexibele inzet van de provincie om initiatieven en vraagstukken te begeleiden (faciliteren van de dynamiek in de markt).

De provincie draagt bij aan een verdere vergroening en verduurzaming van werklocaties.

Het uitvoeringsprogramma beoogt een meer integrale aanpak van ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen, waaronder ook het opzetten of ondersteunen van pilots voor nieuwe innovatieve ideeën op het gebied van vergroening, energie, watergebruik etc. Waar mogelijkheden zich voordoen, wordt ingezet op vergroening en verduurzaming. Dit is een ambitie waarin de provincie wil samenwerken met gemeenten, campus- en parkmanagement, BOM, en individuele bedrijven.

2.4.2 Uitgevoerde activiteiten, aanpak en instrumenten

Uitgevoerde activiteiten

Ten behoeve van de implementatie van deze programmalijn zijn diverse activiteiten uitgevoerd door de provincie. De activiteiten richten zich primair op begeleiding van bedrijven bij huisvesting en vergroening en verduurzaming van werklocaties. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende activiteiten:

- *(Incidentele) begeleiding van topbedrijven via het Afwegingsmodel Werklocaties en provinciaal bedrijvenloket:* Het uitgangspunt voor de provincie is dat bedrijven met huisvestingsvraagstukken zoveel mogelijk begeleid worden door de regionale bedrijvenloketten of door individuele gemeenten. Buitenlandse bedrijven/acquisities lopen via de NFIA en BOM. Huisvestingsvragen die bij de provincie binnenkomen worden dan ook zoveel mogelijk doorgezet naar de regionale bedrijvenloketten. De provincie ziet hier in principe geen rol voor zichzelf weggelegd. Zij speelt alleen een rol voor bedrijven met een bovenregionaal belang die op lokaal niveau vastlopen. Veelal gaat het dan om een locatieontwikkeling waarvoor een ruimtelijke procedure of financiering nodig is. In 2016 is hiertoe een strategie opgesteld voor de huisvesting van bedrijven middels het Afwegingsmodel Werklocaties (zie ook kader). Alleen als bedrijven voldoen aan de uitgangspunten van het afwegingsmodel begeleidt de provincie de bedrijven. In de afgelopen jaren betrof dit circa 15 bedrijven. Het provinciale bedrijvenloket is bedoeld als interne functie binnen de provincie om dit soort huisvestingsvragen professioneler op te pakken en op provinciaal niveau af te wegen. Het provinciale bedrijvenloket is aanvullend op wat er al is; buitenlandse bedrijven/acquisities lopen via de NFIA en BOM, regionale vragen via de regionale loketten en/of regiegemeente.

Afwegingsmodel Werklocaties

In het 'Afwegingsmodel Werklocaties' (versie 20 november 2017) is aangegeven dat de provincie enkel een rol pakt in huisvestingsvraagstukken als het gaat om 1) Topbedrijven, 2) Toplocaties en 3) Topsectoren volgens definities zoals aangegeven in het document of bijlagen. Daarnaast is beperkt ruimte voor maatwerk. In het geval van grootschalige transformatieopgaven van werklocaties sluit de provincie aan bij de Brabantse Agenda Wonen en de Brabantse Aanpak Leegstand. Het Afwegingsmodel richt zich enkel op de locatieontwikkelingen van werklocaties waarbij geen sprake is van een grootschalige transformatieopgave. Indien de provincie een rol pakt bij een huisvestingsvraagstuk van een bedrijf, lopen afhankelijk van de casuïstiek de rollen uiteen van minimaal (bijvoorbeeld enkel begeleiding in ruimtelijke procedure) tot maximaal (bijvoorbeeld als mede-ontwikkelaar, mede-financier). Bij elke aanvraag wordt een standaard stappenplan doorlopen: (1) Beoordeling en rol bepalen (2) Uitwerken en bepalen in te zetten instrumenten (3) Afspraken maken (4) Uitvoeren, monitoren en bijsturen en (5) Afronden en evalueren. In gevallen waar de provincie geen rol pakt, wordt de vraag warm overgedragen aan intern binnen het provinciehuis of naar buiten, bijvoorbeeld naar een regionaal bedrijvenloket of een gemeente.

- *Regionale bedrijvenloketten:* Voor de begeleiding van bedrijven met huisvestingsvraagstukken zijn in meerdere regio's regionale bedrijvenloketten opgezet. Deze loketten functioneren primair voor bedrijven met grote huisvestingsvraagstukken die in afzonderlijke gemeenten hun weg niet kunnen vinden. De provincie volgt vanuit de regionale samenwerking in programmalijn 2 een stimulerende aanpak om het instellen van de regionale loketten te bevorderen, onder andere via kennisdeling.
- *Plan van Aanpak vergroenen en verduurzamen:* De provincie heeft een Plan van Aanpak opgesteld voor het vergroenen en verduurzamen van werklocaties. Middels 'Aanpak/opdrachtformulier 'Werklocaties: verduurzamen en vergroenen' is het uitvoeringsprogramma in 2018 vormgegeven. In het Plan van Aanpak zijn doelen geformuleerd, die zijn vertaald naar een projectaanpak met resultaten en activiteiten. Het opstellen van het Plan van Aanpak heeft uiteindelijk enige vertraging opgelopen door personele capaciteit.
- *Green Deal Kraaiven en Vossenbergh:* Stichting MOED werkte een Green Deal uit voor de verduurzaming van bedrijventerreinen Kraaiven en Vossenbergh Vitaal. Hierin zijn onder meer doelstellingen opgenomen op het gebied van energiereductie, de productie van duurzame energie, klimaatadaptatie en circulaire economie. De Green Deal is een samenwerkingsverband tussen (bedrijven op) Vitaal Kraaiven, Vitaal Vossenbergh, Gemeente Tilburg, Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant (OMWB), Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), Provincie Noord-Brabant en Stichting MOED.
- *Living Lab Toekomstbestendige Bedrijventerreinen:* De provincie Noord-Brabant heeft het Living Lab Toekomstbestendige Bedrijventerreinen opdracht gegeven een visie te ontwikkelen op Toekomstbestendige Bedrijventerreinen. Vanuit deze visie is een pilot opgezet waarbij de Provincie Noord-Brabant opdracht heeft verleend aan de gemeente Bergen Op Zoom voor het terrein Lage Meren Meilust. De pilot is na afronding van het visiedocument gestopt.
- *Industriële symbiose Vijf Eiken (Oosterhout):* Zes Oosterhoutse bedrijven tekenden de intentieovereenkomst 'Samenwerken aan verduurzaming Vijf Eiken Oosterhout'. Het betreft bedrijven met een grootschalig energieverbruik die zoekende zijn naar mogelijkheden voor verduurzaming en groene energie. De provincie heeft hierin meegewerkt, samen met de bedrijven op Vijf Eiken, REWIN en de gemeente Oosterhout. De bijdrage van de provincie was onder andere het mogelijk maken van onderzoeken naar het energieverbruik van de bedrijven en kansen voor energieopwekking.

De onderzoeken vormen de basis voor het verder gezamenlijk verkennen van de mogelijkheden voor het toepassen van groene energie. De bedrijven denken hierbij onder andere na over onderwerpen als duurzame energie, industriële symbiose en human capital.

- *Verduurzaming Pettelaar Park*: De gemeente Den Bosch voert regie op de verduurzaming van Pettelaar Park. Dit betreft onder andere de kantoorlocatie van het provinciehuis. De provincie participeert als gebruiker in dit traject.
- *Heesch-West*: De provincie is betrokken bij de ontwikkeling van bedrijventerrein Heesch-West in Oss. De ambitie is om van Heesch-West het meest duurzame bedrijventerrein van Noord-Brabant te maken. De gemeente Oss voert de regie in dit traject.

Effecten uitgevoerde activiteiten

Vanaf 2016 zijn vanuit het provinciale bedrijvenloket meerdere bedrijven begeleid bij hun huisvestingsvraagstukken, waarin over de jaren 2016 t/m 2018 sprake is van een groeiend aantal begeleidingen. Tot en met 2018 zijn 15 bedrijven begeleid die voldeden aan de criteria uit het afwegingsmodel.

In het kader van de begeleiding van bedrijven zijn voor deze evaluatie gesprekken gevoerd met twee bedrijven. Op basis van twee gesprekken is het niet mogelijk algemeen geldende conclusies te trekken met betrekking tot de optimale begeleiding van bedrijven met huisvestingsvraagstukken. Wel geven de ervaringen van de bedrijven een goede indicatie van de begeleiding. Volgens de ervaring van de bedrijven die wij gesproken hebben, is de begeleiding van de provincie van goede kwaliteit, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Het heeft in beide gevallen duidelijk meerwaarde gehad dat de provincie betrokken is geweest. Over de ervaringen van andere bedrijven kunnen we niet op basis van gesprekken uitspraken doen. Echter uit achterliggende bijgehouden lijsten van de provincie blijkt voor bijna alle bedrijven van provinciaal belang dat de begeleidingsprocessen goed en kansrijk zijn verlopen.

Aandachtspunten

De realisatie van de aanpak verduurzamen en vergroenen van werklocaties is later tot stand gekomen dan was beoogd in het uitvoeringsprogramma. De beoogde resultaten zijn (nog) niet behaald en de provincie ligt achter op koers. Dat wordt ook geïllustreerd door het beperkt aantal werklocaties waarbij de provincie tot op heden op dit thema betrokken is. Ook in relatie tot indicatoren uit ons onderzoekskader is er nog maar weinig hectare bedrijventerrein in Brabant daadwerkelijk vergroend of verduurzaamd. Door de vertraging die in dit onderdeel van het uitvoeringsprogramma is opgelopen, is het lastig conclusies te trekken over de effectiviteit van de aanpak.

Toch is er inmiddels sprake van momentum rond duurzaamheid. De provincie is gedurende de laatste jaren aan de slag gegaan met haar duurzaamheidsaanpak rond werklocaties. De eerste uitkomsten uit casuïstiek zijn bemoedigend, maar de komende jaren moeten uitwijzen in hoeverre de aanpak succesvol is. De provincie heeft in haar stimulerende rol ook al vervolgstappen gezet door in haar brief met betrekking tot de actualisering van de regionale afspraken aan gemeenten te vragen om aan te geven hoe hun bedrijventerreinen een rol kunnen spelen in de Regionale Energie Strategieën (RES).

Over het algemeen is het positief dat de provincie een rol kan vervullen bij de begeleiding van bedrijven. Wel wordt wel benadrukt dat de provinciale loketfunctie vooral dienend is aan de begeleiding van bedrijven van provinciaal belang. Waar het kan, ligt het meer voor de hand om de begeleiding bij de regionale loketten neer te leggen.

Een kans ligt in het verder verbeteren van de samenwerking en betrokkenheid van de provincie bij de regionale loketten.

2.4.3 Middelen en menskracht

Inzet middelen

Verdeeld naar de programmalijnen is slechts 3% van het tot op heden gerealiseerde programmbudget besteed aan programmalijn 3. Dit gaat bijvoorbeeld om uitgaven aan de Green Deal Kraaiven en Vossenbergh en het onderzoek naar industriële symbiose op bedrijventerreinen. De uitgaven in deze programmalijn zijn het laagst van alle vier de lijnen. Dat is niet vreemd. Het betreft vooral incidentele uitgaven aan duurzaamheidsinitiatieven, die pas sinds kort echt op gang komen. Vaak is dit vooral vanuit een meewerkende rol en is de provincie geen initiator. Voor wat betreft de begeleiding bij huisvesting kan via het afwegingsmodel snel een keuze gemaakt worden om een bedrijf wel of niet te ondersteunen. Bij voorkeur worden bedrijven doorverwezen naar de daarvoor geschikte instanties. Wanneer de provincie de begeleiding op zich neemt, valt dit verder onder programmalijn 4.

Inzet menskracht

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 8% van de tot op heden geschreven uren binnen het uitvoeringsprogramma geschreven op programmalijn 3. Ook hier geldt dat het logisch is dat de ureninzet het minste is van alle programmalijnen. Het aantal uitgevoerde activiteiten binnen deze programmalijn is beperkt in verhouding tot de andere lijnen.

2.4.4 Samenwerking

De rol die de provincie speelt in deze programmalijn is vooral verbindend en inspirerend. In termen van het door de provincie gehanteerde NSOB-model gaat het dan om een presterende en samenwerkende overheid.

Op het gebied van de begeleiding van bedrijven zijn de bedrijven die wij spraken tevreden over de inzet van de provincie. Dat geldt zowel voor de bestuurlijke als de ambtelijke inzet. De betrokkenheid van de provincie zet zaken in gang voor de bedrijven. Er lijken kansen te liggen op het verduidelijken van de rolverdeling tussen provincie, BOM en individuele gemeenten bij huisvesting van grote bedrijven. Daarnaast ligt er een kans voor het verbeteren van de rol van de provincie als het gaat om het verder professionaliseren en sturen op de kwaliteit van de regio's en individuele gemeenten bij huisvestingsvraagstukken van bedrijven. Dit gaat voor partners bijvoorbeeld om het voorkomen van verschillen in kwaliteit van bidbooks van individuele gemeenten, zoals is benoemd in de interviews.

De rollen van de provincie rond de vergroening en verduurzaming zijn wisselend per terrein:

- Lage Meren Meilust was een eerste pilot waar een Plan van Aanpak voor is opgesteld. Na afronding van het Plan van Aanpak heeft de provincie zich teruggetrokken.
- Green Deal Kraaiven-Vosseberg: De provincie werd gevraagd of ze mede wilde participeren middels een financiële bijdrage en personele inzet. Dit heeft zij gedaan.
- Verduurzaming Pettelaarpark, Den Bosch. Hier zit de provincie als gebruiker van het provinciehuis, dat staat op Pettelaar Park, aan tafel. Dit traject staat onder leiding van de gemeente Den Bosch.
- Vijf Eiken, Oosterhout. Hier heeft de provincie een meer faciliterende rol, onder andere door verduurzaming mogelijk te maken door studies te financieren.

Het vervullen van wisselende rollen is een bewuste keuze van de provincie. Het is altijd maatwerk, want elke vraag is locatiespecifiek. Meestal komt de vraag naar verduurzaming vanuit de wens tot energiebesparing. De provincie probeert deze dan te verbreden naar onder andere opwekking, circulariteit en klimaatadaptatie.

De samenwerkingspartners (gemeenten, bedrijven, stichtingen) op het gebied van het vergroenen en verduurzamen van werklocaties zijn tevreden over de rol en inzet van de provincie. De provincie brengt duidelijk kennis en kunde in en partners waarderen het dat er sprake is van één centraal aanspreekpunt. Er lijken voor de komende periode - ook in relatie tot de Regionale Energie Strategieën - goede kansen te zijn voor de provincie om door te pakken op het thema vergroenen en verduurzamen. Er ligt een duidelijke provinciale rol weggelegd in gemeente-overstijgende, en soms zelfs regio-overstijgende, vraagstukken op het gebied van opwekking en warmtelevering.

De interne samenwerking binnen de provincie kan verbeterd worden op het gebied van vergroening en verduurzaming van werklocaties. Afdelingen lijken nog vooral sectoraal te werken vanuit hun eigen programma's en beleid. Er kan rond de verduurzaming van werklocaties meer samengewerkt worden met andere afdelingen, zoals de afdelingen energie of innovatie.

2.5 Programmalijn 4 - Ontwikkelen en Projecten

Bij programmalijn 4 Ontwikkelen en Projecten gaat het om de stimulering van Brabantse topsectoren en campussen. De provincie werkt alleen aan ontwikkelingen die op lokaal niveau niet kunnen worden opgepakt of die het lokale belang overstijgen, zoals de ontwikkeling van de Brainport Industries Campus (Eindhoven) en de Automotive Campus (Helmond). Bij het ontwikkelen en in projecten wordt actief contact gelegd met programma's binnen de provincie die een bijdrage kunnen leveren zoals innovatie, biobased en circulaire economie en energie.

2.5.1 Beschrijving van de beoogde resultaten

Met de uitvoering van programmalijn 4 beoogt de provincie de volgende resultaten te bereiken:

- De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd (hierin zit een overlap met programmalijn 3).
- De herstructureringsmiddelen zijn doelmatig en efficiënt ingezet.

De ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen is gestimuleerd en (ruimtelijk) gefaciliteerd

Volgens het uitvoeringsprogramma levert de ontwikkeling en realisatie van campussen en toplocaties een belangrijke bijdrage aan de versnelling en versterking van de innovatiekracht van een regio. De provincie ziet daarin een nadrukkelijke rol voor zichzelf weggelegd, in nauwe samenwerking met partners (triple helix). Bij de ontwikkelingen en ondersteuning van campussen en topclusters wordt nadrukkelijk het ontwikkelbedrijf betrokken.

De basis voor dit onderdeel van het uitvoeringsprogramma wordt gevormd door de Notitie Brabantse Campussen uit 2011⁵.

⁵ Bron: Provincie Noord-Brabant (2011) Notitie Brabantse Campussen: Afwegingskader provincie Noord-Brabant voor bepalen betrokkenheid bij campusinitiatieven.

De herstructureringsmiddelen zijn doelmatig en efficiënt ingezet.

Programmalijn 4 zet in op het op orde brengen en houden van bestaande bedrijventerreinen. Herstructurering moet oplossingen bieden om de veranderende ruimtevrage van bedrijven te accommoderen. Meer dan in het verleden ligt het accent op het faciliteren van de marktvrage en het economisch rendement naast de kwaliteit van de openbare ruimte. In samenwerking met de BOM beoogt de provincie uitvoering te geven aan deze transitie en accentverschuiving naar een meer kwalitatieve benadering.

2.5.2 Uitgevoerde activiteiten, aanpak en instrumenten

Uitgevoerde activiteiten

Ten behoeve van de implementatie van deze programmalijn zijn diverse activiteiten uitgevoerd door de provincie. De activiteiten richten zich primair op de ondersteuning en begeleiding bij campusontwikkelingen/topsectoren. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende activiteiten:

- *Provinciale inzet bij campusontwikkelingen/topsectoren:* De activiteiten gericht op het beoogde resultaat onder deze programmalijn zijn direct vanaf 2016 opgestart. Er is bijvoorbeeld een Samenwerkingsovereenkomst (Sok) voor BIC Eindhoven opgesteld en er zijn afspraken gemaakt voor verdere ontwikkeling van de Automotive Campus (Helmond), Green Chemistry Campus (Bergen op Zoom) en Spark Campus ('s-Hertogenbosch). In de jaren 2017 en 2018 nam het aantal bijdragen vanuit het programma werklocaties duidelijk toe middels provinciale inzet in een reeks van campussen, zoals Metalot en Pivot Park (zie kader). De provinciale bijdrage bestaat onder andere uit subsidies, financiële participatie, bijdragen aan de governancestructuur en faciliteren van groeiambities van bedrijven. De provincie weegt haar bijdrage aan campusontwikkelingen en topsectoren af aan de hand van het Afwegingsmodel werklocaties en de Brabantse Notitie Campussen. Daarnaast is er binnen de provincie algemeen geldend beleid rond deelnemingen en samenwerkingsrelaties⁶.
- *Herziene taakverdeling provincie-BOM:* Met de start van het uitvoeringsprogramma zijn de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) en de Provincie Noord-Brabant gaan werken volgens een nieuwe taakverdeling. Met de vaststelling van het Meerjarenprogramma BOM 2017-2020 heeft de provincie besloten dat campus- en locatieontwikkeling, voor wat betreft de onderdelen ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed, als taak wordt opgepakt door de provincie (i.p.v. BOM Bedrijfslocaties). De taken van de BOM richten zich op ecosysteemontwikkeling, bedrijfsontwikkeling en het aantrekken van buitenlandse bedrijven (acquisitie).
- *Herstructurering bedrijventerreinen:* Voor wat betreft de herstructurering zijn in het uitvoeringsprogramma's drie KPI's geformuleerd. De eerste betreft het vaststellen van een meerjarenplan BOM Bedrijfslocaties. Deze is in 2016 opgesteld. De tweede KPI - het opstellen van een bijpassend activiteitenplan - is in ieder geval niet gerealiseerd in 2016. In de uitvoeringsrapportages in de jaren daarna is er geen informatie over terug te vinden. Dit heeft te maken met de herziene taakverdeling tussen de partijen. De derde KPI bestaat uit de uitvoering van experimenten rond herstructurering. Dat onderdeel is in 2016 opgestart en heeft betrekking op negen projecten uit de provinciale subsidieregeling herstructurering West-Brabant. In de jaren daarna zijn deze experimenten in uitvoering gegaan. Alle projecten worden naar verwachting in 2019 afgerond.

⁶ Vastgelegd in: Nota Samenwerkingsrelaties en Verbonden Partijen (2015) en het Beheersstatuut Ontwikkelbedrijf provincie Noord-Brabant (2010).

Na 2016 zijn geen nieuwe experimenten opgestart. De reden daarvoor is dat de provincie gedurende het uitvoeringsprogramma haar rol in herstructurering van bedrijventerreinen heeft heroverwogen (zie kader).

Statenmededeling provinciale rol in werklocatieontwikkeling (28 november 2017)

In deze statenmededeling wordt in relatie tot het uitvoeringsprogramma nog eens aangegeven dat wordt gefocust op topbedrijven, toplocaties en topsectoren. Dat betekent ook dat andere zaken niet langer worden gedaan. Zowel de provincie als de BOM pakken traditionele herstructurering en herstructurering buiten de toplocaties, topbedrijven en topsectoren niet langer op. De verantwoordelijkheid voor herstructurering ligt in eerste instantie bij gemeenten, zeker als het gaat om revitalisering van kleine bedrijventerreinen. Recent onderzoek van Stec laat zien dat een investering meer private spin-off oplevert als bij herstructurering en locatieontwikkeling de focus ligt op sterk groeiende bedrijven/topsectoren.

Provinciale inzet op herstructurering kan nog wel om een bedrijfsvestiging, bedrijfsuitbreiding of campusontwikkeling mogelijk te maken. Mits dit past binnen het beleid om in te zetten op topbedrijven, toplocaties en topsectoren.

Effecten uitgevoerde activiteiten

De provincie heeft binnen het uitvoeringsprogramma relatief veel inzet gepleegd op de ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen. Dit lijkt een positief effect te hebben. Op de campussen waarbij de provincie betrokken is, zijn vele start- en scale up bedrijven gevestigd in de afgelopen jaren. Ook nam de werkgelegenheid toe. Uit de evaluatie is niet één-op-één af te leiden in hoeverre dit een direct gevolg is van de provinciale betrokkenheid. Er zullen ook andere omstandigheden van invloed zijn geweest, zoals het economisch hoogtij van de afgelopen jaren. De output van de provincie op dit resultaat is dus hoog, de outcome is lastiger meetbaar.

Over het onderwerp herstructurering kan worden gesteld dat de provincie dit programma onderdeel grotendeels heeft losgelaten in de afgelopen jaren. Tot en met 2016 viel herstructurering nog onder verantwoordelijkheid van de BOM. Sinds de nieuwe rolverdeling tussen de BOM en de provincie is de BOM niet meer verantwoordelijk voor herstructurering. Alleen in 2016 is er vanuit provinciale middelen nog geld geïnvesteerd in negen 'experimenten'. Daarna zijn er geen nieuwe initiatieven meer opgestart, mede in relatie tot de statenmededeling om dit niet langer te doen voor reguliere herstructurering van bedrijventerreinen. Dat komt vooral omdat de provincie haar rol rond herstructurering heeft heroverwogen. De primaire verantwoordelijkheid voor herstructurering ligt volgens de provincie vooral bij gemeenten. De effecten van de aanpak uit het uitvoeringsprogramma zijn daarmee niet te beschrijven.

Aandachtspunten

Binnen de provincie wordt niet alleen vanuit het uitvoeringsprogramma ingezet op campussen, maar ook vanuit andere afdelingen (economie, innovatie). Er liggen kansen om de inspanningen van deze afdelingen meer en beter op elkaar af te stemmen, ook als het gaat om financiële participaties.

Partners achten het wenselijk dat de provincie meer aandacht schenkt aan de ontwikkeling van basale behoeftes bij terreinen op het gebied van infrastructuur, mobiliteit en gebouwen. Omgekeerd is het de vraag of dit past binnen de taakopvatting en verantwoordelijkheid van de provincie of dat dit juist ook meer bij lokale overheden ligt.

De rolverdeling tussen de BOM en de provincie is een aandachtspunt. De samenwerking tussen beide instanties is in de laatste jaren vooral ingestoken vanuit het organiseren van de nieuwe taakverdeling. Campus- en locatieontwikkeling, voor wat betreft de onderdelen ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed, wordt opgepakt door de provincie. Daarnaast is zij eerste aanspreekpunt voor campussen. De BOM richt zich meer op ecosysteemontwikkeling, bedrijfsontwikkeling, en het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Deze taken lopen momenteel nog dikwijls door elkaar heen, mede vanwege verplichtingen vanuit het verleden. Hierdoor is het voor partners niet altijd transparant wie welke rol oppakt. Een kans ligt in het nog beter communiceren over deze rolverdeling tussen de provincie en de BOM bij herstructurering richting de samenwerkingspartners. Het is opvallend te constateren dat de BOM in de uitvoering verder niet meer valt onder het uitvoeringsprogramma.

2.5.3 Middelen en menskracht

Inzet middelen

De provincie heeft binnen het uitvoeringsprogramma relatief veel middelen ingezet op ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen. Met 70% van het tot op heden bestede budget is de inzet het hoogste van alle vier de programmalijnen. Dit betreft onder meer de financiële participatie in campussen, zoals BIC, Metalot en Automotive Campus, maar ook een bijdrage aan de bedrijfsverplaatsing van Danone. Dit gaat doorgaans om grote bedragen. Het is dan ook logisch dat de inzet van middelen beduidend hoger is dan in de andere programmalijnen. Of de hoogte van de ingezette middelen gerechtvaardigd is ten opzichte van de resultaten die geboekt worden valt op basis van deze evaluatie niet te zeggen. Wel is duidelijk dat overheidsparticipatie vaak langdurig nodig is om campussen op te zetten en op lange termijn op eigen benen te laten staan. De werkelijke opbrengsten volgen pas na langere tijd. Vanuit de visie dat campussen, topsectoren en topbedrijven onmisbaar zijn voor de Brabantse economie, is het begrijpelijk dat hierin relatief veel middelen geïnvesteerd worden.

De campusontwikkeling dient meerdere doelen en wordt daardoor ook vanuit meerdere programma's gefinancierd. Deze evaluatie richt zich enkel op het programma Werklocaties en biedt derhalve geen volledig zicht op alle uitgaven voor campussen. In het algemeen liggen er intern binnen de provincie mogelijkheden en kansen om de afstemming, financiering en activiteiten rond campusontwikkeling tussen verschillende afdelingen meer te bundelen.

Inzet menskracht

Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 22% van de tot op heden geschreven uren binnen het uitvoeringsprogramma geschreven op programmalijn 4. Dit is min of meer vergelijkbaar met de inzet in programmalijn 2, en daarmee relatief hoog. Dat is logisch, omdat de begeleiding van campusontwikkelingen en huisvesting van topbedrijven activiteiten zijn die doorgaans arbeidsintensief zijn. Daarnaast worden er relatief veel activiteiten ondernomen binnen deze programmalijn.

2.5.4 Samenwerking

De betrokkenheid van de provincie is in de ervaringen van partners essentieel geweest voor het opzetten en voortbestaan van de campussen. Omdat de provincie bovenregionaal handelt kan zij voorzien in aanpakken en ondersteuning, waarin lokale overheden niet altijd kunnen voorzien.

Rond de inzet op topsectoren en campussen wordt door partners gesteld dat de bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit die de provincie inbrengt doorgaans hoog is. Er is dan ook veel lof over de samenwerking met de provincie.

Omdat de participatie van de provincie voor een belangrijk deel is gebaseerd op maatwerk, is het voor partners niet altijd duidelijk welke rol de provincie vanuit welk belang wil spelen als ze participeert in campussen. Rond campussen opereert de provincie in termen van het NSOB-model vooral vanuit haar rol als samenwerkende overheid, maar raakt zij met de financiële participaties ook dikwijls aan de presterende en rechtmatige overheid. Een consistente rolopvatting van de provincie is voor partners soms moeilijk herleidbaar. Ook is voor partners niet altijd duidelijk onder welke voorwaarden de provincie participeert in de samenwerking en wat haar exitstrategie is. Als het gaat om verantwoording zou de provincie hierover meer kunnen communiceren en duidelijke kaders kunnen stellen.

Veelal kiest de provincie voor het belang van innovatie en topsectoren in de betrokkenheid bij campussen en niet zozeer voor het reguliere werk (zoals bereikbaarheid, e.d.). Dat is begrijpelijk gezien de taakopvatting van de provincie. Volgens de partners liggen er juist kansen voor de provincie door meer aandacht te schenken aan ontwikkeling van basale behoeftes bij terreinen op het gebied van infrastructuur, mobiliteit en omgeving op de campussen. Dit zijn voor partners randvoorwaarden die de aantrekkelijkheid van een campus vergroten. Dit kan zijn ingegeven door de behoefte aan financiële ondersteuning vanuit de provincie. Naar onze mening past dit laatste beter bij de taakopvatting en verantwoordelijkheid van lokale overheden.

De samenwerking met de BOM tijdens het lopende uitvoeringsprogramma deed zich vooral voor rondom de scheiding tussen BOM en provincie op dit dossier. De samenwerking hierbinnen verloopt over het algemeen in een goede verstandhouding.

2.6 Synthese

In deze laatste paragraaf maken we een synthese op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma. We gaan hierbij in op alle hoofdvragen, met uitzondering van vraag 5b (deze komt aan de orde in hoofdstuk 3). De hoofdvragen 1. Doelen (outcome) en 2. Aanpak en instrumenten (throughput en output) behandelen we in samenhang, omdat deze nauw aan elkaar verwant zijn.

2.6.1 Centrale doelstellingen, aanpak en instrumenten

De hoofddoelstellingen van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties zijn als volgt verwoord in het uitvoeringsprogramma:

1. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt bij aan vitale en toekomstbestendige werklocaties voor bedrijven, kantoren en winkels.
2. Het Uitvoeringsprogramma Werklocaties draagt eraan bij dat elk bedrijf in Brabant zich kan vestigen op de juiste plek.

Voorgaande paragrafen laten zien dat de twee hoofddoelstellingen concreet zijn gemaakt in de vier programmalijnen en zijn vertaald in een groot aantal instrumenten en acties. De provincie heeft bewust nagedacht over de invulling van de programmalijnen, de resultaten die zij beoogt, de activiteiten die zij daarvoor moet uitvoeren en de rol die zij speelt.

De programmalijnen zijn verwant aan de centrale doelstellingen en zijn samenhangend en inhoudelijk aanvullend op elkaar. Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de activiteiten in de programmalijnen ook grotendeels zijn uitgevoerd. Partners zijn overwegend positief over de wijze waarop de provincie invulling geeft aan haar rol en over de samenwerking. De output van de programmalijnen is hoog. De exacte outcome in bijdrage aan de centrale doelstellingen is lastig meetbaar. Onderstaand wordt dit verder toegelicht.

Onze algemene conclusie is dat de twee hoofddoelstellingen zijn behaald in de afgelopen jaren. De centrale doelstellingen zijn vertaald naar resultaten in de vier programmalijnen. Vanuit verschillende rolopvattingen werkte de provincie aan het behalen van deze resultaten. In de afgelopen jaren zijn deze resultaten grotendeels behaald, onder voorbehoud van enkele losse deelresultaten. De partners waarmee de provincie in de laatste jaren samenwerkte, zijn over het algemeen zeer tevreden over hun samenwerking met de provincie en de rol die de provincie hierin vervulde.

Een kanttekening bij de conclusie is dat de doelstellingen in het programma vrij algemeen geformuleerd zijn, waardoor met de uitgevoerde activiteiten al snel een bijdrage wordt geleverd aan het realiseren van de doelstellingen. In termen van output en outcome⁷ kan worden geconcludeerd dat het uitvoeringsprogramma in ieder geval heeft geleid tot veel output bij de verschillende programmalijnen. De provincie heeft in de afgelopen jaren een veelheid aan activiteiten uitgevoerd en daarvoor een breed instrumentarium ingezet, passend bij de aard van de verschillende programmalijnen. De overwegend positieve ervaringen over de samenwerking tussen de provincie en haar partners, geeft een goede indicatie dat de provincie ook daadwerkelijk goede zaken verricht. Dat is positief en laat zien dat de provincie veel onderneemt rond werklocaties. Het is lastiger conclusies te trekken over de exacte outcome van deze activiteiten. Een voorbeeld hiervan is de bijdrage van de provincie aan campusontwikkelingen. Op vele campussen waarin de provincie participeert is sprake van een groeiend aantal bedrijven en werkgelegenheid. Uit de evaluatie is echter niet af te leiden in hoeverre dit een direct gevolg is van de provinciale betrokkenheid. Wel zijn partners overwegend positief over de rol die de provincie hierin vervult en zien zij de bijdrage van de provincie als randvoorwaardelijk.

Op enkele deelresultaten heeft het uitvoeringsprogramma minder bijgedragen dan in 2016 was beoogd. Dat geldt in het bijzonder voor het koopstromenonderzoek en het opzetten van een prognosemethodiek voor de vraagkant rond detailhandel (programmalijn 1). Binnen programmalijn 3 geldt dat voor het vergroenen en verduurzamen de uitvoering achter loopt op wat in het uitvoeringsprogramma was beoogd. De provincie is zich hiervan bewust. Op dit moment staan ook deze onderdelen van het uitvoeringsprogramma op de rit en is de provincie bezig met een inhaalslag.

Dat geldt niet voor het onderdeel herstructurering van bedrijventerreinen (programmalijn 4). Dat heeft de provincie, buiten de toplocaties, topbedrijven en topsectoren, losgelaten in de afgelopen jaren, hetgeen een aandachtspunt is in relatie tot de twee centrale doelstellingen.

⁷ Bij output hebben we het over bijvoorbeeld het maken van leidraden, plannen van aanpakken, leveren van kennis of organiseren van bijeenkomsten. Met outcome wordt bedoeld de (beoogde) maatschappelijke effecten van die output, denk aan het stimuleren van werkgelegenheid, het verduurzamen van bedrijven en werklocaties, het verbeteren van het vestigingsklimaat, etc.

De verantwoordelijkheid voor herstructurering wordt veelal neergelegd bij individuele regio-gemeenten. In de gesprekken met samenwerkingspartners is benadrukt dat in deze gemeenten niet altijd de kennis aanwezig is over hoe om te gaan met revitalisering van bedrijventerreinen. Enige mate van ondersteuning vanuit de provincie is wenselijk om de doelstellingen met betrekking tot herstructurering te behalen.

2.6.2 Middelen en menskracht

Het is voor deze evaluatie niet eenvoudig om conclusies te trekken over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet van middelen en menskracht in relatie tot behaalde resultaten. Dat komt omdat ten aanzien van de inzet van middelen en menskracht door de provincie vooral gerapporteerd wordt op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma en niet op programmalijnniveau. Voor zowel middelen als menskracht geldt dat de cijfers in de basis vooral een indicatie geven van wat is gerealiseerd. De overheveling van resterende budgetten uit andere programma's, conform uitgangspunten van de financiële ladder, maakt het niet mogelijk harde uitspraken te doen over de doelmatigheid en doeltreffendheid.

Wat we uit de gesprekken met partners wel kunnen afleiden is dat in algemene zin sprake is van grote waardering vanuit de samenwerkingspartners in de verschillende programmalijnen, over zowel de inzet van mensen als van middelen. Qua inzet van menskracht is er waardering voor zowel de bestuurlijke als ambtelijke inbreng en wordt zonder uitzondering gesteld dat de geleverde kwaliteit van hoog niveau is en van toegevoegde waarde.

Het zwaartepunt van de bestedingen ligt in programmalijn 4, waarbij het voor een groot deel gaat om de participatie in campussen. Uit de gesprekken en uit onze eigen ervaringen blijkt dat dit soort overheidsparticipatie vaak langdurig nodig is om campussen op te zetten, tot ontwikkeling te laten komen en op lange termijn op eigen benen te laten staan. Een belangrijke vraag bij dat laatste is tot op welke hoogte deze financiële participatie gerechtvaardigd is. Op een goed moment moeten de taken kunnen worden overgenomen door de markt. De exitstrategie betreft in de praktijk bijna altijd maatwerk. Ook in het Afwegingskader Campussen is geen leidraad voor de exitstrategie opgenomen. Dit leidt tot het risico dat de provincie impliciet voor vele jaren vast zit in deelnames, omdat de markt het wel fijn vindt dat de provincie blijft bijdragen. Tegelijkertijd is het opstellen van zo'n leidraad lastig, want er moet bij de participaties altijd ruimte blijven bestaan voor maatwerk, elke campus is immers anders. Het gaat vooral om een goede balans tussen kaders (wanneer stapt de provincie in?) en maatwerk (wat is de rol van de provincie? En welke activiteiten verricht zij?).

De verhouding tussen inzet in de verschillende programmalijnen is verder logisch te noemen. Qua ureninzet zijn programmalijnen 2 en 4 het meest arbeidsintensief. Dit past ook bij de aard en de breedte van de activiteiten die in deze programmalijnen worden uitgevoerd. De ureninzet is het laagst in programmalijn 3. Ook dat is verklaarbaar gezien de aard van deze programmalijn.

2.6.3 Samenwerking

De provincie heeft bewust nagedacht over de verschillende rollen die zij speelt rond werklocaties en laat dit tot uiting komen in de vier programmalijnen. Voor elke programmalijn zijn beoogde doelen en resultaten opgesteld die passen bij de aard van de programmalijn.

Binnen het uitvoeringsprogramma vervulde de provincie de afgelopen jaren de volgende rollen:

- Facilitator en kennisleverancier in de informatievoorziening (programmalijn 1). In het NSOB-model van de provincie beschreven als een samenwerkende en presterende overheid.
- Regisserend als bevoegd gezag met wettelijke taken, onder andere bij processen van regionale afstemming op werklocaties (programmalijn 2). Maar ook samenwerkend vanuit de doelstelling om samen met de regiogemeenten tot afspraken te komen over de programmering en ontwikkeling van werklocaties. Dit kan worden beschouwd als de rol van een rechtmatige en samenwerkende overheid.
- Een stimulerende en adviserende rol bij bedrijfshuisvesting en vergroenen en verduurzamen (programmalijn 3). Deze rol betreft een combinatie van een samenwerkende en presterende overheid.
- Samenwerkingspartner bij topsectoren en campussen, inclusief een gedeelte financiering (programmalijn 4). In dit geval is er sprake van een samenwerkende overheid.

In alle gesprekken met samenwerkingspartners (zie ook bijlage 1) wordt in het algemeen met grote waardering gesproken over de samenwerking met de provincie. Partners voelen zich voldoende betrokken en zijn tevreden met de verschillende rollen die de provincie invult. De bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit die de provincie inbrengt is doorgaans hoog. De lijnen zijn kort, er is meestal één centraal aanspreekpunt en er is een hoge mate van betrokkenheid. De provincie brengt kennis en middelen in en staat boven lokale en regionale belangen. Het effect hiervan is dat er doorgaans goed wordt samengewerkt met de partners en dat er resultaten worden geboekt.

Het bovenstaande is de belangrijkste conclusie die wij kunnen trekken op het overkoepelende niveau van het uitvoeringsprogramma. De diversiteit aan rollen en samenwerkingspartners is groot en verschilt per programmalijn. Voor een verdere uitwerking van de samenwerking per programmalijn verwijzen wij terug naar de paragrafen 2.2 tot en met 2.5.

2.6.4 Trends en ontwikkelingen (terugblik)

In de afgelopen jaren speelden er verscheidene trends rond werklocaties. De onderstaande opsomming is niet uitputtend, maar schetst enkele belangrijke ontwikkelingen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan:

- Het verder aantrekken van de economie en groeiende vraag naar werklocaties.
- Ontwikkelen volgens de principes van een goede ruimtelijke ordening (Ladder voor Duurzame Verstedelijking).
- De opkomende urgentie rond het verduurzamen van werklocaties.

Het uitvoeringsprogramma heeft op dit soort ontwikkelingen ingespeeld. Ten aanzien van de aantrekkende economie geldt dat in de planning en programmering wordt ingespeeld op een veranderende marktvraag.

Hierbij is een omslag gemaakt naar meer vraaggericht ontwikkelen in plaats van ontwikkelen op basis van vooraf opgestelde kwantiteiten en prognoses op daarvoor aangewezen locaties. De vraag is leidend en niet het aanbod. Dit principe past bij de uitgangspunten van de Ladder voor Duurzame verstedelijking. Verder is bovenstaand al het een en ander beschreven over de verduurzaming van werklocaties. De beoogde aanpak vanuit het uitvoeringsprogramma liep enige vertraging op. Vanaf 2018 is sprake van een inhaalslag.

De eerste uitkomsten uit casuïstiek zijn bemoedigend, maar de komende jaren moeten uitwijzen in hoeverre de aanpak succesvol is. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de trends en ontwikkelingen die in de komende jaren afkomen op werklocaties.

3. Trends en ontwikkelingen werklocaties

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op hoofdvraag 5b van de evaluatie van het uitvoeringsprogramma, namelijk de vraag over de vooruitblik rond landelijke en provinciale ontwikkelingen. Voor de beantwoording van de hoofdvragen maken wij gebruik van de informatie die is opgehaald uit de gesprekken die gevoerd zijn met beleidsmedewerkers van de Ministeries van EZK en BZK en van de provincies Zuid-Holland, Overijssel en Limburg. Daarnaast is ook in de externe interviews met de samenwerkingspartners van de provincie Noord-Brabant gesproken over trends en ontwikkelingen rond werklocaties. De informatie uit al deze gesprekken is in dit hoofdstuk samengevoegd. In bijlage 1 is een overzicht van alle geïnterviewde partijen opgenomen.

3.2 Beschrijving trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf hebben we de uitkomsten van de gesprekken geclusterd langs verschillende thema's.

Energietransitie en vergroenen en verduurzamen van werklocaties

De provincie speelt een verbindende rol rond circulariteit en verduurzaming van bedrijventerreinen. Zij kan vanuit haar positie bijvoorbeeld matches maken op bedrijfsterreinniveau, maar kan ook op grotere schaal productieketens en reststromen verbinden. De provincie heeft hierop meer zicht dan individuele gemeenten. Ook bedrijven kunnen de kennis en kunde van de provincie goed gebruiken, bijvoorbeeld in relatie tot plannen voor windturbines en warmtenetten. Dit geldt ook voor kleinere gemeenten. De provincie is bij uitstek de partij die kennis kan delen en best practices aan elkaar kan verbinden.

Een specifieke uitdaging die zal gaan spelen in de toekomst is dat het merendeel van de elektriciteit vanuit windparken op zee gaat komen. Daar ligt een opgave om het te laten landen bij de bedrijven op werklocaties, die via het netwerk aangesloten moeten worden op deze nieuwe elektriciteitsbronnen. Op korte termijn is het wenselijk om dit vraagstuk mee te nemen in de Regionale Energie Strategieën. Ook de landbouwbedrijven kunnen hierbij worden betrokken. Dit zijn potentiële grote vragers en/of warmteaanbieders.

Omgevingswet en omgevingsvisie

De invoering van de Omgevingswet laat nog even op zich wachten. Dat zou overheden niet moeten belemmeren om alvast in de geest van de wet te handelen. Dat wil zeggen meer vanuit samenwerking en minder vanuit sturing en als provincie één centraal aanspreekpunt vormen voor partijen van buiten. Voor de inhoudelijke aanpak rond werklocaties wordt verwezen naar de Nationale Omgevingsvisie (NOVI). Met de NOVI geeft het Rijk een langetermijnvisie op de toekomst en de ontwikkeling van de leefomgeving in Nederland. Deze visie is in ontwikkeling en wordt naar verwachting eind 2019 vastgesteld. De definitieve inhoud van de NOVI is daarmee nog niet inzichtelijk.

Wel biedt het volgens de ministeries aanknopingspunten voor het provinciaal beleid rond werklocaties. Het gaat dan om het al dan niet clusteren van bepaalde typen bedrijvigheid en het legt verbindingen met vergroening en verduurzaming van terreinen.

Opgavegericht werken

In aansluiting op de integraliteit die de Omgevingswet beoogt, vragen de werklocaties van de toekomst in toenemende mate om een integrale aanpak. Opgaven kunnen niet langer los van elkaar beschouwd worden, het is juist wenselijk om verbinding te zoeken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verbinden van de energietransitie aan de ontwikkeling van nieuwe werklocaties, bijvoorbeeld door in de bouw van panden en de inrichting van het gebied al rekening te houden met duurzaamheidsmaatregelen.

Regionale samenwerking en bovenregionale functie provincie

In algemene zin is de uitkomst van de gesprekken dat de provincie ook in komende jaren nog steeds een bovenregionale verantwoordelijkheid heeft, die uitstijgt boven het belang van individuele gemeenten. In de basis moet de provincie vooral het initiatief tot afstemming bij de regio's en regiogemeenten leggen. Als de individuele gemeenten in een regio er qua afstemming en programmering onderling niet uitkomen, dan ligt er verantwoordelijkheid voor de provincie om in te grijpen. Dit sluit aan bij het uitgangspunt 'decentraal wat kan, centraal wat moet'.

Prognoses en programmering

De prognoses van de provincie mogen volgens partners een nog betere balans aanbrengen tussen kwantiteit en kwaliteit. Het gaat daarbij om een segmentering van verschillende typen werklocaties en het schenken van meer aandacht voor de kwalitatieve vraag, naast de kwantitatieve behoefte. In de laatste prognoses zijn hierin al stappen gezet. Daarbij moet de provincie ook de ruimte krijgen en bieden om op gemotiveerde wijze af te wijken van de prognoses, zeker als blijkt dat de uitgangspunten van de prognoses achterhaald zijn door ontwikkelingen in de tijd. Een nieuw programma werklocaties zou daarnaast in de programmering en prognoses meer aandacht moeten schenken aan de verschillen in dynamiek en opgaven tussen de regio's en de subregio's.

Verblijfsklimaat bedrijventerreinen en campussen versterken

Het verblijfsklimaat op en rond werklocaties is een thema dat in toenemende mate aan belang wint, zeker voor de campussen en/of hoogwaardige topsectoren. Gesprekspartners onderstrepen het belang van de omgeving van werklocaties in relatie tot de hoogwaardige bedrijvigheid die men wil aantrekken. Een goed cultuuraanbod en leefklimaat zijn doorslaggevend voor bedrijven die acteren op mondiaal niveau. Zij willen een omgeving die het beste past bij de wensen van hun werknemers.

Verder versterken van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven

Voor de verbinding met het onderwijs is een rol weggelegd voor de provincie, zeker als het gaat om campusontwikkeling. Op de campussen is namelijk vaak sprake van een sterke inzet op onderwijs als onderlegger voor werklocaties. Voor de (provinciale) overheid ligt een rol weggelegd om dat nog beter te begeleiden. Onderwijsinstellingen zijn in hun bedrijfsvoering doorgaans niet ingericht op het aangaan van samenwerkingen met het bedrijfsleven. Omgekeerd geldt hetzelfde voor bedrijven. Er ligt een rol voor overheden om deze samenwerkingen te faciliteren en partijen samen te brengen.

Belangrijk om hierbij te benadrukken is dat het gaat om alle typen onderwijs. Hoger onderwijs ten behoeve van kennisintensieve industrieën en MBO en beroepsonderwijs in de maakindustrie.

Herstructurering bedrijventerreinen blijft aandacht vragen

In toenemende mate verandert het karakter van werklocaties en de ruimtevraag van bedrijven op deze locaties. Zeker verouderde terreinen zijn hierop niet ingericht. Op het moment dat op deze locaties vraaguitval optreedt, vraagt het van overheden om in te grijpen, bijvoorbeeld door functieverandering. In de basis is dit ook vooral een taak van de gemeentelijke overheid. Het is echter niet altijd realistisch om te veronderstellen dat gemeenten dit volledig zelf kunnen oppakken, omdat het dikwijls specifieke kennis en expertise vraagt. Dit geldt in het bijzonder voor de kleinere gemeenten. Met gemeenten zou gekeken moeten worden hoe (overbodige) terreinen opnieuw ingezet kunnen worden en of het mogelijk is bestemmingen aan te passen, bijvoorbeeld naar woningbouw. Voor de provincie ligt er een verantwoordelijkheid om vooral kleinere gemeenten te ondersteunen bij activiteiten rond werklocaties/bestaande bedrijventerreinen. Dat gaat vooral om proceskracht: menskracht en een beetje middelen. Het gaat om kennisdeling, het organiseren van samenwerking op bedrijventerreinen en kwaliteitsverbetering van bestaande terreinen. Herstructurering blijft – ook bij hoogconjunctuur – een thema.

Zorgvuldige afwegingen rond logistieke centra

De groeiende vraag naar internetwinkelen leidt tot een toenemend aantal distributiecentra. Deze logistieke centra verrijzen in toenemend tempo langs snelweglocaties. Gezien hun schaal en omvang hebben deze centra een stevige impact op de kwaliteit van het landschap. Dit vraagt om het zorgvuldig afwegen van locaties van dit type bedrijvigheid (waar wel en waar niet?). Provinciale visieontwikkeling op wat je als provincie wil uitstralen als het gaat om werklocaties kan hieraan bijdragen. Omgekeerd is er op meerdere plekken ook een trend gaande die zich richt op het bevoorraden van steden via stadsdistributie vanuit kleinere centra dichtbij de steden.

Detailhandel benaderen van een breed perspectief

Voor kleine en middelgrote kernen gaat het bij detailhandel eigenlijk niet echt om werklocaties. In dit soort gebieden gaat het veel meer over leefbaarheid, maatschappelijke en sociale functies en vitaliteit. Het biedt meerwaarde om dit vraagstuk vanuit een bredere invalshoek te belichten, zoals centrumontwikkeling, vitale kernen of leefbaarheid. In programma's zoals Samen Hart voor de Zaak zijn hierin al stappen gezet. Een kans ligt in het verbreden van dit soort aanpakken naar meerdere kernen binnen Brabant.

Bij de regionale afspraken rond detailhandel zou de regio idealiter een steviger advies mogen geven bij grootschalige nieuwe vestigingen, zoals bouwmarkten en supermarkten. Er is veel vraag naar grootschalige detailhandelsvoorzieningen, maar regiogemeenten moeten ook de lokale bedrijven en de bestaande detailhandelsstructuur beschermen. De provincie zou erop moeten toezien dat er niet onnodig wordt toegevoegd en dat keuzes uit het verleden (pijnlijke) consequenties hebben voor de mogelijkheden in de toekomst. De provincie zou gemeenten hierbij kunnen ondersteunen door inbreng van kennis en expertise.

Mobiliteit

Vanuit mobiliteitsvraagstukken gezien ligt er een opgave voor de provincie om industrieterreinen zo goed mogelijk te benutten langs de infrastructuur die er is.

De opgave is dan om zo slim mogelijk te clusteren en het landschap te revitaliseren. In Noord-Brabant gaat het dan niet alleen om de klassieke werklocaties. In Brabant zitten relatief veel boerderijen en kleinere bedrijven in het landelijk gebied, die steeds groter worden. Hierdoor ontstaan steeds meer grote transportbewegingen op kleine wegen. Het gevaar bestaat dat het 'rustieke Brabant' een druk bereden gebied wordt met een lint van bedrijven door het landschap.

Huisvesting werknemers en strijd om Human Capital

Ook op het gebied van huisvesting zijn er relevante trends en ontwikkelingen in relatie tot werklocaties. Er zijn steeds meer specifieke doelgroepen met specifieke woonwensen. Hoogopgeleide expats hebben andere woon- en voorzieningenbehoeften dan arbeidsmigranten. Steeds vaker concurreren regio's om het aantrekken van deze arbeidskrachten. In algemene zin willen buitenlandse werknemers graag dichtbij het werk wonen in een aantrekkelijke omgeving. Wat voorkomen zouden moeten worden is dat tijdelijke werknemers in te grote concentraties in wijken in steden en dorpen landen. Een aandachtspunt bij huisvestingsvraagstukken is de robotisering. Mogelijk zijn op langere termijn veel minder mensen nodig. Hierdoor ontstaat een dilemma, namelijk het bouwen van huizen die straks niet meer nodig zijn. Dit vraagt om andere typen woningen en woonconcepten. De provincie kan een rol spelen in die huisvestingvraagstukken, in samenwerking met ondernemers en gemeenten.

Nieuwe partnerschappen

In toenemende mate wordt van de provincie gevraagd om ook allianties te vormen met andere partijen dan overheden, zoals ondernemers, vastgoedpartijen of banken. Via deze partnerschappen met andere partijen kan de provincie beweging krijgen in initiatieven rond werklocaties. Dit speelt in het bijzonder bij transformatievraagstukken.

4. Conclusies en kansen

In dit slothoofdstuk beschrijven wij de conclusies en kansen die voortkomen uit de evaluatie. Dit doen we allereerst op het niveau van het gehele uitvoeringsprogramma. Dit zijn de overkoepelende conclusies en kansen. Vervolgens beschrijven we de belangrijkste conclusies en kansen per programmalijn.

4.1 Conclusies en kansen over het gehele uitvoeringsprogramma

In de synthese in paragraaf 2.6 hebben wij onze conclusies getrokken in relatie tot de hoofdvragen van dit evaluatieonderzoek. In deze paragraaf beschrijven wij onze vier hoofdconclusies over het gehele uitvoeringsprogramma en de kansen die hieruit voortkomen.

Conclusie: Het uitvoeringsprogramma is effectief.

Uit de evaluatie is gebleken dat de provincie serieus werk maakt van werklocaties. Met de inzet op de vier programmalijnen onderneemt de provincie veel activiteiten en levert zij een goede bijdrage aan de vitaliteit van deze locaties. De hoofddoelstellingen zijn op enkele deelresultaten na gerealiseerd, zeker in termen van output. De outcome is (nog) minder goed meetbaar. De provincie kan met haar uitvoeringsprogramma als voorbeeldfunctie dienen voor andere overheden/provincies in Nederland.

Kansen voor de toekomst

In hoeverre de doelstellingen zijn gehaald is niet eenduidig af te leiden uit de voortgangsrapportages van de provincie. Hierin ligt een kans voor verbetering. Door de voortgangsrapportages vooral te baseren op het rapporteren op outcome en minder op de op zichzelf staande KPI's, ontstaat er een beter inzicht in de bijdrage van het programma aan de centrale doelstellingen en de behaalde resultaten per programmalijn. Binnen de organisatie is hiervoor veel informatie beschikbaar. Het gaat niet zozeer om meer monitoring, maar vooral om het efficiënter en doelgerichter vormgeven van de voortgangsmonitoring. En daarbij geldt dat er in het programma voldoende KPI's zijn gedefinieerd. Hier ligt juist een kans om de KPI's scherper geformuleerd te krijgen.

Conclusie: De provincie biedt toegevoegde waarde aan partners.

De provincie is een betrouwbare partner gebleken in alle facetten van het programma. Alle partners voelen zich voldoende betrokken en zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met de provincie (zie kader). De provincie biedt toegevoegde waarde ten opzichte van gemeenten, regioverbanden of andere samenwerkingspartners. Het gaat in algemene zin om het beschikbaar stellen van kennis en informatie die elders niet beschikbaar is, ambtelijke en bestuurlijke slagkracht en financiële ondersteuning om zaken voor elkaar te krijgen.

Kansen voor de toekomst

Richting externe partners ligt er een kans dat de provincie nog duidelijker communiceert over de rol die zij wil vervullen bij de uitvoering van de programmalijnen en hierin consistent opereert. Het blijkt dat het voor partners nog niet altijd even duidelijk is vanuit welke rol de samenwerking vorm krijgt.

Conclusie: Opgavegericht werken kan nog beter.

In het uitvoeringsprogramma wordt al opgavegericht gewerkt. Op onderdelen kan dat verder worden verbeterd. Dat wil zeggen meer handelen in de geest van de omgevingswet: meer opgavegericht en minder sectoraal, gericht op het verknopen van opgaven. Hierbij is het belangrijk dat dit niet ten koste gaat van het tempo van de uitvoering. Dat vraagt er ook om, om de samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen de provincie te bevorderen, bijvoorbeeld als het gaat om Ruimtelijke Ordening, Energie en Innovatie.

Kansen voor de toekomst

Kansen liggen dus in het verbeteren van de interne samenwerking tussen afdelingen. Dit gaat om de inhoud, zoals het koppelen van de verduurzamingsopgave en regionale energie-strategieën (RES) aan de ontwikkeling van nieuwe werklocaties. Of om het verknopen van de mobiliteitsopgaven: ook in Noord-Brabant speelt de uitdaging om de huidige infrastructuur en vervoersknooppunten zo goed mogelijk te benutten. Op het gebied van werklocaties is het de opgave om dit zo slim mogelijk te clusteren en waar mogelijk landschappen te revitaliseren. Verder gaat het ook om de interne procedure, bijvoorbeeld het monitoren en afstemmen van geldstromen vanuit de verschillende afdelingen binnen de provincie (programma werklocaties, EZ, innovatie, duurzaamheid, etc.) voor bepaalde activiteiten, zodat een completer beeld ontstaat en dus ook beter kan worden gestuurd op inzet van middelen.

Conclusie: De transitie naar een meer samenwerkende overheid kan verder worden vormgegeven.

Uit de evaluatie blijkt dat de provincie zich gedurende het uitvoeringsprogramma steeds meer opstelde als een samenwerkende overheid. Samenwerkingspartners waarderen deze coöperatieve houding. Ook is gebleken dat deze transitie nog volop gaande is. De belangrijke eerste aanzet is gedaan, maar dit kan verder worden vormgegeven. Vooral bij bovenregionale vraagstukken heeft de provincie een belangrijke verantwoordelijkheid. Voor een effectieve rol van de provincie is het belangrijk dat de provincie duidelijk communiceert over de rol die zij vervult bij de uitvoering van de programmalijnen en dat zij hierin consistent opereert.

Kansen voor de toekomst

De kansen liggen vooral in het doorzetten van de transitie naar een meer samenwerkende rol. De belangrijke eerste aanzet is gedaan. Het is nu vooral zaak om dit de komende jaren door te zetten. Het is een transitie die tijd vraagt. Een kans ligt ook in het aangaan van nieuwe partnerschappen. Via deze partnerschappen met andere partijen kan de provincie proberen nog meer in beweging te krijgen op het gebied van werklocaties.

4.2 Conclusies en kansen per programmalijn

In de paragrafen 2.2 tot en met 2.5 beschreven wij de bevindingen op de afzonderlijke programmalijnen. Op basis hiervan beschrijven wij in deze paragraaf de belangrijkste conclusies en kansen per programmalijn.

4.2.1 Conclusies en kansen Programmalijn 1 - Kennis en Advies

Conclusie: Veel informatie verzameld en gedeeld, partners waarderen trekkersrol van provincie.

De provincie geeft op een adequate wijze invulling aan de ontwikkelende informatiebehoefte in de regio's. Zowel rond bedrijventerreinen, kantoorlocaties als detailhandel is in de afgelopen jaren veel informatie verzameld en gedeeld door de provincie. Partners waarderen de trekkersrol die de provincie hierin vervult. Zij vinden het belangrijk dat de provincie ook in de komende jaren blijft bijdragen aan de informatievoorziening over werklocaties.

Meer specifiek kan op het gebied van prognoses voor bedrijventerreinen en kantoorlocaties worden geconcludeerd dat deze conform planning zijn opgesteld. Uit de gesprekken met samenwerkingspartners blijkt dat er veel gebruik wordt gemaakt van de prognoses en dat partners hiervan baat hebben bij de eigen beleidsvorming. Er is waardering voor de wijze waarop partners door de provincie bij de totstandkoming van de prognoses betrokken worden. Dit hangt ook samen met de transitie naar een meer samenwerkende overheid en de coöperatieve rol die de provincie wil vervullen.

Het inzichtelijk maken van de vraag naar detailhandel en het opzetten van een prognosemethodiek voor detailhandel is een relatief nieuw expertisegebied in Nederland. Zeker in vergelijking tot bedrijventerreinen en kantoorlocaties, waarvoor doorgaans al meer uitgewerkte methodieken bestaan. Daarnaast zijn vraag en aanbod rond detailhandel dynamisch en gevoelig voor trends en ontwikkelingen, zoals de opkomst van internetwinkelen. Met het regionaal koopstromenonderzoek heeft de provincie een goede eerste stap gezet om de vraagkant rond detailhandel inzichtelijk te maken.

Kansen voor de toekomst

Voor de provincie liggen er kansen in een verdere optimalisatie van de informatievoorziening. De informatievoorziening draagt bij aan een goed inzicht in het functioneren van werklocaties, zowel als het gaat om detailhandelslocaties als om bedrijventerreinen en kantoorlocaties.

In het bijzonder geldt dit voor de optimalisatie van de informatievoorziening rond detailhandelslocaties. Omdat het uitwerken voor methodieken voor de vraag naar detailhandel een relatief nieuw expertisegebied betreft liggen er kansen om de informatievoorziening verder uit te breiden. Dit kan bijvoorbeeld door het verder uitwerken van de koopstromenonderzoeken en de prognosemethodiek voor detailhandelslocaties. Ook blijkt uit de gesprekken met partners dat er kansen liggen om de samenwerking binnen het proces van de regionale koopstromenonderzoeken verder te optimaliseren.

4.2.2 Conclusies en kansen programmalijn 2 - Regie en Programmering

Conclusie: Regionale afstemming en afspraken hebben geleid tot verbetering van de regionale samenwerking; overaanbod gereduceerd.

De provincie gaf uitgebreid uitvoering aan de doelstelling om een betere kwalitatieve match tussen vraag en aanbod rond werklocaties te realiseren. Hiertoe zijn vele activiteiten uitgevoerd binnen programmalijn 2. Er zijn goede stappen gezet, maar het vergt tijd om tot een optimale kwalitatieve match tussen vraag en aanbod te komen (en daarmee een reductie van overaanbod tot '0'). Dit overstijgt de doorlooptijd van het uitvoeringsprogramma.

Ook externe factoren spelen hierin een belangrijke beïnvloedende rol, zoals de aantrekkende economie en de groeiende vraag naar bedrijventerreinen in de laatste jaren.

De meerwaarde van deze programmalijn is vooral dat het proces van regionale afstemming en afspraken heeft geleid tot een verbetering van de regionale samenwerking. Vanuit de gesprekken met partners blijkt vooral waardering over de actieve rol die de provincie hierin vervult. Het is zeker dat er een kwaliteitsslag is gemaakt als het gaat om het realiseren van een kwalitatieve match tussen vraag en aanbod. Ook blijkt uit documentatie van de provincie dat overaanbod is teruggedrongen na het opstellen van de regionale programmeringsafspraken.

De samenwerkingsrelatie tussen de provincie en de regio's wordt in het algemeen als positief ervaren. Het gaat steeds nadrukkelijker om een coöperatieve samenwerking. De provincie moet volgens de samenwerkingspartners idealiter vooral uitnodigend aan tafel zitten en niet te veel willen sturen. Partners benadrukken dat de provincie vooral een verantwoordelijkheid heeft bij vraagstukken die het gemeentelijke en/of regionale niveau overstijgen. Lokale vraagstukken zouden vooral bij de regio's en gemeenten moeten liggen. In deze beweging naar een meer samenwerkende overheid zijn in de afgelopen jaren duidelijke stappen gezet. Het is eveneens een wijze van samenwerken die in de komende jaren verder vorm moet krijgen.

Kansen voor de toekomst

De beweging om meer samen te werken rond werklocaties in de regio's is de laatste jaren omarmd en op gang gekomen. De verschuiving van een kwantitatieve naar een meer kwalitatieve aanpak wordt door de partners beschouwd als een positieve ontwikkeling. De provincie beoogt hiermee een meer samenwerkende rol te vervullen en minder eenzijdig te sturen. Een kans ligt in het doorzetten van deze beweging naar een meer samenwerkende overheid.

Meer specifiek kan de provincie op het gebied van regionale afstemming van bedrijventerreinen doorgaan op de goed ingeslagen weg. De uitdaging bij dit programmaonderdeel is vooral om ook in een periode van laagconjunctuur de goede samenwerking met partners vast te houden. Op het gebied van detailhandel ligt er in de programmeringsvraagstukken een kans voor de provincie om hier een nog stevigere adviserende rol in te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door de provinciale Retailadviescommissie bekender en toegankelijker te maken. Dat geldt dan vooral voor de grotere detailhandelslocaties in Noord-Brabant en voor leegstandsvraagstukken. Voor de kleine detailhandelscentra valt te overwegen om deze buiten het programma werklocaties te houden; waarom zou de provincie zich vanuit een programma werklocaties bezighouden met dorpsstraten? Deze problematiek zou integraler aangevlogen kunnen worden vanuit het thema leefbaarheid. De Retailadviescommissie kan hierin een rol vervullen.

4.2.3 Conclusies en kansen programmalijn 3 - Stimuleren en faciliteren

De inzet van programmalijn 3 is tweeledig. Enerzijds gaat het om de begeleiding van (top-) bedrijven bij hun huisvestingsvraagstukken, anderzijds gaat het om het stimuleren van een verdere vergroening van werklocaties.

Conclusie: Circa 15 topbedrijven zijn begeleid door de provincie in de periode 2016-2019; de bedrijven waarmee is gesproken zijn tevreden over de inzet van de provincie.

Met de uitvoering van programmalijn 3 heeft de provincie in de afgelopen jaren gewerkt aan het begeleiden van bedrijven met huisvestingsvraagstukken. Het uitgangspunt voor de provincie is dat bedrijven met huisvestingsvraagstukken zoveel mogelijk begeleid worden door de regionale bedrijvenloketten of door individuele gemeenten. Huisvestingsvragen die bij de provincie binnenkomen worden dan ook zoveel mogelijk doorgezet naar de regionale bedrijvenloketten. De provincie ziet hier in principe geen rol voor zichzelf weggelegd. Zij speelt alleen een rol voor bedrijven met een bovenregionaal belang. Veelal gaat het dan om een locatieontwikkeling waarvoor een ruimtelijke procedure of financiering nodig is. Als de provincie een bedrijf begeleidt, doet zij dit via het interne provinciale bedrijvenloket en wordt dit zorgvuldig afgewogen. De provincie begeleidt alleen bedrijven die passen binnen de voorwaarden van het Afwegingsmodel Werklocaties en de 3-topstrategie van topbedrijven, topsectoren en/of toplocaties.

In de periode 2016-2019 zijn circa 15 van dit soort topbedrijven begeleid bij hun huisvestingsvraagstukken. Voor deze evaluatie hebben wij met twee van deze bedrijven gesproken. De bedrijven die wij spraken zijn tevreden over de inzet van de provincie. De bestuurlijke en ambtelijke inzet van de provincie zet zaken in gang voor de bedrijven, daar waar zij eerder soms vastliepen op lokaal niveau. Het is op basis van de twee gesprekken natuurlijk niet mogelijk om voor alle 15 topbedrijven te concluderen of er sprake is van optimale begeleiding, zoals geformuleerd in de resultaten voor deze programmalijn. De signalen zijn echter positief. Op basis van onderliggende documentatie die de provincie zelf bijhoudt, lijkt ook de begeleiding van de andere bedrijven goed te zijn verlopen. Het is duidelijk dat de provincie serieus werk maakt van het huisvesten van topbedrijven.

Kansen voor de toekomst

Het uitgangspunt voor de provincie is dat zij alleen (incidenteel) ondersteunt bij de begeleiding van topbedrijven met een bovenregionaal huisvestingsvraagstuk en dat de begeleiding van bedrijven vooral regionaal en lokaal georganiseerd wordt. Omdat de provincie positie heeft in de regionale loketten of dit wil creëren in de komende jaren, kan in een nieuw programma de positie van het provinciale bedrijvenloket mogelijk heroverwogen worden. Bij instandhouding van het provinciale bedrijvenloket ligt er een kans in het vergroten van de bekendheid hiervan. Uit de gesprekken blijkt dat de meeste regio's en gemeenten in Brabant niet op de hoogte zijn van de activiteiten die de provincie hierop uitvoert. Tegelijkertijd levert dat spanning op met het uitgangspunt dat bedrijven regionaal en lokaal moeten worden bediend.

Conclusie: Realisatie aanpak verduurzamen en vergroenen is vertraagd; vanaf 2018 inhaalslag gemaakt.

De realisatie van de aanpak verduurzamen en vergroenen van werklocaties is later tot stand gekomen dan aanvankelijk was beoogd in het uitvoeringsprogramma. De beoogde resultaten zijn daardoor (nog) niet behaald en de provincie ligt achter op koers. Vanaf 2018 is er sprake van een inhaalslag. Er liggen nu voor meerdere terreinen uitvoeringsplannen, waarbij de provincie is aangehaakt. Mede als gevolg van de aanjaagfunctie van de provincie worden de eerste concrete resultaten inmiddels zichtbaar (bijvoorbeeld doordat bedrijven zonnepanelen op daken hebben aangelegd of andere duurzame methoden van energieopwekking en besparing onderzoeken). Deze eerste uitkomsten uit casuïstiek zijn bemoedigend, maar de komende jaren moeten uitwijzen in hoeverre de aanpak succesvol is.

Kansen voor de toekomst

Voor de vergroening en verduurzaming van werklocaties liggen er grote kansen en uitdagingen de komende jaren. Net als op het gebied van woningbouw is er op het gebied van werklocaties sprake van complexe problematiek, hetgeen het lastig maakt om tot daadwerkelijke realisatie van vergroening en verduurzaming te komen. Een eenvoudige oplossing is niet voorhanden. Er ligt hier een uitdaging om verder integraal na te denken over hoe dit vorm te geven. Er liggen kansen om de doelstellingen voor vergroening en verduurzaming van werklocaties meer te verknopen aan het algemeen duurzaamheidsbeleid van de provincie en de daarvoor beschikbare middelen. Dit vraagt ook om meer interne samenwerking met de afdeling energie en om een koppeling te maken met de Regionale Energie Strategieën (RES-en).

Bij de verduurzaming van werklocaties is vanuit lokale overheden (en zeker kleinere gemeenten) en bedrijven een duidelijke behoefte aan ondersteuning, bijvoorbeeld als het gaat om grootschalige gemeente-overstijgende opgaven op het gebied van windturbines, warmtenetten etc. Er ligt voor de provincie een kans om als samenwerkingspartner met een bovenregionale functie de opgaven in gemeenten en regio's te verbinden en kennisuitwisseling te bevorderen. De provincie zou die ondersteuning bijvoorbeeld kunnen bieden middels een Energiecoach. Verder kan gedacht worden aan het opzetten van experimenten op het gebied van verduurzaming van werklocaties, waarbij ook middelen beschikbaar worden gesteld. Hierin ligt ook een duidelijke relatie met het energiefonds van de BOM.

4.2.4 Conclusies en kansen programmalijn 4 - Ontwikkelen en projecten

Conclusie: Veel inzet gepleegd op de ontwikkeling van Brabantse topsectoren en campussen.

De provincie heeft binnen het uitvoeringsprogramma werklocaties qua middelen en menskracht veel inzet gepleegd op de ontwikkeling van de Brabantse topsectoren en campussen. Deze inzet lijkt een positief effect te hebben. Dit blijkt zowel uit de ervaringen van partners als uit een groeiend aantal bedrijven op de campussen en een groei van de werkgelegenheid. De activiteiten dragen bij aan het doel om topsectoren en campussen verder te stimuleren. Uit deze evaluatie is niet één-op-één af te leiden in hoeverre de positieve effecten een direct gevolg zijn van de provinciale inzet en welke rol andere factoren spelen, zoals de sterke economische groei in de afgelopen jaren. Wel is overheidsparticipatie vaak langdurig nodig om campussen op te zetten en op de langere termijn op eigen benen te laten staan. Het is daarmee logisch dat de provincie middelen en menskracht investeert in campussen en toplocaties.

De participaties van de provincie in campussen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op maatwerk. Daarnaast maakt de provincie gebruik van het Afwegingskader Brabantse Campussen en het Afwegingsmodel Werklocaties. Ook zijn er algemeen geldende kaders voor financiële participatie en deelnemingen door de provincie. De exitstrategie wordt per casus vastgelegd. Daar komt bij dat niet alleen vanuit het uitvoeringsprogramma wordt ingezet op campussen, maar ook vanuit andere afdelingen van de provincie (economische zaken, innovatie, provinciaal ontwikkelbedrijf). Niet altijd is transparant vanuit welke afdeling activiteiten worden uitgevoerd en hoe geldstromen lopen. Voor de herstructurering van werklocaties is de conclusie dat de provincie in de afgelopen jaren de bewuste keuze heeft gemaakt om hierin geen rol te vervullen, met uitzondering van herstructurering rond toplocaties, topbedrijven en topsectoren. De provincie beschouwt herstructurering in de basis als een verantwoordelijkheid van gemeenten.

Kansen voor de toekomst

Participatie in campussen vraagt per definitie om maatwerk. Desondanks kan het bijdragen aan campusontwikkeling verbeterd worden als er meer zicht is op de bijdragen die verschillende afdelingen binnen de provincie leveren. Daarin kunnen ook alle financieringsstromen van verschillende afdelingen van de provincie worden meegenomen en beter op elkaar worden afgestemd. In het Afwegingskader Campussen ontbreekt een leidraad voor de exitstrategie. Tegelijkertijd is het opstellen van zo'n leidraad lastig, want er moet bij de participaties altijd ruimte blijven bestaan voor maatwerk, elke campus is immers anders. Het gaat vooral om een goede balans tussen kaders (wanneer stapt de provincie in?) en maatwerk (wat is de rol van de provincie? En welke activiteiten verricht zij?). Dit vraagt zorgvuldige afwegingen over de vast te leggen kaders.

Een kans ligt in het nog beter communiceren over de nieuwe rolverdeling tussen de provincie en de BOM richting de samenwerkingspartners. Uit de gesprekken bleek deze rolverdeling voor veel partners niet altijd helder.

Tot slot speelt in een nieuw uitvoeringsprogramma vooral de vraag welke rol de provincie voor haarzelf ziet weggelegd rond herstructurering.

Bijlagen

1. Geïnterviewde organisaties en personen

Interviews voor de programmalijnen

Organisatie	Functie
Stichting Automotive Campus	Directeur
Gemeente Cranendock & Technische Universiteit Eindhoven	Wethouder Hoogleraar
Gemeente Oss	Wethouder
Gemeente Oss	Programmamanager economie
Retailadviescommissie	Voorzitter
Gemeente Eindhoven	Vml. Wethouder*
Brainport Industries	Managing director
Gemeente Veldhoven	Programmamanager
Brabantse Ontwikkelmaatschappij (BOM)	Directeur
Stichting MOED	Projectmanager
Van de Ven Vastgoed	Adviseur (ingehuurd)
Danone	Projectleider
Gemeente Breda	Beleidsadviseur**
Gemeente Oirschot	Wethouder
Gemeente Waalwijk	Wethouder
Provincie Noord-Brabant/De Waarde-makers	Programmabouwer
Prodrive Technologies	Supply Chain & Finance Director
Rodenburg Productie	Directeur

* Geïnterviewd over de periode als wethouder

** Geïnterviewd over de periode bij de gemeente Tilburg

Expertsessies werklocaties/trends en ontwikkelingen

Organisatie	Functie
Ministerie van BZK	Beleidsmedewerker
Ministerie van EZK	Beleidsmedewerker
Provincie Zuid-Holland	Beleidsmedewerker
Provincie Overijssel	Beleidsmedewerker
Provincie Limburg	Beleidsmedewerker

2. Literatuurlijst

De volgende documenten zijn geraadpleegd voor de evaluatie.

Document	Programmalijn
Beweging in Brabant - Bestuursakkoord 2015-2019	Alle
Het economisch programma 2020 - hoofdrapport	Alle
Het economisch programma 2020 - managementsamenvatting	Alle
Uitvoeringsprogramma Werklocaties 2016-2019	Alle
Statenmededeling Uitvoeringsprogramma Werklocaties 2016-2019	Alle
Ontwerpbesluit Begrotingswijziging 19/16 Uitvoeringsprogramma Werklocaties	Alle
Begrotingswijziging 19/16 Uitvoeringsprogramma Werklocaties	Alle
Programmaopdrachtformulieren 2016 t/m 2019	Alle
Rapportages Programmabeheer Uitvoeringsprogramma Werklocaties, 2016 t/m 2019	Alle
Statenmededeling bedrijventerreinen en werklocaties (terugblik en aanzet herijking beleid)	Alle
Bijlage 1 Statenmededeling bedrijventerreinen en werklocaties: Terug- en Vooruitblik 'Omzien naar vitale werklocaties'	Alle
Anders samenwerken aan werklocaties (advies van BrabantAdvies, maart 2016)	Alle
Samenwerkingsrelaties en Verbonden Partijen	Alle
Beheersstatuut Ontwikkelbedrijf provincie Noord-Brabant	Alle
Monitor Werklocaties en Economie (viewer) provincie Noord-Brabant	1: Kennis en Advies
Haal meer waarde uit werklocaties - Prognoses bedrijventerreinen, kantorenlocaties en winkelgebieden	1: Kennis en Advies
Factsheet Brabantse bedrijventerreinen 2017 (en toelichting)	1: Kennis en Advies
Campussenkaart	1: Kennis en Advies
Monitoring Brabantse bedrijventerreinen 2017	1: Kennis en Advies
Inzet provinciale retaildetaildeal, stand van zaken provinciale detailhandelsbeleid (2016)	1: Kennis en Advies
Statenmededeling Instelling Retailadviescommissie	1: Kennis en Advies
Statenmededeling Factsheet detailhandel, Samen hart voor de zaak en koersdocument detailhandel 2018 e.v. (2018)	1: Kennis en Advies
Factsheet Brabantse detailhandel 2018 (en toelichting)	1: Kennis en Advies
Regionale resultaten koopstromen- en prestatieonderzoeken Noord-Brabant	1: Kennis en Advies
Statenmededeling Koopstromen en prestatie-onderzoeken winkelgebieden	1: Kennis en Advies
Werklocatie-Index – Gebruiksaanwijzing (intern document)	1: Kennis en Advies
Visie bovenregionale afstemming zeer grootschalige logistiek	2: Regie en Programmering
Aanpak leegstand winkels, Samen Hart voor de Zaak (Regionale detailhandelsvisies)	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Midden-Brabant	2: Regie en Programmering

Regionale programmeringsafspraken West-Brabant	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Noordoost-Brabant	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Zuidoost-Brabant - Stedelijk gebied Eindhoven	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Zuidoost-Brabant - De Kempen	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Zuidoost-Brabant - A2-gemeenten	2: Regie en Programmering
Regionale programmeringsafspraken Zuidoost-Brabant - De Peel	2: Regie en Programmering
Provinciale brief 'Prognose bedrijventerreinen en kantoren; actualiseren regionale afspraken', d.d. 11 december 2018	2: Regie en Programmering
Diverse adviezen van de provinciale Retailadviescommissie	2: Regie en Programmering
Evaluatie Retailadviescommissie (uitgevoerd door de Retailadviescommissie zelf)	2: Regie en Programmering
Plan van Aanpak verduurzamen en vergroenen werklocaties	3: Stimuleren en Faciliteren
Plan van Aanpak Verduurzaming Bedrijventerreinen Kraaiven en Vossenbergh	3: Stimuleren en Faciliteren
Green Deal Verduurzaming Bedrijventerreinen Kraaiven en Vossenbergh	3: Stimuleren en Faciliteren
Afwegingsmodel Werklocaties	3: Stimuleren en Faciliteren 4: Ontwikkelen en Projecten
Notitie Brabantse Campussen. Afwegingskader provincie Noord-Brabant voor bepalen betrokkenheid bij campusinitiatieven (2011).	4: Ontwikkelen en Projecten
Tussenevaluatie Economisch Programma Brabant 2020 – programmalijs 'Op weg naar de top' (juli 2018)	4: Ontwikkelen en Projecten
Statenmededeling evaluatie BOM Bedrijfslocaties BV	4: Ontwikkelen en Projecten
Bijlage 1 Statenmededeling Evaluatie BOM Bedrijfslocaties BV: Rapport Evaluatie BOM Bedrijfslocaties BV van Twynstra Gudde	4: Ontwikkelen en Projecten
Statenmededeling Provinciale rol in werklocatieontwikkeling	4: Ontwikkelen en Projecten
Bijlage 2 Statenmededeling Provinciale rol in werklocatieontwikkeling	4: Ontwikkelen en Projecten
Brabant Magazine - Special Campussen	4: Ontwikkelen en Projecten
Eerste meerjarenperspectief Ontwikkelbedrijf-MIPP-projecten	4: Ontwikkelen en Projecten
Tweede meerjarenperspectief Ontwikkelbedrijf-MIPP-projecten	4: Ontwikkelen en Projecten
Diverse artikelen in Innovation Origins	4: Ontwikkelen en Projecten
Statenvoorstel 92/16 Pivot Park 2.0, impulsen voor een duurzame exploitatie	4: Ontwikkelen en Projecten
Statenmededeling Bouwsteen Economie en Internationalisering november 2018	4: Ontwikkelen en Projecten
Evaluatie Subsidieregeling ondersteuning gemeentelijke aanpak NIMBY-situaties	Overig
Programma aanpak leegstand	Overig
Tussentijdse evaluatie Brabantse aanpak leegstand	Overig
Voortgangsrapportage Brabantse aanpak leegstand	Overig
Buck Consultants International (BCI): Inventarisatie en meerwaarde van campussen	Overig

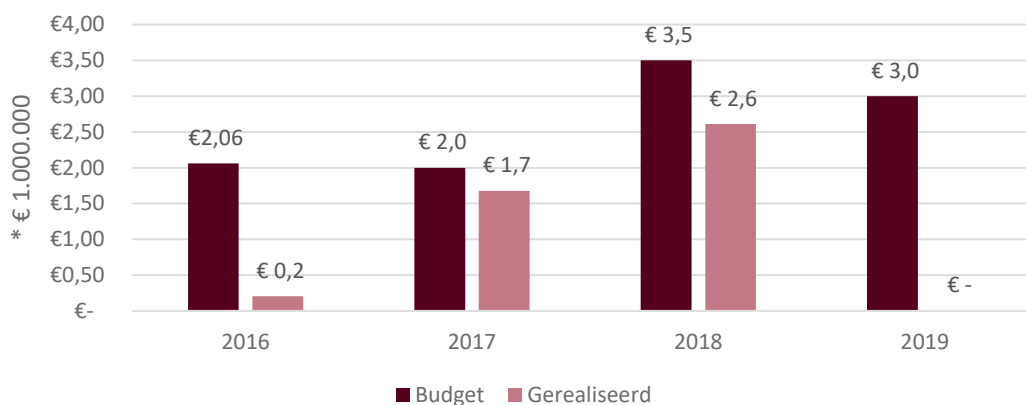
3. Aanvullende informatie inzet middelen en menskracht

Inzet middelen en menskracht

Inzet van middelen

Het totale budget voor de uitvoering van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties is bij aanvang van het programma vastgesteld op € 10,56 miljoen. Uit de literatuurstudie blijkt dat tot en met 2018 rond € 4,5 miljoen is besteed.

Figuur 1. Begrote en gerealiseerde kosten binnen het Uitvoeringsprogramma Werklocaties, in de periode 2016 t/m 2019*



* De gerealiseerde kosten voor 2019 kunnen nog niet inzichtelijk gemaakt worden.

Bron: Begroting en jaarstukken 2017 t/m 2019, Rapportages Programmabeheer 2016 t/m 2019.

In alle afgelopen jaren lagen de werkelijk bestede kosten veelal onder de begroting. In 2016 was het uitvoeringsprogramma nog grotendeels in voorbereiding. Dit betrof vooral programmaliijn 4, met activiteiten zoals de participatie in campussen. Dit leidde ertoe dat de feitelijke uitgaven pas later volgden. Dit is mede de verklaring voor het gat tussen de begrote en gerealiseerde budgetten in 2016. Voor 2019 zijn de gerealiseerde kosten nog niet inzichtelijk. De verwachting voor 2019 is dat binnen het beschikbare budget wordt gebleven.

Voor een deel heeft het verschil tussen begrote en gerealiseerde kosten ook te maken met het doorschuiven van budgetten. Bij het doen van investeringen werkt de provincie Noord-Brabant volgens de financiële ladder, conform het Statenvoorstel Brabant Vernieuwt. Eén van de uitgangspunten van deze financiële ladder is dat voor de uitvoering van projecten eerst bestaand en resterend budget wordt ingezet, voordat het krediet van het Uitvoeringsprogramma Werklocaties wordt aangewend.

Uit de literatuurstudie blijkt bijvoorbeeld dat in 2016 voor circa € 1,5 miljoen aan middelen is ingezet vanuit het economisch programma (ECIN). In 2017 betrof dit circa € 3,6 miljoen. Voor de jaren 2018 en 2019 valt de inzet van 'oud geld' niet af te leiden uit de voortgangsrapportages. De werkelijke uitgaven binnen het Uitvoeringsprogramma vallen daarmee hoger uit dan in de figuur is weergegeven. Resterend budget vanuit het Uitvoeringsprogramma Werklocaties wordt jaarlijks overgeheveld naar opvolgende jaren, om zodoende extra investeringsruimte te creëren.

Budgetten per programmalijn

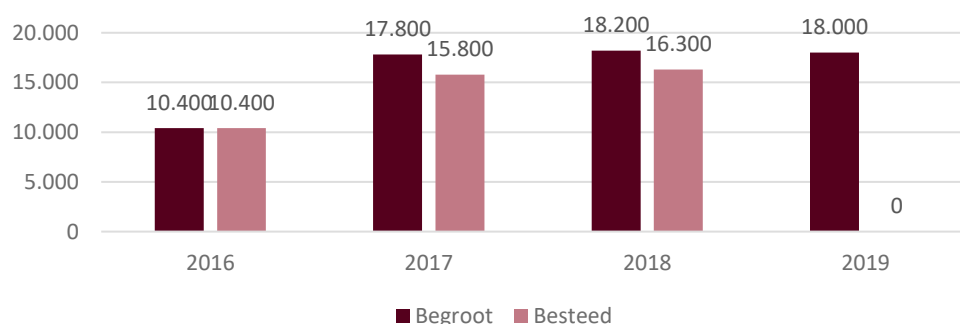
Verdeeld naar de programmalijnen is ongeveer 10% van het tot op heden gerealiseerde programmabudget besteed aan programmalijn 1. Dit betreft uitgaven aan activiteiten, zoals het opstellen van de prognoses en de uitvoering van koopstromenonderzoeken. Circa 12% van het budget ging naar programmalijn 2. Dit betreft onder andere uitgaven voor het programma Samen Hart voor de Zaak en de ondersteuning bij regionale visies en afspraken. Ongeveer 3% van het budget ging naar programmalijn 3. Dit gaat bijvoorbeeld om uitgaven aan de Green Deal Kraaiven en Vossenbergh of het onderzoek naar industriële symbiose op bedrijventerreinen. Programmalijn 4 was met 70% van het budget de programmalijn met de grootste uitgaven. Dit betreft onder meer de financiële participatie in campussen, zoals BIC, Metalot en Automotive Campus, maar ook een bijdrage aan de bedrijfsverplaatsing van Dannon. De overige 5% van het bestede budget ging naar het programmamanagement.

Belangrijk om te benoemen is dat de verdeling naar programmalijnen is gebaseerd op de budgetten die zijn gekoppeld aan het uitvoeringsprogramma. De inzet van resterend budget uit andere programma's of projecten kan hierin niet worden meegenomen.

Ureninzet

De begrote en gerealiseerde ureninzet van medewerkers van de provincie Noord-Brabant wordt jaarlijks gemonitord in de rapportages programmabeheer. Volgens de rapportages lag de ureninzet in 2016 in lijn met de begroting. In de jaren 2017 en 2018 lag de werkelijke ureninzet onder de begroting.

Figuur 2. Begrote en gerealiseerde ureninzet binnen het Uitvoeringsprogramma Werklocaties, in de periode 2016 t/m 2019*.



* De gerealiseerde ureninzet voor 2019 kan nog niet inzichtelijk gemaakt worden.

Bron: Rapportages Programmabeheer 2016 t/m 2019

Uitgesplitst naar de programmalijnen blijkt dat de meeste uren zijn besteed aan de programmalijnen 2 (ca. 28%) en 4 (ca. 22%). Dit betreft onder andere de ondersteuning van regiogemeenten in de Regionaal Ruimtelijke Overleggen (RRO's), begeleiding van bedrijven bij huisvestingsvraagstukken en de personele ondersteuning in campusontwikkelingen. Ook is een substantieel deel van de uren besteed aan algemeen programmamanagement (ca. 26%). Dit is niet gekoppeld aan de verschillende programmalijnen, maar staat wel ten dienste hiervan.