



# Stimulerend en verbindend

**Jaarverslag 2013**  
**Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland B.V.**  
(verkorte versie)

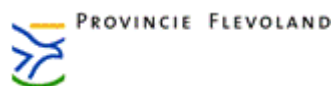
## Colofon

Het jaarverslag 2013 is een uitgave van de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland B.V.

### **Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland B.V.**

Postbus 123  
8200 AC Lelystad

Het Ravelijn 1  
8233 BR Lelystad  
0320 286 794  
[www.omfl.nl](http://www.omfl.nl)  
[info@omfl.nl](mailto:info@omfl.nl)  
26 maart 2014



Een groot deel van de projecten van de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland bv worden mede gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) van de Europese Commissie en door de provincie Flevoland

## Inhoud

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Activiteiten .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kansen voor Flevoland .....	9
2.2 Innovatie en ontwikkeling .....	11
2.3 Investeringsbevordering.....	16
2.4 Vrijtijdseconomie.....	18

## 1. Inleiding

**De OMFL is de regionale ontwikkelingsmaatschappij in Flevoland die uitvoering geeft aan het economisch beleid van de provincie. Door proactief te zoeken naar kansen voor versterking en groei van de Flevolandse economie en door te investeren in goede relaties met onderzoeks- en onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en overheden, vervult de OMFL een makelaarsfunctie in de regionale economie.**

### *Directiewisseling*

Voor de OMFL was 2013 een bewogen jaar. Per 1 februari 2013 is directeur drs. Jan Brink vertrokken. De RvC heeft daarop de heer Peter Visscher, lid van de RvC sinds 2009, aangesteld als interim directeur. Met ingang van 15 oktober 2013 is de vacature ingevuld door ondergetekende, mevrouw dr. ir. Ineke Mastenboek.

### *Werksessies Toekomst OMFL*

De OMFL heeft zich in 2013 moeten voorbereiden op de veranderde condities in 2014 die beduidend verschillen ten opzichte van voorgaande jaren. Daarbij hebben de volgende zaken een belangrijke rol gespeeld:

- het beëindigen van het project Kansen voor Flevoland per 31 december 2013 waarmee een belangrijke financieringsbron weg is gevallen met gevolgen voor de activiteiten en daarmee de omvang van de organisatie;
- een bezuiniging die door de aandeelhouder is aangekondigd waardoor per januari 2014 minder financiële middelen ter beschikking gesteld zouden worden;
- het beëindigen van NORT per 31 december 2013 als financieringsbron voor de recreatieve sector;
- de fusie van de Kamer van Koophandel met Syntens per 2014, waarbij nog niet helder was welke taken en rollen door deze nieuwe organisatie opgepakt zouden worden en wat de invloed hiervan zou kunnen zijn op het takenpakket van de OMFL.

Onder aansturing van de interim-directeur hebben alle medewerkers van de OMFL zich in een aantal sessies voorbereid op deze nieuwe omstandigheden. Onder de werktitel “Toekomst OMFL” heeft dit geresulteerd in een marktverkenning waarmee een duidelijk beeld is ontstaan van de kansen in de markt en welke (aanvullende) diensten de OMFL kan bieden. Intensieve gesprekken met de aandeelhouder/financier completeerden het beeld.

Vertrekpunt voor de inzet van de OMFL in de kenniseconomie is het provinciaal economisch beleid waarin de focus ligt op de topsectoren High Tech (met als speerpunt composieten als onderdeel van de maakindustrie), Life Sciences & Health (met speerpunt gezondheid mens & dier en zorginnovatie), en Agri&Food / Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. In 2013 waren de activiteiten van de OMFL binnen de agribusiness met name gericht op de verwaarding van reststromen en de opwekking van duurzame energie.

De toegevoegde waarde van de OMFL ligt in het voor de markt uit initiëren en realiseren van projecten. Daarbij richt de OMFL zich op de thema's innovatie en ontwikkeling, investeringsbevordering, vrijetijdseconomie en (via haar dochterbedrijven) op financiering en participaties.

### ***Innovatie en Ontwikkeling***

De OMFL jaagt economische ontwikkelingen aan door projecten te initiëren, ontwikkelen en uit te voeren in samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en intermediaire organisaties. Door clustering naar thema of geografische ligging binnen die projecten kunnen de activiteiten van individuele bedrijven elkaar versterken.

***Investeringsbevordering***

De OMFL richt zich hierbij vooral op acquisitie, in eerste instantie gericht op buitenlandse bedrijven. Daarnaast worden contacten onderhouden met buitenlandse vestigingen van bedrijven in Flevoland, en worden bijdragen geleverd aan handelsmissies, o.a. naar China.

***Toerisme Flevoland***

Ook binnen het werkveld van de vrijetijdseconomie is het provinciaal economisch beleid richtinggevend. Zo werkt Toerisme Flevoland als bedrijfsonderdeel van de OMFL aan het toeristisch en recreatief product (tot eind 2013 was NORT Flevoland onderdeel van Toerisme Flevoland) en aan de marketing en de promotie van de toeristisch-recreatieve sector in Flevoland.

***Financiering en participaties***

De OMFL adviseert ondernemers over het financieel instrumentarium en verstrekt participatiekapitaal en achtergestelde leningen via het Financieringsfonds Regionaal Economische Ontwikkeling Flevoland (REOF) (100% OMFL) en de onafhankelijk opererende fondsen MKB Fonds Flevoland (52,5% OMFL) en Technofonds Flevoland (62,5% OMFL). Deze fondsen worden zelfstandig bestuurd vanuit Beheer Flevoland Participaties B.V.

***Presentatie aan Provinciale Staten***

Bovengenoemde positionering van de OMFL is op 3 juli 2013 gepresenteerd aan de leden van de Flevolandse Provinciale Staten in de zogenoemde panoramaronde (thans 'beeldvormende agenda'). Vice voorzitter Mevr. dr. P.C. Plooi-j-van Gorsel en twee projectleiders verzorgden een presentatie over wat de OMFL als netwerkorganisatie betekent voor de provincie bij de uitvoering van het provinciaal economisch beleid en het aanjagen van werkgelegenheid. Zij gingen daarbij met name in op de thema's innovatie & ontwikkeling, internationale acquisities en toerisme & recreatie. De presentatie werd door de leden van de Provinciale Staten zeer goed ontvangen.

***Operationeel en financieel fundament***

Het Operationeel Programma West 'Kansen voor Flevoland' vormde met Europees geld in de periode 2008 tot en met 2013 een belangrijk financieel fundament voor de activiteiten van de OMFL. In deze periode heeft de OMFL extra fte's ingezet aan het project 'Ondersteuning Innovatief Ondernemerschap Flevoland' dat onderdeel vormt van 'Kansen voor Flevoland'. De resultaten van de afgelopen zes jaren tonen dat de OMFL goede resultaten heeft geboekt voor Flevoland.

De door de provincie beschikbaar gestelde financiële middelen van circa 1 miljoen euro leidden in 2013 tot een circa vier maal hogere investering door andere partijen, waaronder ondernemers, een multiplier van bijna vier.

### Formatie

De beëindiging van het project 'Kansen voor Flevoland' per 31 december 2013 en de bezuiniging bij de aandeelhouder per 2014 hebben in het laatste kwartaal van 2013 geleid tot nadere afspraken met de aandeelhouder ten aanzien van de formatie. De formatievermindering is met ingang van 2014 geëffectueerd door van een aantal medewerkers afscheid te nemen en door bij het merendeel van de overige medewerkers de arbeidstijd in de contracten te reduceren.

De OMFL gaat daarmee per 2014 met één derde terug in formatie, van 14,68 fte naar 10,30 fte. Voor specifieke projecten zal de OMFL externe specialisten inschakelen wanneer daar dekking voor is. Zo kan de OMFL met een kleine, slagvaardige vaste formatie en de tijdelijke inzet van derden flexibel opereren.

Functie	Formatie OMFL *)	
	31-12-2012	31-12-2013
Directie en Stafbureau	4,35	2,30**)
Team Innovatie & Ontwikkeling	4,13	3,00**)
Team Toerisme/NORT	3,72	4,00***)
Team Investeringsbevordering	2,48	1,00
Totaal in fte	14,68	10,30

\*) Exclusief medewerkers van Beheer Flevoland Participaties B.V. (2,15 fte)

\*\*\*) inclusief reductie van 0,1,0 stafbureau en 0,6 fte Innovatie & ontwikkeling die per 1-03-2014 wordt geëffectueerd.

\*\*\*) Formatiegroei 0,9 fte door opdrachten buiten subsidie provincie

Het gemiddelde ziekteverzuim van de OMFL was in 2013 met 8,4 % relatief hoog hetgeen met name is toe te schrijven aan de langdurige ziekte van één medewerker.

### Publiciteit

In 2013 kwam de OMFL regelmatig in het nieuws, onder andere bij de ondertekening van de uitvoeringsagenda van Humanimal, waarin negentien Flevolandse life sciences bedrijven, kennisinstituten en overheden op het thema Gezondheid van Mens en Dier met elkaar samenwerken. Ook het bericht dat het programma 'Kansen voor Flevoland' in de afgelopen jaren circa 1.600 banen heeft opgeleverd is goed door de media opgepakt. Daarnaast heeft de OMFL diverse presentaties en workshops georganiseerd. Het aantal volgers via Twitter is in het afgelopen jaar gestegen van tegen de 500 naar boven de 700. Helaas is er door het vertrek van de communicatiemedewerker vanaf oktober 2013 geen nieuwsbrief meer verstuurd.

### Vooruitblik

De OMFL zet zich actief in ter bevordering van de regionale economie met als doel het creëren van (extra) werkgelegenheid. Deze activiteiten liggen in lijn met de economische doelen van de Economische Agenda 2012-2015 en het College uitvoeringsprogramma 2011-2015. De OMFL beschikt als (mede-)initiator over de nodige ervaring met de vorming van 'vitale coalities' in de clusteraanpak zoals beschreven in het volgende hoofdstuk. Deze aanpak heeft zich afgelopen jaren binnen Kansen voor Flevoland bewezen en deze methodiek zal ook in het vervolg leidend zijn bij de inzet van de OMFL.

Daarmee is OMFL een organisatie van 'doeners' die kansrijke projecten op economisch gebied initieert, aanjaagt en uitwerkt. Zo stimuleert de OMFL actief de economische positionering van Flevoland. Het motto is en blijft: 'Wij werken aan Flevoland'. Daar zijn we goed in en dat doen wij

samen met ondernemers en kennisinstellingen. De wijze waarop wij dat doen verklaart het motto van dit jaarverslag: *'Stimulerend en verbindend'*.

Lelystad, 29 februari 2014

mevr. dr.ir. I. Mastenbroek  
Directeur

## 2. Activiteiten

De kernactiviteit van de OMFL is het aanjagen van economische ontwikkelingen. De OMFL richt zich daarbij in eerste instantie op de uitvoeringsopgaven van het economisch beleid van de provincie Flevoland. Daarnaast verricht de OMFL nog enkele werkzaamheden ten behoeve van andere (semi)overheden, maar ook deze activiteiten worden uitgevoerd binnen de strategische keuzes van de provincie.

Om de economie te stimuleren creëren de projectleiders van de OMFL condities waarbinnen matches gemaakt kunnen worden tussen kennisinstellingen, overheden en MKB-bedrijven (*'triple helix'*). Zij maken daarbij gebruik van de *clusteraanpak*, waarbij organisaties die in een bepaalde sector actief zijn, gestimuleerd worden om te profiteren van elkaars nabijheid. Om dit te bereiken worden de zogenoemde *innovatiearena's* georganiseerd om ideeën te genereren die leiden tot het vormen van een cluster. Organisaties kunnen zo van elkaar profiteren door middel van samenwerking, kennisdeling of het delen van kosten. Binnen een cluster worden vervolgens één of meerdere platforms gevormd die een slag dieper gaan in de kennis- en informatie-uitwisseling. De daadwerkelijk actieve partijen vormen daarin de zogenoemde *vitale coalities*. De projectleiders van de OMFL initiëren dat deze partijen ook daadwerkelijk kansrijke business plannen opstellen. Doel is dat de bedrijven en kennisinstellingen hun kennis omzetten naar vermarktbaar producten en diensten, waarmee concrete arbeidsplaatsen worden gegenereerd (*'kennisvalorisatie'*). Deze aanpak is ontwikkeld en toegepast in het project 'Kansen voor Flevoland', en zal ook in de toekomst toegepast worden.

Het verslag van de activiteiten die de OMFL in 2013 heeft uitgevoerd is in lijn met het *Activiteitenplan 2013* en het *Jaarplan Kansen voor Flevoland 2013* die beide begin 2013 zijn vastgesteld.

De opbouw van dit verslag van activiteiten is als volgt:

1. **Kansen voor Flevoland** met een toelichting op de activiteiten in de R&D clusters, het programma Fast Forward en de subsidieregeling FLOO;
2. **Innovatie en ontwikkeling** met het verslag van de activiteiten in het cluster Composieten, de activiteiten in het cluster Duurzame energie / agribusiness en windtechnologie, en de life science activiteiten in het cluster Gezondheid Mens & Dier en cluster Zorginnovatie;
3. **Investeringsbevordering** met verslag van buitenlandse acquisities en buitenlandse missies, investor development, en het informele investeerdersnetwerk FLIIN;
4. **Vrijtijdseconomie** met het verslag van de activiteiten van Toerisme Flevoland en NORT Flevoland;



## 2.1 Kansen voor Flevoland

Het innovatieproject Kansen voor Flevoland is in 2008 met Europees geld gestart met als doel om gedurende zes jaar de groei van het Flevolandse MKB te vergroten. Dit jaarverslag 2013 betreft het afrondende jaar van dit innovatieproject waarin de OMFL zich samen met Syntens Innovatiecentrum en de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland heeft ingezet voor de ondersteuning van innovatief ondernemerschap in Flevoland. Het project is in november 2013 op passende wijze afgesloten met een feestelijk event waaraan tal van ondernemers, bestuurders, provinciale- en gemeentelijke ambtenaren en projectleiders hebben deelgenomen. Tijdens het event heeft gedeputeerde Appelman de resultaten van zes jaar 'Kansen voor Flevoland' bekend gemaakt: met het Europese budget van 33 miljoen euro is in de afgelopen jaren voor 140 miljoen euro in de Flevolandse economie geïnvesteerd, hetgeen heeft geresulteerd circa 1600 banen.

### *R&D clusters*

De OMFL heeft in de afgelopen jaren vanuit het project Kansen voor Flevoland diverse partijen bij elkaar gebracht in clusters op het gebied van composieten, agribusiness en life sciences. Voor specifieke clusters was binnen Kansen voor Flevoland de mogelijkheid om geldelijke steun te bieden. Deze zogenaemde Research & Development clusters moesten dan samengesteld zijn uit minimaal één kennis-, onderzoeks- of onderwijsinstelling en minimaal twee Flevolandse MKB-ondernemingen. Voorwaarde was daarbij dat de R&D clusters moesten leiden tot innovatie bij de MKB-ers, groei in werkgelegenheid of omzet, en toegevoegde waarde creëren voor de regionale economische ontwikkeling.

De OMFL heeft binnen het project Kansen voor Flevoland een zestal van deze specifieke R&D clusters gevormd die gebruik hebben gemaakt van deze regeling:

1. De virtuele wereld van verschil (door de inzet van serious gaming in de rouwverwerking van jongeren);
2. Afvullijn Prionics (de ontwikkeling van een afvullijn voor testflacons door co-makership tussen bedrijfsleven en onderwijs);
3. Hospitrace (de opzet van een datamanagementsysteem voor tracking & tracing van instrumenten in ziekenhuisomgevingen)
4. Dutch Collaborative Biobank DCB (opzet van infrastructuur voor biomedisch onderzoek in de gezondheidszorg);
5. DNA Paardenregistratie (opzet van systeem voor identificatie en registratie van paarden met behulp van DNA);
6. Flevomarkt (opzet van een foodconcept met verkoop, leisure en horeca op basis van regionale producten).

In 2013 heeft de OMFL de inzet aan deze clusters afgerond. Bij een aantal van deze clusters wordt de samenwerking voortgezet zonder de verdere tussenkomst van de OMFL.

De methodiek en de werkwijze, die gedurende de looptijd van dit project verder is doorontwikkeld, is dermate kansrijk gebleken dat deze door de OMFL ook in de toekomst zo veel mogelijk zal worden toegepast. Echter, door de beëindiging van dit Europese project zullen deze activiteiten vanaf 2014 uitgevoerd worden met beperktere middelen.

### *Fast Forward*

Ook in 2013 heeft de OMFL in samenwerking met de provincie Flevoland het inspirerende programma Fast Forward Start-up Plus georganiseerd, dat nog in 2014 doorloopt. Dit doorgroeiprogramma biedt ambitieuze ondernemers de kans om een stap vooruit te zetten met hun onderneming. In tien bijeenkomsten van elk één dag komen zeven inhoudelijke thema's aan bod: strategy, people, execution, marketing, sales, cash en leadership. Deze vormen het inhoudelijke hart van het programma. Daarnaast leren ondernemers elkaar coachen en is er ruimte voor individuele vragen. Zestien ambitieuze ondernemers, die niet alleen in hun bedrijf maar vooral ook aan hun bedrijf willen werken, hebben aan dit programma deelgenomen. Na afloop reageerden de ondernemers enthousiast dat het hen tot waardevolle inzichten had gebracht die direct toepasbaar waren waardoor zij succesvoller hun bedrijf konden leiden.

### *FLOO*

De Flevolandse Ondernemers Ondersteuning (FLOO) is een subsidieregeling waarmee Flevolandse MKB-ers tegen een gereduceerd tarief deskundigheid van onafhankelijke adviseurs kunnen inkopen. Het moet gaan om advies op het gebied van bijvoorbeeld businessplan- of organisatieontwikkeling, financiering, juridische en contractuele zaken, procesondersteuning en octrooiaanvragen. De FLOO moet leiden tot meer werkgelegenheid of een hogere omzet.

In 2013 heeft de OMFL 42 aanvragen ontvangen. Daarvan zijn 32 aanvragen gehonoreerd en 10 op eigen initiatief gestopt of afgewezen omdat niet werd voldaan aan de voorwaarden.

Vanaf 2008 heeft de FLOO-regeling ondernemers geholpen in het verkrijgen van uiteenlopende adviezen wat uiteindelijk tot nu toe heeft geleid tot circa 104 nieuwe arbeidsplaatsen.

## 2.2 Innovatie en ontwikkeling

**Door clustering naar thema of geografische ligging kunnen activiteiten van individuele bedrijven elkaar versterken. De OMFL initieert, ontwikkelt en voert projecten uit met bedrijven en intermediaire organisaties om innovatie en ontwikkeling - binnen clusters - te bevorderen. Het team Innovatie & Ontwikkeling was ook in 2013 actief in de clusters Composieten, Agribusiness, Duurzame Energie, Gezondheid Mens & Dier en Zorginnovatie.**

### Cluster Composieten

#### *CompoWorld*

Het cluster Composieten, dat valt onder de topsector High Tech Systemen en Materialen (HTSM), is met name georganiseerd rondom de stichting CompoWorld die eind 2011 is opgericht.

De eind 2012 toegekende innovatieprojecten zijn begin 2013 van start gegaan. Eind 2013 zijn twee projecten vrijwel geheel succesvol afgerond, één project ver gevorderd, en één project heeft door economische tegenslag pas eind 2013 kunnen starten. De ontwikkelingen blijken voor een aantal bedrijven buiten Flevoland dusdanig interessant dat vestiging in de omgeving van het Nationaal Luchtvaart Laboratorium te Marknesse begin 2014 serieus overwogen wordt.

#### *Innovatievouchers*

De kern van de activiteiten gericht op business development wordt gevormd door promotie- en acquisitiewerk, in diverse vormen, zoals acquisitie van nieuwe activiteiten en/of bedrijven, bezoek aan beurzen, en de organisatie van het tweedaagse CompoWorld Congres in Emmeloord.

Tijdens dit najaarscongres op 27 en 28 november 2013 heeft CompoWorld opnieuw vier innovatievouchers uitgereikt met een totale waarde van € 772.000,=. Het gaat om de bedrijven Dutch Thermoplastic Components B.V. uit Almere, NPSP Composieten uit Haarlem, Fokker Landing Gear uit Helmond en Airborne Composites B.V. uit Den Haag.

Op het gebied van onderwijs ligt het programma voor de diverse onderdelen rond het MBO-onderwijs op schema. MBO studenten van het ROC Friese Poort krijgen hun practicum in de eind 2013 opgeleverde incubatorruimte aan de Randweg 22 te Emmeloord. In deze incubator hebben ook recent twee technostarters hun intrek genomen. De ontwikkeling van de verschillende onderdelen voor het HBO-onderwijs loopt achter op de prognose, wat mede is veroorzaakt door het geringe aantal aanmeldingen voor technisch onderwijs bij Windesheim Flevoland.

#### *CompoBouw*

In 2013 is gestart met de verkenningen van CompoBouw. De bouwsector heeft sterke behoefte om te innoveren. Composietmateriaal geeft in veel gevallen ook hier het antwoord om duurzaam, lichtgewicht constructies te maken. Daarnaast biedt het composiet de mogelijkheid om 'slim' te produceren. Vanuit de bouwsector worden regelmatig vragen gesteld over innovatiemogelijkheden met composietmateriaal. De OMFL heeft aanpak voorgesteld en hiermee een verkennend vooronderzoek gedaan naar draagvlak, mogelijkheden en haalbaarheid. Met een Crossover naar biobased basismateriaal. De uitkomst is bemoedigend zodat dit project in 2014 een vervolg krijgt.

### *EKO-vation*

Onder deze naam is een uniek project gestart dat gericht is op de ontwikkeling van een nieuw type schip dat voor verschillende doeleinden, zoals visserij en off-shore wind, gebruikt kan worden. Een groep van negentien innovatieve voornamelijk Flevolandse bedrijven hebben met behulp van de OMFL, Blue Port Urk, Syntens Innovatienetwerk en maritiem adviesbureau Koers & Vaart een innovatief maritiem platform opgericht. De uitdaging is om in twee jaar tijd een multipurpose schip te realiseren dat zowel voor de visserij als voor andere activiteiten gebruikt kan worden en binnen een dagdeel omgebouwd kan worden voor een nieuwe toepassing.

Een eerste uitwerking van de ontwerp- en scheepsbouwkundige aspecten van het schip is inmiddels afgerond. De multipurpose opzet is haalbaar gebleken. Het nieuwe schip zou zowel voor visverwerking, maritiem onderzoek als seismologisch onderzoek gebruikt kunnen worden. Daarnaast moet er een duikplatform geplaatst kunnen worden. Voor de seriebouw en exploitatie zal daarna het bedrijf EKO-vation N.V. worden gestart. Eind 2013 is de EKO-vation mede door ondersteuning van de OMFL officieel naar buiten gebracht.

### Cluster Duurzame energie / Agribusiness

#### *RINGG 2.0*

In 2013 heeft de OMFL zich ingezet om MKB-bedrijven en kennisinstellingen actief met elkaar te verbinden op het gebied van verwaarden van groene reststromen. De MKB-bedrijven zijn met name agrarische bedrijven en de kennisinstellingen zijn de CAH Vilentum Hogeschool, de Wageningen UR, ACRRES en LTO-Noord.

De kennis en technologische toepassingen van het verwaarden van groene reststromen door middel van vergisting zijn de laatste jaren sterk ontwikkeld. Het accent bij biovergisting is het laatste jaar vooral gelegd op verwaarding van de reststromen naar nieuwe grondstoffen door middel van cascadering. Hierbij worden eerst de componenten met de hoogste toegevoegde waarde uit de bio-massa gehaald (met name op basis van eiwitten) zodat aan het eind van het proces uiteindelijk brandstof in de vorm van biogas overblijft.

De kennis voor deze *bio-based economy* is gebundeld bij het Regionaal Innovatieloket Groene Grondstoffen (RINGG), het Informatiecentrum over Duurzame Energie van de provincie Flevoland, ACRRES en de OMFL. Dit informatieloket functioneert als intermediair tussen overheid, bedrijfsleven en particuliere initiatieven. De OMFL heeft vanuit het RINGG een aantal bijeenkomsten met ondernemers georganiseerd die gericht waren op nuttige toepassing van reststromen. De plattelandsondernemers hebben het delen van de kennis op dit terrein als zeer nuttig ervaren.

Opgemerkt moet worden dat niet altijd de juiste doelgroep bereikt kon worden. Zo bleek er te weinig animo bij de juiste doelgroepen voor de Masterclass bio-vergisting die samen met ACRRES, LTO Projecten, en de Biogas Branche Organisatie is opgezet. Deze vierdaagse Masterclass was opgezet om de kennis op het gebied van bio-vergisting te verdiepen en om de kennis en praktijkervaringen van de professionele vergisters te laten delen met de ondernemers die het vergistingsproces nog slechts als nevenactiviteit beoefenen. Vanuit de doelgroep van professionele ondernemers waren voldoende aanmeldingen, maar vanuit de startende vergisters was onvoldoende animo voor deze Masterclass zodat besloten moest worden om deze te annuleren.

De OMFL heeft de weg verkend die het RINGG naar meer zelfstandigheid moet leiden. De uitkomst van deze verkenning heeft geleerd dat, ondanks deze hoge waardering voor de georganiseerde netwerkbijeenkomsten, de financiële rendementen in de branche van vergisters nog niet zodanig zijn dat dit de stap naar verzelfstandiging kan verantwoorden. Vooral nog is de business case voor een zelfstandige RINGG niet haalbaar gebleken.

#### *Biogas activiteiten*

Met name op het gebied van biogas heeft de OMFL een aantal initiatieven begeleid. Onder de naam BiddinghuizenGas is onder aansturing van de OMFL door een viertal ondernemers (producenten en afnemers) de haalbaarheid onderzocht van de opwekking en gebruik van groen gas uit lokale reststromen. Groen gas is de duurzame variant van aardgas en wordt gemaakt door biogas op te waarderen tot het dezelfde kwaliteit heeft als aardgas. Ondanks de grote beschikbaarheid aan reststromen en de vraag naar groen gas kon geen haalbare business case opgesteld worden. Onder het initiatief van GroenGasStraat (GGS) is een aantal agrarische ondernemers verder gegaan in de ontwikkeling van vergisters.

In 2013 is daarbij een concreet resultaat bereikt door de ombouw van een mestvergister voor elektriciteitsproductie naar een installatie voor de levering van groen gas op het aardgasnet. Om de business cases rond te krijgen is gebruik gemaakt van de MEP-subsidie (Milieukwaliteit van de Elektriciteitsproductie) en/of de SDE-regeling (Stimulering Duurzame Energieproductie).

In Dronten is BioNet als een kleinschalig initiatief gestart met de schoolboerderij van CAH Vilentum, woningcorporatie OFW, de gemeente, Liander. De OMFL heeft dit initiatief begeleid vanuit het RINGG. Uit de mest van honderd koeien zou biogas geleverd worden aan een nieuw te bouwen woonwijk. Door stagnatie in de woningbouw kon de business case niet worden geactiveerd. Ook in de Noordoostpolder heeft de OMFL verkenningen gedaan naar de wenselijkheid en mogelijkheid van een biogasnetwerk. Daarbij heeft de OMFL projectondersteuning geleverd aan Grontmij en Ekwadraat in het onderzoek Biogas in de NOP. Via themabijeenkomsten met lokale biogasproducenten zijn de technische en financiële mogelijkheden verkend. Deze worden nader uitgewerkt in het vervolgonderzoek waarin meer duidelijkheid verkregen zal worden over de gewenste schaalgrootte, het tracé voor biogas en CO<sub>2</sub>, warmte en elektriciteitsopwekking, bioLNG of groen gas, en de benodigde vergunningen.

#### *Precisielandbouw*

De OMFL heeft de stichting Agrarisch Innovatie Netwerk Flevoland (AINF) ondersteund bij de organisatie van het jaarlijks initiatief van de praktijkdag 'Precisielandbouw in de praktijk'. Dit is gedaan in nauwe samenwerking met DLV Plant, LTO-Noord, PTC+ Dronten, en CAH Vilentum. De inzet van moderne technologie zoals GPS-navigatie maakt het mogelijk om maatwerk te kunnen leveren bij het gebruik van meststoffen en bestrijdingsmiddelen. Precisielandbouw zal een steeds grotere rol gaan spelen bij de ontwikkeling van duurzame landbouw en veeteelt. Dit wordt onderstreept door de instelling van de leerstoel precisielandbouw door de CAH Vilentum Hogeschool in Dronten.

#### **Cluster Duurzame energie / Windtechnologie**

De mogelijkheden van acquisitie en economisering van windenergie in Oostelijk en Zuidelijk Flevoland zijn door de OMFL in een Quick Scan nader verkend. De circa 600 bestaande windmolens in Flevoland zullen op zeker moment vervangen worden door een kleiner aantal windturbines met

grotere afmetingen en meer vermogen. Deze sanering zal komende jaren plaatsvinden. De provincie zal in het voorjaar 2014 een ruimtelijk en economische haalbaarheidsonderzoek uitvoeren. De fabricage van nieuwe windmolens wordt gedomineerd door de Duitse en Deense windindustrie. Acquisitie op dit terrein wordt weinig kansrijk geacht. Daarentegen is de markt voor vervanging, reparatie en revisie (MRO) groeiende. De uitkomst van de quick scan geeft aan dat hier kansen liggen voor de maakindustrie, met name op grootschalige locaties met goede aansluitingen op de infrastructuur. Transport over water, en uitstekende wegverbindingen met Delfzijl, Den Helder, IJmuiden, en productielanden Duitsland en Denemarken bieden unieke kansen op de locatie Flevokust.

#### Cluster Gezondheid Mens & Dier (Humanimal)

Onder de naam 'Humanimal, Health Innovations for Humans & Animals', werken 16 Flevolandse life sciences bedrijven, kennisinstellingen en overheden op het thema Gezondheid van Mens en Dier. Dat de gezondheid van mensen samenhangt met die van dieren komt tot uitdrukking in de One Health benadering omdat steeds duidelijker wordt dat virussen, bacteriën en andere micro-organismen overgaan van dier op mens en dat voeding daarbij ook een rol speelt. De zorgkosten kunnen verlaagd worden en de gezondheid van mens en dier verbeterd door preventie, vroegtijdige opsporing van infecties, ontwikkeling van vaccins, oplossingen voor antibioticaresistentie, en de uitwisselen van veterinaire- en humane kennis. De clusterondersteuning van de OMFL biedt vooral faciliterende werkzaamheden ten behoeve van de groei en ontwikkeling van bedrijven, universiteiten en ziekenhuizen. Daarnaast coördineert de OMFL het Europese project Emerging Diseases Campus (EDC) waarbij een kennisvalorisatieketen is ontwikkeld bij het Centraal Veterinair Instituut.

Onder aansturing van de OMFL is de Uitvoeringsagenda Humanimal opgesteld en eind december ondertekend door gedeputeerde Jan-Nico Appelman en de deelnemende partijen. De samenwerking biedt mooie resultaten voor de Flevolandse economie met o.a. innovatieve projecten, de begeleiding van startende life sciences bedrijven, de marketing en branding van Humanimal en een gezamenlijke verkenning naar campusontwikkeling. Eind 2013 is ook de website Humanimal.nu gelanceerd.

De OMFL heeft de Dierenkliniek Emmeloord ondersteund met de organisatie van het symposium 'Emmeloord draait door' op 6 september 2013. De OMFL organiseerde hier het eigen Life Science Innovation Platform, waarbij kennis op het gebied van gezondheid van dieren gedeeld werd door deelnemers vanuit kennisinstellingen en ondernemingen, en waar reeds de eerste resultaten van de uitvoeringsagenda konden worden gepresenteerd.

Op initiatief van de provincie Flevoland heeft de OMFL op 21 augustus 2013 een werkdiner verzorgd voor directeuren en bestuurders van (voedselproducerende) ondernemingen, horeca-ondernemingen, lokale en regionale overheden, ministerie van EZ en kennisinstellingen op het thema: 'Voeding en Gezondheid'. Deze crossover tussen voeding en gezondheid heeft veel kennis, inspiratie en samenwerking opgeleverd met vervolgspraken waarbij een aantal vraagstukken nader uitgediept zal worden. Te denken valt aan oplossingen voor beperkende wet- en regelgeving voor agrariërs en voedingsmiddelenfabrikanten bij de productie van gezonde voeding en hoe schadelijke stoffen beperkt of voorkomen kunnen worden tijdens de productie van voedsel. Dit werkdiner krijgt mogelijk nog een vervolg in de vorm van een innovatiearena over voeding en gezondheid.

### Cluster Zorginnovatie

Flevoland groeit én vergrijst sneller dan de rest van Nederland. Het aantal ouderen groeit tot 2025 met maar liefst 79 procent; dat is fors hoger dan het landelijke percentage van 40 procent. Ook de groep chronisch zieken groeit. De zorgkosten stijgen echter en het (zorg)voorzieningsniveau houdt geen gelijke tred met de grotere vraag naar zorg. Door in te zetten op zorginnovatie stimuleert de provincie Flevoland de totstandkoming van creatieve en innovatieve oplossingen. Innoveren in de zorg is niet alleen vanuit kostenbesparing, maar ook vanuit het oogpunt van kwaliteitsverbetering essentieel.

De OMFL is één van de drie uitvoeringsorganisaties van de provincie op het gebied van zorginnovatie, en neemt de economische component in de uitvoering van het zorginnovatiebeleid op zich.

In 2013 hebben de drie organisaties gezamenlijk vier bijeenkomsten van het Zorginnovatieplatform verzorgd. Met thematische bijeenkomsten deelt en verspreidt het Zorginnovatieplatform inhoudelijke kennis, en faciliteert daarmee tegelijkertijd netwerkvorming. De OMFL heeft als taak om matches te verzorgen tussen zorgorganisaties en MKB-ondernemingen.

De provincie Flevoland is opdrachtgever van de zorginnovatiewedstrijd 'Betere Zorg Mijn Idee', waarmee beoogd wordt om innovaties tot stand te brengen die de doelmatigheid van de zorg kunnen verbeteren. Als prijswinnende idee is naar voren gekomen een tool om jongeren en ouderen met elkaar in contact te brengen, waarbij de ouderen geholpen kunnen worden met hun vragen op het gebied van ICT en social media. De OMFL begeleidt deze prijswinnaar om dit idee verder te ontwikkelen en in de markt te zetten.

De OMFL is medeorganisator en gastheer geweest van de tweedaagse training over zorginnovatie 'Highway 2 Health' in september. Deze training is bedoeld voor mensen die direct of indirect bezig zijn met innovaties in de zorg.



## 2.3 Investeringsbevordering

### *Buitenlandse acquisitie*

Flevoland is de afgelopen jaren mede door de OMFL op de internationale kaart gezet. Het resultaat daarvan wordt zichtbaar in een lijst van 400 internationale bedrijven die in Flevoland actief zijn (excl. detailhandel). Deze bedrijven zijn goed voor ruim 12.000 (in)directe arbeidsplaatsen.

De OMFL acquireert rechtstreeks onder buitenlandse investeerders, daarnaast worden buitenlandse investeerders vooral geworven in samenwerking met het NFIA.

Zo is in 2013 onder regie van het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en samen met de collega's van de omliggende ROM's de International Food & Technology (IFT) beurs in Chicago bezocht. Het bezoeken van (internationale) beurzen blijkt een uiterst effectief middel te zijn om in korte tijd een groot aantal bestaande relaties te onderhouden en daarnaast snel een aantal nieuwe te leggen. Ook dicht bij huis heeft de internationale aardappelbeurs Potato Europe in Emmeloord veel nieuwe contacten opgeleverd.

In 2013 heeft een groeiend aantal Aziatische bedrijven interesse getoond in vestiging in Flevoland met als concreet resultaat volgens de NFIA telling zes bedrijfsvestigingen uit verschillende branches, zijnde: twee distributiecentra (uit Zuid-Korea en Japan), twee bedrijven in marketing & sales (uit China en Japan), twee automotieve bedrijven welke zich vestigden met een marketing & sales afdeling (uit Japan) en de vestiging van een Europees hoofdkantoor (uit de VS), en een datacentre (uit Singapore). Deze zes bedrijven zijn goed voor 154 arbeidsplaatsen en brengen investeringen van 85 miljoen euro met zich mee.

### *Buitenlandse missies*

In november 2013 is een bestuurlijke missie onder leiding van de Commissaris van de Koning in nauwe samenwerking met de afdeling investeringsbevordering van de OMFL naar Zhejiang uitgevoerd.

Vanuit de provincie Flevoland worden op verschillende gebieden al decennia warme banden met deze vooraanstaande provincie in China onderhouden. Tijdens deze missie is een vernieuwde Memorandum of Understanding (MoU) ondertekend, waarin de bestuurlijke samenwerking tussen Zhejiang en Flevoland is bevestigd. Dit vormt de basis voor verdere uitbouw van samenwerking en het creëren van kansen voor het Flevolandse bedrijfsleven. Daarnaast zijn diverse relevante departementen en instanties bezocht (o.a. de lokale Kamer van Koophandel in Hangzhou) alwaar de kansen en mogelijkheden welke de provincie Flevoland te bieden heeft onder de aandacht zijn gebracht.

Een deel van de delegatie heeft tijdens deze missie een aanvullend bezoek aan Binnen-Mongolië gebracht. Hier is onder leiding van de Burgemeester van Emmeloord aandacht besteed aan de mogelijkheden die het Flevolandse bedrijfsleven heeft te bieden aan de daar sterk vertegenwoordigde primaire aardappelsector en de daaraan gekoppelde verwerkende industrie. De delegatie heeft daarmee een belangrijke dienst bewezen aan de daar al bestaande handelscontacten. In het kielzog van de bestuurder hebben twee Flevolandse bedrijven in het aan de provincie Zhejiang aanpalende gebied goede zaken kunnen doen: Dutch Premium Horses, dat paarden naar China exporteert, en de Dierenkliniek Emmeloord, die de paarden medisch keurt en op de reis naar China begeleidt en een vestiging heeft bij het bedrijf Heilan van waaruit zij haar diensten in China verleent. Deze missie diende mede ter voorbereiding op de economische missie naar China die voor medio 2014 gepland staat.



Op verzoek van de provincie is in 2013 ook onderzocht of een missie naar Rusland van economische betekenis zou kunnen zijn voor Flevoland. Het resultaat van dit onderzoek is dat de huidige relaties vooral op het sociaal-culturele vlak liggen en dat er op het economische vlak nog te weinig aanknopingspunten zijn. Het uitbouwen van de relatie met Rusland vraagt als gevolg daarvan om significante investeringen in geld en tijd waarbij het rendement van deze inspanningen vanuit de investeringsbevordering optiek nog zeer ongewis zal zijn.

#### *Investor development*

Het is van groot belang het relatiebeheer van in Flevoland gevestigde bedrijven op orde te houden. De strategie hierbij is om op voorhand bedrijfsinformatie te verzamelen om snel in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Ook in 2013 is regelmatig met de belangrijkste spelers van de internationale bedrijven contact onderhouden. Dit is gedaan in samenwerking met onze partners bij de zes gemeenten, NFIA en de provincie Flevoland.

#### **Flevolands Informal Investors Network (FLIIN)**

De OMFL coördineert het FLIIN programma, dat gebaseerd is op een netwerk van (ex)ondernemers die over voldoende kapitaal beschikken om startende en doorstartende bedrijven in Flevoland met risico kapitaal te ondersteunen. Deze informal investors participeren in kansrijke bedrijven en projecten, die zonder hun steun niet of niet snel van de grond zouden zijn gekomen.

De uitvoering van het FLIIN werd ook voor een belangrijk deel gefinancierd door Kansen voor Flevoland dat eind 2013 is beëindigd. Aanvankelijk was het de bedoeling dat FLIIN voldoende bestaansrecht zou ontwikkelen om als zelfstandig onderdeel verder te gaan. Op grond van de ervaringen van de afgelopen vijf jaar kan geconcludeerd worden dat dit zelfs in een minimale vorm geen haalbare kaart is. Er is daarom besloten om deze activiteit onder te brengen bij Beheer Flevoland Participaties B.V., de organisatie die het beheer heeft van het MKB Fonds Flevoland B.V. en het Technofonds Flevoland B.V.

Hiermee is continuïteit gewaarborgd en tot op zekere hoogte aan de doelstellingen voldaan.

## 2.4 Vrijtijdseconomie

### Toerisme Flevoland

De opdracht van Toerisme Flevoland komt voort uit de Economische Agenda van Flevoland door te investeren in de vrijetijdseconomie. Een aantrekkelijke leefomgeving heeft als doel de aantrekkelijkheid van het gebied te verbeteren om meer bezoekers te ontvangen en een aantrekkelijke vestigingslocatie te zijn voor zowel de bewoners als het bedrijfsleven. De provincie streeft naar een jaarlijkse groei van 2% in de werkgelegenheid van de sector. Toerisme Flevoland heeft binnen deze economische agenda als taak destinationmarketing. Destinationmarketing is het geheel van activiteiten om Flevoland te vermarkten als een gebied waar je voor een dagje uit en voor een vakantie naar toe gaat.

De activiteiten van Toerisme Flevoland hebben het doel om het aantal bezoekers en de bestedingen te laten groeien. Vanuit Toerisme Flevoland wordt gewerkt aan het bereiken van meer potentiële bezoekers door de inzet van imagocampagnes, internetmarketing, social media-campagnes, persbewerking, het uitzetten van promotiemateriaal bij de aanbieders in Flevoland en het ontwikkelen van vrijetijdsproducten.

In de afgelopen jaren is ervaren dat ondersteuning van het bedrijfsleven met promotie van het gebied en het ondersteunen/stimuleren van productontwikkeling en samenwerking leidt tot nieuwe initiatieven en innovaties. Dit leidt vervolgens weer tot een duidelijker profilering van Flevoland als toeristisch recreatieve bestemming.

### *Monitor*

In Flevoland is er de afgelopen tien jaar elk jaar sprake van een groei in het aantal arbeidsplaatsen (bron: Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland 2013). De werkgelegenheid binnen de toeristische recreatieve sector is 7% van de gehele werkgelegenheid van Flevoland, met jaarlijks een groei van tussen de 2 tot 6%. Het aantal overnachtingen is het afgelopen jaar gestegen tot 2,2 miljoen (5% groei) en het dagbezoek is stabiel gebleven op 13 miljoen. De trends in vakanties en dagbezoek in Nederland laten voor de komende jaren een stijging van het aantal vakanties en dagjes uit zien; mensen blijven vakanties belangrijk vinden maar gaan wel korter op vakantie. Juist het aanbod van de regio Flevoland kenmerkt zich als een geschikte regio voor korter verblijf (bungalowparken, B&B's, hotels) dichtbij de grote massa van de Randstad.

### *Social media*

De resultaten die door Toerisme Flevoland zijn behaald beantwoorden aan de specifieke marketingdoelstellingen van 2013. Zo is het aantal volgers op de social media-kanalen met meer dan 100 % gegroeid (6069 likes), is de mediawaarde behaald van meer dan 400.000 euro en het aantal bezoekers aan de website bijna 105.000 (websitebezoek is lager door de inrichting van een nieuwe site waardoor de vindbaarheid via google in eerste instantie is verslechterd). De resultaten op social media zijn te danken aan de bijzondere Avonturierscampagne. Meer dan 687 mensen hebben zich aangemeld voor de avonturierscampagne, waaruit 36 deelnemers zijn gekozen die een avontuur hebben beleefd en daarover hebben geschreven, gefilmd en vooral binnen hun eigen netwerk hebben gedeeld (31.762 berichtjes zijn gedeeld en met 45.955.809 vertoningen is Flevoland ruim in beeld geweest). In het buitenland zijn België en Duitsland de twee grote herkomstlanden. Hier is door google-ads, bannercampagnes en nieuwsbrieven de consument geïnspireerd. Daarnaast

hebben perscontacten en persreizen (12) geleid tot meerdere artikelen en televisiereportages (2) over Flevoland.

#### *Marktbewerking*

Naast de promotiecampagnes in binnen- en buitenland heeft Toerisme Flevoland het Product-Markt-Partner-Combinatie PMPC Cultureel Erfgoed samen met partners uitgewerkt. De partners hebben zowel financieel als inhoudelijk bijgedragen aan het meer op de kaart zetten van het Flevolandse cultureel erfgoed door het verzorgen van televisiecommercials, advertenties en website-pagina's in het kader van de Week van de Geschiedenis. Daarnaast is geïnvesteerd in De Wildernis-app, een mooie samenwerking tussen de filmmakers van De Nieuwe Wildernis en de regio en heeft Toerisme Flevoland de activiteitenkrant, kaartjes, ansichtkaarten en vlaggen ruim verspreid onder de ondernemers en bewoners van Flevoland.

Toerisme Flevoland heeft in 2013 de start gemaakt om voor de sector en voor haar eigen marktbewerking onderzoeken in te kopen en uit te laten voeren. Zo ontstaat vanaf 2014 op website van Toerisme Flevoland een portal waar kennis gedeeld wordt. Naast de Monitor Economische effecten van toerisme en recreatie', welke de aanbodzijde belicht, zijn er een tweetal imago-onderzoeken onder bezoekers en niet bezoekers uitgevoerd: het NBTC onderzoek 'De kracht van de regiomerken', en tot slot het NBTC/NIPO onderzoek naar de watersportsector.

#### *Externe opdrachten*

Naast de provinciale opdracht voert Toerisme Flevoland nog een aantal externe opdrachten uit voor projecten die als voorwaarde hebben dat deze eveneens bijdragen aan de ontwikkeling van toerisme in het gebied Flevoland. Zo voert Toerisme Flevoland in samenwerking met het Veluws Bureau voor Toerisme de gebiedspromotie Randmeren uit, heeft zij de promotieactiviteiten van de Week van de Smaak uitgevoerd en is er een uitgebreide marktanalyse gemaakt ten behoeve van het Cultuur-marketingplan.

#### **NORT Flevoland 3.0**

Voor de activiteiten van NORT Flevoland was de financiering tot en met 2013 vastgelegd. Daarnaast initieerde NORT projecten waarvoor aanvullende middelen werden verworven.

In 2013 zijn er dertig klankbordgesprekken met individuele ondernemers gevoerd en leverden de projectleiders input bij diverse projecten en initiatieven, waaronder de werkateliers over de visie Schokland, ontwikkelingen Wellerwaard, oriëntatie marketingfederatie in de Noordoostpolder, de sportboulevard op Urk, Bollenroute in Dronten en PMPC Erfgoed van Toerisme Flevoland. Tevens hebben de projectleiders deelgenomen aan diverse branche gerelateerde bijeenkomsten.

NORT Flevoland assisteerde bij de ontwikkeling van een toeristisch platform in de Noordoostpolder, de opening fietsknooppuntennetwerk in Zeewolde en de ontwikkeling van de Recreatielaan in Kraggenburg. Het hoteloverleg heeft in 2013 drie keer plaats gevonden. Op 23 oktober vond het eerste vakantieparkenoverleg plaats geïnitieerd door NORT Flevoland.

Ook in 2013 vonden de jaarlijks terugkerende bijeenkomsten plaats zoals de Toeristische Masterclass met het thema 'Gastvrijheid', de Flevius Parade met de uitreiking van de Flevius Award en de Dag van de Toeristische Ambassadeurs.

Provincie Flevoland heeft NORT Flevoland gevraagd om aanjager te zijn voor mogelijke ZZL projecten. Daarnaast heeft NORT input geleverd voor de nota Vitaal Platteland. De voorbereidingen voor een nieuw project 'Gastvrijheidsacademie' zijn in 2013 gestart. In het verlengde hiervan zijn er twee gastcolleges bij het Ichthus College in Dronten gegeven.

Het project (H)eerlijk dineren in Flevoland, een project op het gebied van duurzaamheid binnen restaurants werd na een start in 2012 in 2013 afgesloten.

Voor het duurzaamheidsproject en de Flevis Parade werd aanvullende financiering gevonden.

#### **Vooruitkijken naar 2014**

Vanaf 2014 houdt NORT Flevoland op te bestaan. Een belangrijk deel van de activiteiten, die gericht waren op de ondernemers, zal worden gecontinueerd door Toerisme Flevoland.

De trends en ontwikkelingen en de verwachtingen voor 2014 ten aanzien van vakantievoornemens doen Toerisme Flevoland positief het komende jaar tegemoet zien. Keuzes om het merk en de branding van Flevoland Avontuurlijk Dichtbij! verder door te voeren en qua communicatiestrategie door te gaan op social media en slimmer gebruik te maken van partners met een goed bereik moeten leiden tot een stijging van het aantal bezoekers van de website om de consument te inspireren en te activeren een bezoek aan Flevoland te brengen.

Het hoofdstuk vrijetijdseconomie is breed. In overleg met de provincie legt Toerisme Flevoland de focus op water, natuur en cultureel erfgoed. De veranderde consument, the social traveller, bepaalt dat de omslag naar mobiel bereik noodzakelijk is geworden.