

Aan de slag voor het brede mkb

_PLATFORM31

Wat steden, regio's en het Rijk voor het brede mkb kunnen doen
Lessen, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden

Aan de slag voor het brede mkb

Platform31 voerde een inventarisatie uit van twintig succesvolle praktijkvoorbeelden van regionale initiatieven die de groei en ontwikkeling van ondernemerschap bevorderen. De vraag die wij ons stelden: wat werkt om het midden- en kleinbedrijf (mkb) in de volle breedte te ondersteunen, te prikkelen en te verleiden om te vernieuwen en te innoveren? In tijden van snelle veranderingen is de uitdaging groot voor het brede mkb, waaronder veel kleine ondernemers, om te blijven vernieuwen voor succes in de toekomst. Het MKB-actieplan van staatssecretaris Mona Keijzer van Economische Zaken en Klimaat gaat in op die uitdagingen.

In deze inventarisatie keken we specifiek naar initiatieven op het gebied van personeel, financiering en innovatie. De wens is om te leren van elkaar en te achterhalen wat nu daadwerkelijk werkt, zodat partijen de lessen en inzichten uit andere regio's in hun eigen situatie kunnen toepassen. Dit betekent dat we in de inventarisatie van succesvolle praktijkvoorbeelden op zoek gingen naar de werkzame bestanddelen van een aanpak.

Met de lessen, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden in deze publicatie kan iedereen die een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de economie van steden en regio's, en actief is op de ondersteuning van het mkb, direct aan de slag om op regionaal niveau te komen tot afspraken en acties voor een gezamenlijke beleidsinzet voor het mkb.

Bij de selectie van praktijkvoorbeelden, de ontwikkeling van een analysekader en het opstellen van deze publicatie, werden we bijgestaan door een expertgroep. Wij willen Matthijs Janssen (Dialogic), Otto Raspe (PBL), Jan Peter van den Toren (Tilburg University en Birch Consultants) en Sezgin Yilgin (Rabobank) hartelijk danken voor hun bijdrage.

Dit project is in samenwerking met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het G40-stedennetwerk uitgevoerd. Aan dit project werkten verder MKB Nederland, Kamer van Koophandel, Interprovinciaal Overleg en Vereniging van Nederlandse Gemeenten mee.

Deze publicatie bestaat uit twee delen. In deel 1 worden de belangrijkste lessen, inzichten, conclusies en aanbevelingen over wat werkt om het brede mkb te ondersteunen gepresenteerd. En wordt dieper ingegaan op de vraag hoe partijen op regionaal niveau kunnen komen tot een optimale ondersteuningsinfrastructuur voor het brede mkb. In deel 2 van deze publicatie treft u een beschrijving aan van de twintig bestudeerde praktijkvoorbeelden.

Hamit Karakus

Algemeen directeur, Platform31

Joost van Hoorn

Senior projectleider, Platform31

Inhoud

Deel 1. Lessen en aanbevelingen 4

A. Inleiding 5

Achtergrond, aanleiding en doel 5

Context en algemene bevindingen 6

B. Wat bij de ondersteuning van het brede mkb werkt 9

1. Kennen en bereiken van ondernemers 12
2. Ondersteunen van groeiambities 13
3. Financiering van het mkb 14
4. Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal 18
5. Stimuleren van vernieuwing en innovatie 22
6. Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid 24

C. Conclusies en aanbevelingen 26

1. Sluit aan op de opgaven en uitdagingen van de ondernemers 27
2. Zorg ervoor dat ondernemers snel en makkelijk de weg naar de juiste ondersteuning weten te vinden 27
3. Verdiep de ondernemersnetwerken tot een regionaal ecosysteem voor ondernemerschap 27
4. Experimenteer, monitor en evalueer 28
5. Benut de economische kansen van digitalisering en de energietransitie 28
6. Ontwikkel een vraaggericht arbeidsmarktbeleid 28
7. Maak werk van duurzame inzetbaarheid en strategisch personeelsbeleid 29

Deel 2. Praktijkvoorbeelden 30

Overzichtstabel praktijkvoorbeelden 31

Groei mkb programma - West-Brabant 33

Actielijn Familiebedrijven - Overijssel 37

KennisTraject | Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs - Limburg 42

MKB Doorgaan - Diverse regio's 46

De Groeiversneller - Gelderland 50

MKB Businessversneller - Diverse regio's 55

Groei-Ondernemers Challenge - Breda e.o. 59

Move2Social - Enschede 63

MKB Financieringspoort Limburg 68

Financieringstafels - Noord-Brabant en Limburg 71

Topcentrum E-commerce - Zwolle e.o. 75

MKB Werkt! - Eindhoven 79

Strategische Personeelsplanning - Noordoost Brabant 84

Veluwe Portaal - Noord Veluwe 89

PPS Techpack - Flevoland 93

't Lokaal - Zaandam 97

Sociale/organisatorische innovatie - Overijssel 102

Region of Smart Factories - Noord-Nederland 106

Smart Manufacturing: Industriële Toepassingen Zuid-Holland 110

Fieldlab Smart Base - Diverse regio's 117

Deel 1

Lessen en aanbevelingen

A. Inleiding

Achtergrond, aanleiding en doel

We leven in een tijd van meerdere, ingrijpende transitie's. Structurele veranderingen als verduurzaming, digitalisering en internationalisering doen een beroep op het aanpassingsvermogen van ondernemers en overheid. Hoewel de Nederlandse economie de afgelopen jaren fors is gegroeid, laat het mkb een dalende trend zien in groei van toegevoegde waarde en productiviteit.¹ Om te voorkomen dat het concurrentievermogen terugloopt, zal het Nederlandse mkb nieuwe manieren moeten vinden om groei tot stand te brengen. In het najaar van 2018 verspreidde Platform31 een oproep om succesvolle regionale initiatieven te delen die het brede mkb ondersteunen in ontwikkeling en groei van ondernemerschap. Op die oproep kwamen in totaal 56 praktijkvoorbeelden binnen. In deze inventarisatie hebben we twintig praktijkvoorbeelden nader bestudeerd. In de selectie is gekeken welke twintig praktijkvoorbeelden de meeste impact en relevantie hebben, zodat andere regio's ervan kunnen leren. Zie bijlage 1 voor de gehanteerde selectiecriteria en het analysekader waarmee we de praktijkvoorbeelden bestudeerden.

Uit gesprekken en bijeenkomsten met bestuurders, beleidsmakers en ondernemers hebben wij opgemerkt dat publieke en private partijen die werken aan het verbeteren van de economie en werkgelegenheid van steden en regio's, zich afvragen welke maatregelen effectief en doelmatig zijn om het brede mkb te ondersteunen. De vraag die wij ons stelde, is wat nu werkt om mkb-ondernemers te ondersteunen, prikkelen en verleiden om te vernieuwen en te innoveren, zodat hun bedrijven een groeiende arbeidsproductiviteit laten zien en ook in de toekomst succesvol kunnen blijven. We hebben ons daarbij primair gericht op regionale initiatieven (interventies, aanpakken, maatre-

gelen, projecten) die het brede mkb ondersteunen op het vlak van personeel, financiering en innovatie. Daarnaast zijn er ook veel landelijke producten en instrumenten op regionaal niveau beschikbaar; deze maken geen deel uit van de inventarisatie en analyse.

Specifieke aandacht voor het brede mkb

Het brede mkb bestaat uit de bedrijven die al wat langer bestaan. Deze zijn te vinden in de winkelstraten, op bedrijventerreinen en om de hoek. Het gaat om circa 200.000 bedrijven en een aandeel van 55-60 procent in de toegevoegde waarde en werkgelegenheid binnen het mkb. Het zijn overwegend kleine ondernemers, vaak met minder dan tien personeelsleden. Ze zijn vaak – maar niet alleen – actief op regionale markten en zorgen voor een divers aanbod van regionale goederen en diensten. Het gaat om een diverse groep bestaande uit bijvoorbeeld familiebedrijven, gespecialiseerde dienstverleners, industriële bedrijven die toeleverancier zijn in productieketens of ambachtelijke bedrijven. Het brede mkb kent in internationaal perspectief vaak een relatief lage productiviteit en een beperkte groei. De verklaring daarvoor is dat het brede mkb (het peloton) vaak moeite heeft (door gebrek aan tijd, financiële middelen en capaciteit) om nieuwe technologie en ontwikkelingen in hun bedrijfsprocessen te verwerken. Ook is het brede mkb vaak niet aangehaakt bij de netwerken waar die nieuwe ontwikkelingen zich afspelen.

¹ Jaarbericht Staat van het MKB 2018, Nederlands Comité voor Ondernemerschap, Den Haag, september 2018.

Voordat we in deel 1B. dieper ingaan op de specifieke lessen en inzichten uit de twintig bestudeerde praktijkvoorbeelden, schetsen we hieronder de context en een aantal algemene observaties met betrekking tot de regionale ondersteuning van het brede mkb.

Context en algemene bevindingen



Er zijn veel partijen actief in de ondersteuning van het (brede) mkb

Veel partijen zijn actief in de ondersteuning van het brede mkb: gemeenten, provincies, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de Kamer van Koophandel, regionale *economic boards*, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, banken, accountants, administrateurs en andere adviseurs van mkb-bedrijven, brancheorganisaties en ondernemersnetwerken in vele soorten en maten. Ondernemers kunnen het ondersteuningslandschap als onoverzichtelijk ervaren. Een heldere en toegankelijke ontsluiting van informatie en diensten helpt ondernemers om stappen te kunnen zetten in hun ondernemerschap en ontwikkeling van hun bedrijf.



Er gebeurt al veel op regionaal niveau

Uit de 56 praktijkvoorbeelden die met ons zijn gedeeld, blijkt dat al die partijen op lokaal, regionaal en landelijk niveau reeds veel activiteiten ondernemen om het brede mkb te ondersteunen. Ongetwijfeld zijn er nog veel meer regionale voorbeelden van interventies, aanpakken, maatregelen en projecten.

Voor mkb-ondernemers is de regio belangrijk: veel ondernemers halen hun benodigde kennis, personeel en financiering vaak uit hun naaste omgeving. Het is dus logisch om activiteiten gericht op de ondersteuning van het mkb op regionaal niveau aan te bieden, omdat dit aansluit op de oriëntatie van het

mkb. Niet voor niets vormt het aansluiten bij initiatieven in de regio een belangrijk uitgangspunt in het nationale MKB-Actieplan van het ministerie van EZK.



Er is een grote mate van diversiteit aan praktijkvoorbeelden

Er gebeurt niet alleen veel, in de twintig bestudeerde praktijkvoorbeelden is ook een grote verscheidenheid qua aard en opzet van iedere aanpak waar te nemen. Ieder praktijkvoorbeeld is dan ook ontwikkeld vanuit een unieke lokale of regionale context. Hoewel de twintig praktijkvoorbeelden zich veelal richten op vergelijkbare vraagstukken en uitdagingen, is iedere aanpak uniek: iedere aanpak richt zich op andere aspecten en kent een andere ontstaansgeschiedenis, een andere institutionele context met andere betrokken partijen (wel of geen betrokkenheid van gemeenten, provincies, onderwijsinstellingen, ondernemersnetwerken et cetera). Ook qua schaalniveau is er een grote variatie te ontdekken: van het niveau van een bedrijventerrein tot landelijke programma's.

Zo wordt op vele plekken in het land geëxperimenteerd met wat nu werkt om het brede mkb te ondersteunen. Daarbij komen niet alleen thema's aan bod die ook in het landelijke MKB-Actieplan worden benoemd, zoals menselijk kapitaal, financiering, digitalisering, toepassing van innovatie, internationaal ondernemen en regelgeving, maar ook thema's als aandacht voor bedrijfs-overdracht of sociaal ondernemerschap.



En toch blijft er nog veel potentie onbenut

Ondanks al die partijen die actief zijn op de ondersteuning van het brede mkb met al die verschillende projecten en programma's, ontstaat uit de analyse van de twintig praktijkvoorbeelden het beeld dat nog veel mkb-potentieel onvoldoende wordt benut. Dagelijkse drukte met de bedrijfsvoering en een sterke focus op het steeds weer werken aan het bestaansrecht van het bedrijf zijn waarschijnlijk belangrijke oorzaken waardoor ondersteuningsprogramma's niet alle ondernemers bereiken. Veel

ondernemers zijn bijzonder druk met het werken in hun bedrijf in plaats van het werken aan de toekomst van hun bedrijf. Daardoor komen ze er nauwelijks aan toe om nieuwe technologie en ontwikkelingen in hun bedrijfsprocessen te verwerken. Uiteraard zijn ondernemers bekend met ontwikkelingen als robotisering en digitalisering. Dat maakt het echter nog niet eenvoudig deze te vertalen en implementeren in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf staan niettemin voor vele uitdagingen. Het kan gaan om uitdagingen bij een bedrijf dat niet lekker draait (“kunnen we de salarissen van de werknemers volgend jaar wel betalen?”), maar evengoed uitdagingen die voortkomen uit een bedrijf dat heel goed draait (“we willen uitbreiden maar krijgen geen financiering van de bank”). En soms gaat het om uitdagingen waar ondernemers zich nog helemaal niet bewust van zijn, bijvoorbeeld rondom online marketing, *cyber security* of de leveringszekerheid van grondstoffen. Uit de analyse van de twintig praktijkvoorbeelden in deze publicatie blijkt weer hoe sterk de wereld verandert en hoe groot de impact is van de omschakeling naar een digitale en circulaire economie. Om bij te blijven zullen mkb'ers aan de slag moeten met de opgaven, kansen en uitdagingen die hiermee samenhangen. Uiteraard is het in de eerste plaats aan de ondernemers zelf om aan de slag te gaan. Die zelfstandigheid is immers de kern van het ondernemerschap. Maar gelijktijdig is het belangrijk dat het mkb wordt ondersteund in deze transitie naar een duurzame en digitale economie.



(Mis)match tussen de vragen van ondernemers en het ondersteuningsaanbod



Voor veel van de opgaven en uitdagingen waar ondernemers tegenaan lopen, bestaan ondersteunende regelingen en aanpakken. Soms weet de ondernemer niet van het bestaan van deze regelingen of van de mensen en organisaties die hem bij zijn uitdagingen verder kunnen helpen. Omgekeerd geldt dat professionals die ondernemers kunnen helpen en ondersteunen ondernemers soms moeilijk kunnen

bereiken. Veel ondernemers lossen hun zaakjes liever zelf, zonder hulp van buitenaf op. Ook zijn er veel ondernemers die zich niet bewust zijn van de opgaven en uitdagingen die op hen afkomen.

Dit is kort samengevat de problematiek die dagelijks in alle regio's van Nederland speelt. In het speelveld van de regionale economie komen werelden samen die elkaar nodig hebben. En waar door betere matchmaking van programma's en behoeften de ondersteuning van het brede mkb en daarmee de ontwikkeling van de lokaal-regionale economie kunnen worden bevorderd.

Er wordt veel gedaan om ondernemers te bereiken met informatie en ondersteunende activiteiten. Veel ondernemers hebben hier baat bij. Maar gelijktijdig zijn er grote groepen ondernemers die zich passief opstellen. Dat zijn de komende jaren misschien wel de grootste uitdagingen: het bereiken van de groep ondernemers die niet vanzelf in de benen komt en onvoldoende matching van het ondersteuningsaanbod met de behoefte of beleving van ondernemers. Het kan gaan om ondernemers die hard werken om hun bedrijf draaiende te houden en mooie producten aan de man brengt. Of ondernemers met wie het goed gaat en die zich op dit moment niet actief oriënteren op (toekomstige) ontwikkelingen. Maar ook ondernemers met wie het niet goed gaat, of steeds een beetje minder goed. Bijvoorbeeld omdat ze worstelen met nieuwe digitale ontwikkelingen waar ze geen raad mee weten. Of omdat ze overall groeikansen zien, maar niet in staat zijn die om te zetten in concrete acties. Omdat het hen ontbreekt aan de juiste kennis, ondernemersvaardigheden of de juiste contacten. Of omdat het hen aan tijd ontbreekt wegens onvoldoende personeel.

Als partijen in staat zijn om een grotere groep mkb'ers actief te laten participeren in bestaande regionale netwerken, kan er veel onbenut potentieel worden aangeboord. Dit kan ondernemers helpen hun bedrijf toekomstfit te maken of houden. En dat is goed voor de ondernemers én voor de regio waarin zij ondernemen.



Financiële zekerheid ondersteuningsprogramma's

Veel ondersteuningsprogramma's zijn er op gericht de ondernemer te helpen om financiering te verkrijgen voor bedrijfsinvesteringen. Er zijn veel mooie voorbeelden hoe ondernemers hier echt verder mee zijn geholpen. Wat opvalt is dat veel van deze ondersteuningsprogramma's zélf gebouwd zijn op een onzekere financieringsconstructie: de financiële basis van het ondersteuningsprogramma is dan een punt van zorg, omdat de programma's slechts voor een beperkte looptijd worden gefinancierd.

In meerdere interviews werd door vertegenwoordigers van ondersteuningsprogramma's de wens geuit – en dat mag gerust beschouwd worden als een oproep aan EZK, de provincies en de gemeenten – dat goed functionerende programma's op enig moment worden verankerd in regulier beleid, zodat ze in financieel opzicht ook voor de lange termijn zijn geborgd. Verankering draagt daarmee bij aan de duurzaamheid van het programma. Er zijn ondersteuningsprogramma's die geen geld willen vragen aan ondernemers zelf. Veel initiatiefnemers van ondersteuningsprogramma's zijn van mening dat de ondersteuning van het brede mkb op de thema's 'groei' en 'financiering' een plaats moet krijgen tussen sectorale programma's en programma's gericht op specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld startups). Hun redenering is dat regio's die investeren in lokale of regionale financieringsinstrumenten en groeiprogramma's daar zelf baat bij hebben. Ze stellen bedrijven in staat te groeien waardoor bij die bedrijven behoefte aan extra personeel ontstaat. De investering wordt deels terugverdiend aan de zorg- en welzijnkant: minder mensen in de kaartenbakken vanwege het ontstaan van nieuwe arbeidsplaatsen in de regio.

Het is interessant om te onderzoeken wat de kosten en opbrengsten zijn van ondersteuningsprogramma's die zijn verankerd in regulier beleid. Als kosten en opbrengsten goed in beeld zijn gebracht, kunnen vervolgens verdienmodellen worden ontwikkeld die de ondersteuningsprogramma's meer

financiële zekerheid geven. Een onderdeel van een verdienmodel kan zijn om ondernemers geld te vragen voor de dienstverlening (een goed product mag iets kosten) of om met ondernemers af te spreken dat ze de kosten van de ontvangen ondersteuning bij later succes (deels) terugbetalen.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de lessen en inzichten uit de twintig bestudeerde praktijkvoorbeelden.



B. Wat bij de ondersteuning van het brede mkb werkt

Lessen en inzichten uit de praktijkvoorbeelden

Op allerlei plekken in het land zijn er initiatieven, nogal eens met steun van de lokale overheid, om ondernemers of ondernemersnetwerken te ondersteunen bij het vertalen en implementeren van (toekomstige) ontwikkelingen. Dat is geen eenvoudige opgave. In deze publicatie belichten we vooral de ervaringen die het navolgen waard zijn omdat de gehanteerde aanpak blijkt te werken. Het zijn echter niet louter succesverhalen: deze twintig praktijkvoorbeelden hebben ook veel hobbels moeten overwinnen en ontwikkelen steeds nog steeds door. Zo leren ze ons wat steden, regio's, provincies, het Rijk en andere betrokken partijen voor het brede mkb kunnen doen. Niet alle geselecteerde praktijkvoorbeelden richten zich uitsluitend op het brede mkb, maar wel alle praktijkvoorbeelden zijn relevant omdat ze bijvoorbeeld aansluiten op de uitdagingen en potentie van mkb-bedrijven in de regio, een onderscheidende en doeltreffende aanpak hanteren of omdat ze leiden tot aantoonbare en concrete resultaten die (ook) relevant zijn voor het brede mkb.

Op basis van deskresearch en zestig interviews met meer dan tachtig projectleiders, opdrachtgevers en betrokken ondernemers zijn voor de twintig praktijkvoorbeelden achtergrond, doel, aanpak, betrokken partijen, looptijd, financiering, resultaten, impact en de lessen en inzichten in beeld gebracht. Uit onze analyse van de praktijkvoorbeelden komen zes specifieke thema's naar voren waarlangs we de lessen en inzichten bundelen:

1. Kennen en bereiken van ondernemers;
2. Ondersteunen van groeiambities;
3. Financiering van het mkb;
4. Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal;
5. Stimuleren van vernieuwing en innovatie;
6. Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid.

Wat opvalt in de twintig praktijkvoorbeelden is dat geen enkele aanpak zich uitsluitend op één van bovenstaande thema's richt: in ieder praktijkvoorbeeld komen tenminste drie van de zes thema's aan de orde (zie de overzichtstabel op de volgende pagina's).

Overzichtstabel praktijkvoorbeelden

Praktijkvoorbeeld	Regio	Initiatiefnemer	Kennen en bereiken van ondernemers	Ondersteunen van groeiambities	Financiering van het mkb	Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal	Stimuleren van vernieuwing en innovatie	Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid	Pagina
Groei mkb programma	West-Brabant	REWIN	●	●	●		●		33
Actielijn Familiebedrijven	Overijssel	Provincie Overijssel	●	●		●			37
KennisTraject Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	Limburg	Provincie Limburg / LIOF	●			●	●		42
MKB Doorgaan	Diverse regio's	Stichting MKBDoorgaan.nl	●	●	●				46
De Groeiversneller	Gelderland	Provincie Gelderland / Oost NL	●	●	●		●		50
MKB Businessversneller	Diverse regio's	MKB Nederland	●	●	●		●		55
Groei-Ondernemers Challenge	Breda e.o.	Gemeente Breda	●	●			●		59
Move2Social	Gemeente Enschede (o.m.)	KplusV		●	●	●	●		63
MKB Financieringspoort Limburg	Limburg	Provincie Limburg / LIOF		●	●		●		68
Financieringstafels	Noord-Brabant en Limburg	Brainport Network		●	●		●		71
Topcentrum E-commerce	Zwolle e.o.	Regionaal bedrijfsleven	●	●		●		●	75
MKB Werkt!	Eindhoven	MKB Eindhoven	●			●		●	79

Praktijkvoorbeeld	Regio	Initiatiefnemer	Kennen en bereiken van ondernemers	Ondersteunen van groeiambities	Financiering van het mkb	Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal	Stimuleren van vernieuwing en innovatie	Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid	Pagina
Strategische Personeelsplanning	Noordoost Brabant	Agrifood Capital	●			●	●		84
Veluwe Portaal	Noord Veluwe	Regionaal bedrijfsleven	●			●		●	89
PPS Techpack	Flevoland	ROC Flevoland	●			●		●	93
‘t Lokaal	Zaandam	Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer	●			●		●	97
Sociale/organisatorische innovatie	Overijssel	Provincie Overijssel / P2	●			●	●	●	102
Region of Smart Factories	Noord-Nederland	Bedrijfsleven / NOM	●	●		●	●	●	106
Smart Manufacturing Industriële Toepassingen Zuid-Holland	Zuid-Holland	Provincie Zuid-Holland / MRDH / TNO / IQ	●	●			●	●	110
Fieldlab Smart Base	Diverse regio's	Ministerie van Defensie + ROM's	●				●		117

1. Kennen en bereiken van ondernemers



Uitdaging

Niet alle ondernemers zijn zich bewust van de impact van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op hun bedrijf. Daar komt bij dat veel ondernemers hun zaken zelf willen oplossen en hulp van buiten niet direct als zinvol ervaren. Ze stappen doorgaans niet al te snel af op intermediaire organisaties voor kennis, hulp en ondersteuning. Daardoor worden kansen gemist. Immers, intermediairs zijn bij uitstek in staat de kennisvragen van verschillende ondernemers met elkaar te verbinden en zo tot concrete oplossingen te komen. Voor partijen die actief zijn in de ondersteuning van het brede mkb is het daarom de uitdaging te weten wat er bij ondernemers speelt, hoe ze daadwerkelijk bereikt kunnen worden en aan te sluiten op hun vragen en behoeften.



Wat werkt

Eropaf met maatwerk

Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat een op ondernemers toegesneden benadering de beste manier is om met het brede mkb in contact te komen. Vaak loont het om ondernemers te bereiken via reeds bestaande netwerken, bijvoorbeeld via verenigingen voor het mkb. In de Overijsselse aanpak Sociale en organisatorische innovatie werden op deze wijze 1.775 ondernemers bereikt, waardoor de uitvoerders hebben geleerd dat het de kunst is om het bestaande netwerk zijn werk te laten doen.

In het praktijkvoorbeeld Groei MKB-programma in West-Brabant gaan ontwikkelingsmaatschappij REWIN en accountmanagers van gemeenten langs bij door hen zelf geselecteerde mkb-bedrijven om de behoeften van onderne-

mers in beeld te brengen. Op basis van deze gesprekken nemen zij initiatieven die ondernemers helpen in het realiseren van groeiambities. Het combineren van de lokale kennis en ervaringen van de gemeentelijke accountmanagers met de regionale blik van REWIN blijkt een gouden greep. Hierdoor kunnen koppelingen worden gelegd over gemeentegrenzen heen en worden nieuwe samenwerkingspartners en oplossingen voor ondernemersvraagstukken gevonden.

Benut bestaande netwerken

In de Actielijn Familiebedrijven van de provincie Overijssel worden, in aanvulling op de contacten van gemeenten, ook de netwerken van werkgeversverenigingen VNO-NCW en MKB Midden ingezet om familiebedrijven te bereiken. Het beeld is dat familiebedrijven een aantal specifieke kenmerken hebben, waarop de Actielijn Familiebedrijven probeert aan te sluiten. Het is voor familiebedrijven belangrijk elkaar en ook andere mkb'ers op te zoeken om van elkaar te leren en in samenwerking met andere partijen specifieke vraagstukken op te lossen. Niet in oppervlakkige netwerkborrels, maar in intensieve bijeenkomsten, waarin gedurende langere tijd aan concrete oplossingen voor actuele vraagstukken wordt gewerkt, onder begeleiding van professionals.

In het traject Region of Smart Factories (RoSF) worden de banden tussen mkb'ers onderling en tussen het mkb en het grootbedrijf versterkt, doordat het programma ketensamenwerking tussen technologieleveranciers en productiebedrijven aanjaagt. Deelnemende bedrijven geven aan dat zij dankzij RoSF een beter beeld hebben gekregen van de relevante partijen in de eigen regio – bijvoorbeeld van potentiële nieuwe leveranciers of klanten – en dat dit van grote waarde is.

Effectieve marketing en communicatie blijft belangrijk om de doelgroep te bereiken. De initiatiefnemers van Move2Social wierven deelnemers via een communicatieplan, waarin ze gebruik maakten van de kanalen van

alle samenwerkingspartners van het programma en ook de lokale media opzochten. In het praktijkvoorbeeld De Groeiversneller werkt Oost NL continu samen met dertig regionale ondersteunende organisaties om hun werkwijze onder de aandacht van ondernemers te brengen. Ondernemers melden zich vervolgens aan via het Customer Relationship Management systeem van Oost NL, waardoor bedrijfsgegevens direct digitaal beschikbaar zijn. De digitale beschikbaarheid van bedrijfsgegevens maakt *real time* inzichten en maatwerk mogelijk. In het praktijkvoorbeeld Sociale en organisatorische innovatie uit Overijssel worden 'ambassadeurs' (ondernemers) en 'fans' (partijen die in contact staan met ondernemers) ingezet om het thema sociale en organisatorische innovatie te promoten. Uit meerdere praktijkvoorbeelden blijkt dat een aanpak waarbij ondernemers andere ondernemers inspireren goed werkt en een belangrijke succesfactor is.

Zorg voor capaciteit en vakbekwame professionals

Het kennen en bereiken van de ondernemers in een regio vraagt van partijen die actief zijn in de ondersteuning van het mkb om voldoende capaciteit, goed relatiemanagement, vakbekwame professionals en continue aandacht. Winst kan worden bereikt als afdelingen of directies, waar de focus doorgaans minder op het mkb ligt, bijdragen aan een goede dienstverlening aan ondernemers.

2. Ondersteunen van groeiambities



Uitdaging

Veel mkb'ers hebben groeiambities of staan voor de uitdaging om te vernieuwen en aangehaakt te blijven op ontwikkelingen in markt, samenleving en technologie. Niet iedere ondernemer heeft de rust en tijd, het overzicht of de kennis en vaardigheden om zijn (latente) groeiambitie om te zetten in concrete actie, een goed ondernemingsplan of de volgende stap in de ontwikkeling van zijn bedrijf. Veel ondernemingen hebben geen strategie op de (middel-)lange termijn. Voor die ondernemers kan een duwtje in de rug een groot verschil maken.



Wat werkt

De praktijkvoorbeelden laten een waaier aan mogelijkheden zien om ondernemers te ondersteunen bij hun groeiambities. Een aantrekkelijk inhoudelijk hulpaanbod stimuleert ondernemers om tijd te investeren om *aan* hun bedrijf te werken, in plaats van *in* hun bedrijf. Een succesvolle aanpak leidt vaak ook tot een mentaliteitsomslag. Ondernemers worden enthousiast voor vernieuwing en groei en zien wat er in hun eigen mogelijkheden ligt om dit te bewerkstelligen. Zij gaan denken als 'groeiondernemers'.

Uit de bestudeerde praktijkvoorbeelden blijkt wel hoe uniek de situatie van ieder individueel bedrijf is. Niet altijd zijn deze bedrijven te helpen met een generieke aanpak. Maatwerk en oog voor de specifieke vragen van ieder bedrijf zijn cruciaal. Niettemin zijn er bij de ondersteuning van bedrijven met groeiambities verschillende thema's of aandachtsvelden te benoemen die maatwerk mogelijk maken.

Personeelsbeleid als bedrijfsstrategie

De aanpak Strategische Personeelsplanning (SPP) uit Noord-Brabant leert dat kennisontwikkeling in combinatie met kennisdeling ondernemers inspireert om over hun bedrijfsstrategie na te denken. In deze aanpak werd met een klein aantal bedrijven geëxperimenteerd hoe personeelsbeleid kan bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsstrategie. Op basis van deze bevindingen is een breed toepasbaar model ontwikkeld met bijbehorende, bruikbare tools. Hiermee worden mkb-bedrijven uit de regio aangemoedigd om personeelsbeleid strategisch in te zetten; hetgeen een belangrijke voorwaarde is voor vernieuwing en groei van het bedrijf. Vaak bestaan er bij de leden van het managementteam van een bedrijf overigens impliciet verschillende beelden over de toekomststrategie. Scenarioplanning met de top van een bedrijf kan helpen om lijn te brengen in die verschillende toekomstbeelden.

Peer-to-peer leren

Peer-to-peer leren is een vorm van leren waarin ondernemers systematisch met elkaar samenwerken, op basis van gelijkwaardigheid en in verschillende rollen. De praktijkvoorbeelden MKB Businessversneller, Groei-Ondernemers Challenge en Move2Social laten het belang van peer-to-peer uitwisseling van ervaringen, tips en ideeën tussen ondernemers zien vanuit het adagium 'de beste adviseur voor een ondernemer, is een andere ondernemer'. In de Groei-Ondernemers Challenge gaan ondernemers gedurende een intensief coachings- en trainingsprogramma in een groep aan de slag met als doel een groeistrategie te ontwikkelen voor hun bedrijven. Individuele ondernemers worden aan elkaar gekoppeld via een buddy-systeem. Eén van de lessen van dit programma is dat ondernemers, om van elkaar te kunnen leren, qua niveau, ambitie en inhoud bij elkaar moeten passen. Er moet dus een zekere gelijkgestemdheid tussen deelnemers zijn wat betreft kennis, ervaring, levensfase en omvang van het bedrijf. Dat vraagt om selectie aan de poort door de organisatie van het programma.

In de MKB Businessversneller werken ondernemers met elkaar aan vraagstukken die spelen in hun bedrijf. Deelnemers geven achteraf aan dat de werksessies met collega-ondernemers nieuwe inzichten bieden en aanzetten tot concrete acties. Ook het 'kijkje in de keuken' bij andere ondernemingen wordt zeer gewaardeerd.

Het leren van elkaar kan een tijdsintensieve bezigheid zijn, zeker als het gecombineerd wordt met andere activiteiten als masterclasses. Initiatiefnemers van nieuw te ontwikkelen ondersteuningsprogramma's doen er goed aan van tevoren na te denken over de tijdsbelasting die deelname aan het programma vraagt. Dit is voor de initiatiefnemers van Move2Social in Enschede bijvoorbeeld aanleiding geweest om het programma in de tweede editie over een langere periode uit te spreiden.

Coaching

Advies en coaching van ondernemers door experts heeft in tal van praktijkvoorbeelden zijn waarde bewezen. Dit wordt op verschillende wijzen vormgegeven. In de MKB Businessversneller ondersteunt een coach vanuit het programma de ondernemer bij het uitvoeren van de ideeën die ontstaan in de interactie met collega-ondernemers. In de Groei-Ondernemers Challenge is de ervaring opgedaan dat een coach zich als een gelijkwaardige sparringpartner voor de ondernemer op moet stellen door eigen verhalen en ervaringen in te brengen, en zich niet als een 'goeroe' op te stellen. Bij De Groeiversneller in Gelderland houdt een ervaren *business developer* de groeiplannen van een ondernemer kritisch tegen het licht en adviseert de ondernemer in een persoonlijk gesprek. Het gesprek is zowel nuttig voor oordeelsvorming over de haalbaarheid van de groeiambities, als voor coaching voor de ondernemer. Voor ondernemers is het namelijk cruciaal om voor aanvang van de investering kritisch na te denken over de cruciale elementen van het groeiplan. De organisatoren van Move2Social spreken liever van een 'mentor' dan een 'coach', omdat het initiatief in het adviesraject bij de ondernemer zelf moet liggen.



De waarde van het netwerk

In veel van de praktijkvoorbeelden worden mkb'ers ondersteund door hen in contact te brengen met partijen die kunnen ondersteunen bij de realisatie van groeiambities. Het Groei MKB-Programma in West-Brabant hanteert elf thema's waarover met bedrijven in gesprek wordt gegaan (ambitie, innovatie, duurzaamheid, nieuwe markten, *human capital*, onderwijs, vestigen, financiering, wetgeving, netwerken en digitalisering). Op basis van behoefte leggen de initiatiefnemers direct verbindingen met andere mkb'ers, publieke en zakelijke dienstverleners en regionale programma's die kunnen helpen in het realiseren van de groeiambities. Ook in het Gelderse programma De Groeiversneller verwijst Oost NL ondernemers indien nodig door naar publieke én private partijen of regelingen die de ondernemer kunnen helpen aan kennis of financiering, afhankelijk van de behoefte.

Sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap houdt het midden tussen goede doelen enerzijds en winst gedreven ondernemen anderzijds. Sociale ondernemingen hebben primair een maatschappelijk doel. Hun inkomsten komen deels uit de markt en deels uit donaties of subsidies. Sociale ondernemingen genereren veel banen voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Daarom bestaat in sommige regio's de wens om deze ondernemingen te steunen in hun ambities. De meeste sociale ondernemers beginnen hun bedrijf vanuit maatschappelijke betrokkenheid. Zij beschikken niet altijd over de benodigde zakelijke vaardigheden om een goed businessplan op te stellen. Bovendien vinden ze vaak moeilijk toegang tot financiering en hebben ze een beperkt netwerk. Deze sociale ondernemers hebben daarom gedeeltelijk andere ondersteuning nodig dan reguliere ondernemers. Stimuleringsprogramma Move2Social helpt sociale ondernemingen om te groeien door deze belemmeringen te overwinnen. Deelname is kosteloos, maar niet zomaar iedereen kan meedoen. Deelnemers moeten ondernemingszin en een marktrijp idee hebben en zelf al de nodige voorbereidende activiteiten hebben uitgevoerd. Het programma kent inhoudelijke modules, expertsessies en mentorschap en verweeft daarmee *peer-to-peer* leren met leren van experts. Deelnemers krijgen daarnaast toegang tot het grote netwerk aan samenwerkingspartners en de gelegenheid hun businessplan te pitchen voor financiers. Evaluatie van het programma toont aan dat de resultaten goed zijn, zowel wat betreft het bedrag aan opgehaalde financiering, als het aantal gecreëerde arbeidsplaatsen.

3. Financiering van het mkb



Uitdaging

Het landschap van financiering, financieringsinstellingen en -instrumenten is het afgelopen decennium enorm veranderd. Vroeger ging een ondernemer als vanzelfsprekend naar de bank voor een lening. Vandaag de dag is die vanzelfsprekendheid veel minder, temeer omdat de banken zeker voor kleine mkb-bedrijven minder makkelijk krediet verstrekken. Daarentegen is de laatste jaren het aantal kapitaalverschaffers gegroeid: *crowdfunding*, *private equity*, *informal investors*, participatiemaatschappijen, kredietunies et cetera. Gelijktijdig zien we dat ondernemers vaker voor bepaalde plannen meerdere financiers nodig hebben waardoor er sprake is van gemengde of 'gestapelde' financiering. Hoewel er dus meer keuze is voor de ondernemer, leidt het er ook toe dat ondernemers die op zoek zijn naar kapitaal meer moeite moeten doen om de juiste weg naar financiering te vinden.

Los van toegankelijke informatieontsluiting (zoals bijvoorbeeld via Financierings-desk of Digitale Ondernemingsplein) kunnen regio's een rol spelen in het verbeteren van de financieringsnetwerken en het scheppen van overzicht van de mogelijkheden die er zijn (regionale financieringsstructuur). Juist ook omdat menig mkb'er financiering zoekt in de naaste omgeving. Er liggen kansen als het gaat om het beter op elkaar afstemmen van financieringsvragers en -aanbieders en het versterken van onderlinge netwerken van financiers en intermediairs. Het komt daarom voor dat groeipotentie onbenut blijft als gevolg van het uitblijven van een goed financieringsplan.



Wat werkt

Regionale financieringstafels

De financieringstafels van Brainport Network laten zien dat het zinvol is om samenwerking tussen partijen in regionale financieringsnetwerken te faci-

teren. Daar buigen uiteenlopende marktpartijen zich samen over oplossingen voor bedrijven die vastlopen in hun zoektocht naar financiering van hun groeiplannen. Het verbeteren van de financieringsnetwerken is een belangrijke reden om het initiatief van de Financieringstafels van Brainport Network landelijk uit te rollen naar zogenaamde regionale financieringstafels. De financieringstafels moeten voorkomen dat met name ondernemers met in de basis een goed ondernemingsplan van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Aan de Financieringstafels van Brainport Network zoeken grote banken, RVO, ontwikkelingsmaatschappijen en regionale partners oplossingen voor bedrijven die vastlopen in de zoektocht naar financiering. Leden van de Financieringstafel brengen eigen klanten of relaties als case ter sprake. Vervolgens kijken de deelnemers aan de tafel waar in financieel opzicht oplossingen liggen voor de ondernemer en welke partner hen verder kan helpen. Daarbij wordt ook breder gekeken dan alleen de kapitaalbehoefte, in de wetenschap dat financiering niet het enige breekpunt in het welslagen van groeiplannen is. Uiteindelijk wordt ongeveer een derde van de deelnemers geholpen met financiering, weer een derde met het aanscherpen van het bedrijfsplan en de overige ondernemers op andere wijzen. Uniek aan deze aanpak is open samenwerking tussen de belangrijkste partijen op de kapitaalmarkt. Ook in sommige andere regio's worden ervaringen opgedaan of verkenningen uitgevoerd naar de mogelijkheden van Financieringstafels. Het ministerie van EZK is voornemens deze verdere opschaling de komende tijd nader te ondersteunen.

Vaak blijkt dat ondernemers met een financieringsvraag goed geholpen kunnen worden door hen te gidsen in het diverse landschap van financieringsmogelijkheden. Dit gebeurt onder meer in De Groeiversneller, Move2Social en het Groei MKB-Programma. In dit soort programma's wordt het beschikbare netwerk van verschillende soorten investeerders in de regio (banken, fondsen, *informals*, et cetera) ontsloten, waarna de ondernemer aan de juiste investeerder(s) wordt gekoppeld.

Vroegsignalering

Naast groei-bedrijven zijn er in Nederland ook mkb-bedrijven waarmee het niet goed gaat. Soms dreigen bedrijven, die in essentie levensvatbaar zijn, failliet te gaan als gevolg van (tijdelijke) financiële problemen, met verlies van werkgelegenheid tot gevolg. Om faillissementen van levensvatbare bedrijven te voorkomen, is het belangrijk dat de problemen in een vroeg stadium worden gesignaleerd, zodat er tijdig hulp kan komen. Dit is de insteek van de stichting MKB Doorgaan, actief in vijf provincies. Een groot regionaal netwerk aan zogenaamde 'tweedelijnspartijen' (zoals accountants, juridische en bedrijfskundige adviesbureaus, coaches, brancheorganisaties, Belastingdienst, UWV, et cetera) verwijst noodlijdende ondernemers door naar de stichting. Een bedrijfskundige analyseert namens de stichting de problematiek binnen het bedrijf en probeert ook 'de vraag achter de vraag' in beeld te krijgen; dus verder te kijken dan alleen het financiële aspect. Vervolgens verwijst de stichting de ondernemer, indien nodig, door naar specialistische adviseurs, zoals financieringsinstellingen, organisatieadviseurs of brancheorganisaties. Deelname is kosteloos voor de ondernemers. Op deze manier draagt de werkwijze bij aan het behouden van kansrijke bedrijven en werkgelegenheid. Echter, door de aanstaande wijziging van de BBZ-regeling door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kunnen gemeenten BBZ-middelen in de toekomst mogelijk niet meer inzetten voor hulp aan noodlijdende bedrijven.

Vouchers en leningen

Veel ondernemers hebben moeite om een goed onderbouwd financieringsplan op te stellen. Daardoor worden veel financieringsaanvragen door de bank afgewezen. Dat is jammer. Ook vanuit lokaal-regionaal perspectief, aangezien regio's er baat bij hebben dat ondernemers financiering kunnen verkrijgen voor hun innovatieplannen of groeiambities. Dat leidt immers in veel gevallen tot inspelen op lokale kansen, maatschappelijke uitdagingen of groei van het bedrijf en daarmee groei/behoud van de regionale werkgelegenheid.

Ondernemers zijn dus gebaat bij goed onderbouwde financieringsplannen en goede inhoudelijke expertise. Het Limburgse ontwikkelingsbedrijf LIOF riep om die reden, middels het programma MKB Financieringspoort Limburg, financieringsvouchers in het leven. Een financieringsvoucher is een laagdrempelig instrument waar ondernemers zeer enthousiast over zijn. In totaal stelde LIOF voor een bedrag van 145.000 euro aan vouchers beschikbaar. Van de vouchers kunnen ondernemers voor een bepaald bedrag (in de regeling van LIOF is dit 2.500 euro) externe expertise inhuren om hun businessplan en financieringsaanvraag te laten opstellen of aanscherpen. Het gaat hier om een tegemoetkoming in de kosten van de ondernemer, aangezien de kosten vaak het dubbele of meer bedragen van de waarde van de voucher. In totaal zijn 66 mkb'ers ondersteund met een voucher (gemiddeld werd een mkb-bedrijf voor bijna 2.200 euro per voucher ondersteund). Deze mkb'ers haalden samen voor 18 miljoen euro aan financiering (bancair, informal investors, LBDF-ontwikkelfonds, Participatiefonds LIOF, en andere financieringsbronnen) op voor hun innovatie- of groeiplannen. Daarmee is tot op heden een impactmultiplier van ruim 26 gegenereerd op de totale begroting van 700.000 euro. In de toekomst zou initiatiefnemer LIOF overigens graag werken met een flexibel voucherbedrag om de doelgroep meer maatwerk te kunnen bieden.

Oost NL verstrekt in het kader van De Groeiversneller eveneens vouchers voor de inkoop van expertise aan ondernemers met groeiambitie. Hier bedragen de vouchers maximaal 10.000 euro en vergoeden ze maximaal vijftig procent van de kosten. Ook kunnen ondernemers bij Oost NL een lening aanvragen. Leningen bedragen maximaal 225.000 euro met een garantstelling van tachtig procent vanuit de provincie Gelderland. Na 21 maanden heeft Oost NL reeds 337 vouchers en dertien leningen toegekend. Het programma voorziet daarmee in een duidelijke behoefte.

Ga het gesprek aan met de ondernemer

De Financieringstafels van Brainport Network hebben geleerd dat het in die opzet goed is om met de ondernemer in gesprek te gaan over zijn ambities

en de financiering daarvan. Dat werkt beter en sneller, zo blijkt in de praktijk. Financiering gaat immers vooral over vertrouwen: is de ondernemer in staat de lening terug te betalen? Om een goede 'vertrouwenstoets' te kunnen doen, is het dus belangrijk om de ondernemer aan tafel te hebben en hem in staat te stellen een toelichting te geven op zijn ambities, wensen en behoeften voor zijn bedrijf.

Een belangrijke toegevoegde waarde van het programma Move2Social is dat ondernemers en financiers elkaar tijdens de inhoudelijke activiteiten leren kennen. Wanneer deelnemers aan het einde van het inhoudelijke programma financiering zoeken, helpt het dat de financiers hen kennen en hun groei-proces zelf hebben ervaren.

Vraag naar financiering vaak niet enige probleem

Bij overheden en intermediaire organisaties wordt nog te vaak gedacht dat ondernemers alleen aankloppen als ze financiële vragen hebben. De ervaring laat zien, dat dat wel een vraag is waarmee ze binnenkomen, maar na enig doorvragen blijkt vaak meer aan de hand te zijn. In dit soort gevallen is het belangrijk om te kunnen doorverwijzen naar initiatieven om 'de vraag achter de vraag' scherper te kunnen krijgen en de ondernemer van dienst kan zijn in de ontwikkeling van zijn ondernemerschap, plannen en bedrijf.

4. Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal



Uitdaging

Als gevolg van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn economie en arbeidsmarkt sterk in verandering. Bedrijven moeten zichzelf opnieuw uitvinden om slimmer, productiever, schoner en duurzamer te werk te gaan en daarmee relevant en fit te blijven voor de toekomst. Dat lukt alleen als bedrijven en werknemers het beste uit zichzelf weten te halen. Werknemers komen steeds meer voor de uitdaging te staan om zich permanent te ontwikkelen om van waarde te blijven voor de arbeidsmarkt. Dit vraagt op individueel niveau inzet van de werknemer, daarbij gesteund, geprikkeld en uitgedaagd door zijn werkgever. Van de werkgever vraagt het om een proactieve houding om werknemers duurzaam inzetbaar te houden. Veel mkb-bedrijven in de categorie tot vijftig à zeventig medewerkers hebben nog geen of nauwelijks personeel dat zich professioneel met *human resource management* bezighoudt. Voor deze bedrijven valt juist een wereld te winnen wanneer het *human resource management* in samenhang met de bedrijfsstrategie wordt ontwikkeld.

Een andere uitdaging is het groeiende personeelstekort. Steeds meer bedrijven ervaren moeite met het vinden van de juiste medewerkers: hoe kan een goede match tussen talent en het brede mkb worden gemaakt? Het begint ermee dat het onderwijs onvoldoende in staat is om het studieaanbod goed aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt. Er zijn grote tekorten aan technisch geschoold personeel en de curricula van opleidingen bewegen onvoldoende mee met wat er aan nieuwe vaardigheden op de arbeidsmarkt wordt gevraagd.

De ervaring leert dat het vinden en binden van talent voor het brede mkb een stuk lastiger is dan voor grotere bedrijven. Veel mkb-bedrijven zijn bij het grote publiek onbekend en spreken bij jongeren niet tot de verbeelding. Daarnaast wordt in sommige regio's ervaren dat veel ondernemers weinig eigenaarschap voor deze problematiek voelen, niet in de laatste plaats omdat de wereld van het onderwijs gevoelsmatig ver bij hen vandaan staat en het gevoel ontbreekt dat zij aan de oplossing bij kunnen dragen. Wat daarbij meespeelt, is dat de economie zo snel verandert dat onderwijsinstellingen moeite hebben om hun curricula continu mee te laten bewegen met de vraag vanuit de markt. In de regio ontstaan de laatste tijd projecten waarmee de match van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt meer gebaseerd is op vaardigheden dan op opleiding, zoals (het net gestarte) House of Skills in de Metropoolregio Amsterdam. Een deel van de problematiek vraagt acties op rijksniveau, zoals beleid en regelgeving rond onderwijs. Landelijke organisaties zoals het UWV zouden regionaal meer maatwerk mogelijk kunnen maken.

Op regionaal niveau moeten bedrijfsleven en onderwijsinstellingen praktijkgerichte oplossingen ontwikkelen voor de tekorten in met name techniek en ICT. De twintig bestudeerde praktijkvoorbeelden bieden hier goede inspiratie voor.



Wat werkt

Succesvolle samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs

Wat opvalt is dat van de elf praktijkvoorbeelden met het thema matchen van talent en het versterken van menselijk kapitaal er zes zijn geïnitieerd door bedrijfsleven en onderwijs zelf en dat de rol van overheden in alle praktijkvoorbeelden beperkt is (Topcentrum E-commerce, MKB Werkt! Kenniscentrum en Hotspot 't Lokaal, Strategische Personeelsplanning, TechPack en Veluwe Portaal). Juist de samenwerking tussen (clusters van) bedrijven en (clusters van) onderwijsinstellingen blijkt succesvol, zoals blijkt uit de praktijkvoorbeelden Topcentrum E-commerce in de regio Zwolle en TechPack in

Flevoland. Mkb-bedrijven kunnen de achterstand ten opzichte van grote werkgevers in de strijd om goed personeel deels inlopen door krachtenbundeling, gebruik makend van de omvang van de mkb-sector als geheel. Het voorbeeld MKB Werkt! laat zien dat een gezamenlijke vacatureservice mkb-bedrijven zichtbaarder maakt. De initiatiefnemers van Topcentrum E-commerce tonen aan dat clustering ook mkb-bedrijven de mogelijkheid biedt om het gesprek met onderwijsinstellingen aan te gaan.

Kenniscentrum en Hotspot 't Lokaal, uit Zaanstad, biedt een antwoord op het gebrek aan verbinding tussen ondernemers en onderwijs. Op initiatief van ondernemers is het kenniscentrum als fysieke locatie op bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer opgezet. Vanuit 't Lokaal wordt gezamenlijk aan tal van maatschappelijke opgaven gewerkt, zoals het creëren van stageplaatsen, de zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de ontwikkeling van het bedrijventerrein als geheel. Naast deze inhoudelijke resultaten is een belangrijke winst van 't Lokaal dat ondernemers en onderwijs elkaars wereld en vraagstukken nu beter kennen. Ondernemers weten nu beter de weg te vinden in de onderwijswereld voor zaken als het werven van talent, bijscholing van medewerkers of onderzoek en data.

Ook op terreinen die van nature meer intern georiënteerd zijn, zoals HR-beleid, schuilt veel meerwaarde in ontmoeting en uitwisseling tussen bedrijven. Dat is het uitgangspunt van de Stichting Veluwe Portaal, die al tien jaar uitwisseling en kennisdeling op het gebied van personeel en HR-beleid tussen bedrijven stimuleert. Een belangrijke les is dat een 'buitenboordmotor' die ontmoeting tussen bedrijven aanjaagt een voorwaarde voor deze verbinding is. Stichting Veluwe Portaal kan deze rol vervullen dankzij de financiële bijdragen van haar leden. Deelnemende bedrijven vinden toegang tot het netwerk een belangrijke meerwaarde, mede omdat het HR-professionals de mogelijkheid biedt om vragen en knelpunten met anderen te bespreken.

Het vinden van geschikt personeel

Topcentrum E-Commerce toont aan dat een cluster van samenwerkende mkb-bedrijven uit een specifieke sector haar personeelsprobleem kan overwinnen door samen te werken met onderwijsinstellingen en overheden. Daarnaast zetten de partijen in op ontmoeting en kennisontwikkeling door het organiseren van stages, werkbezoeken, workshops en evenementen. De deelnemende partijen ervaren dat het kennisniveau van de studenten zich de afgelopen jaren aanzienlijk heeft verbeterd. Ook hebben de inspanningen geresulteerd in het opzetten van nieuwe opleidingen specifiek gericht op E-commerce. Deelnemende bedrijven hebben toegang tot goed opgeleide studenten en krijgen de mogelijkheid om talenten te ontmoeten en zichzelf als werkgever in de kijker te spelen. De hoop is dat de aanwezigheid van goed opgeleide jongeren de regio op de kaart zet als vestigingsplaats voor nieuwe E-commercebedrijven.

Ook de PPS TechPack Flevoland biedt een oplossing voor personeelstekorten, in dit geval voor de technische sector. Onderwijsinstelling ROC van Flevoland treedt actief naar buiten en werkt samen met vmbo-scholen en technische bedrijven uit de regio aan werving van studenten voor technische opleidingen en aan onderwijsinnovatie. Dit resulteert in een forse groei van het aantal afgestudeerden van technische opleidingen en een betere verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Een cluster van samenwerkende bedrijven kan overigens niet alleen vanuit een sector, maar ook vanuit een fysieke locatie als een bedrijventerrein ontstaan, zoals in Kenniscentrum en Hotspot 't Lokaal. In samenwerking met onder meer gemeente Zaanstad en onderwijsinstellingen realiseerden ondernemers een stagebureau, met een fysieke locatie op het bedrijventerrein, dat studenten en leerlingen van onderwijsinstellingen uit de buurt verbindt met bedrijven. De aanpak bestaat daarnaast uit een databank en een platform voor projecten en samenwerking en is erop gericht de afstand tussen onderwijs en bedrijfsleven te verkleinen.

Een andere cross-sectorale aanpak is die van Stichting Veluwe Portaal, een netwerk van HR-professionals van bedrijven, zorginstellingen en overheden. Deelnemende partijen helpen elkaar onder meer op het gebied van arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het doel van de stichting is werkgelegenheid en vakmensen te behouden voor de regio en ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Daarmee levert Veluwe Portaal een belangrijke bijdrage aan het behouden van werkgelegenheid voor de regio.

In het 'KennisTraject | Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs' jaagt het Limburgse ontwikkelingsbedrijf LIOF het contact tussen Limburgse mkb-bedrijven en onderwijsinstellingen uit de provincie aan. Veel regio's in Nederland hebben te maken met het wegvloeien van goed opgeleid personeel (*braindrain* richting Randstad). Programma's als het KennisTraject, die studenten en mkb-bedrijven met elkaar in contact brengen, zorgen ervoor dat studenten eerder geneigd zijn ook aan regionale mkb-bedrijven te denken in hun zoektocht naar een geschikte werkgever.

MKB Eindhoven laat met MKB Werkt! zien dat met een zeer pragmatische en gerichte aanpak goede matches zijn te maken tussen werkzoekenden en mkb-bedrijven, ook als het om traditioneel moeilijk plaatsbare doelgroepen gaat, als laagopgeleiden en statushouders. De aanpak stelt niet het aanbod aan werkzoekenden, maar de personeelsbehoefte van mkb-bedrijven centraal. Een belangrijk uitgangspunt in het programma is dat de ontmoeting tussen ondernemer en werkzoekende centraal staat, en niet het matchen op basis van een cv. De uitvoerders hebben geleerd dat direct contact met de werkzoekenden, in plaats van contact via intermediaire organisaties, cruciaal is. Het niet-verplichtende karakter is een succesfactor. Werkzoekenden nemen enkel en alleen deel vanuit eigen motivatie. Het succes van het Vacaturecafé steunt op een aanvullend aanbod aan workshops, duurzame contacten met werkgevers in de regio en een groot bestand aan werkzoekenden.

Strategisch personeelsbeleid

Mkb-ondernemers waarderen informatievoorziening en kennisontwikkeling aangaande personeelsbeleid. Dit kan zowel de vorm krijgen van leren van experts of *peer-to-peer*leren.

Veel bedrijven in de Veluwe hebben ervaren dat HR-beleid een nogal intern gerichte aangelegenheid was. Stichting Veluwe Portaal stimuleert uitwisseling en kennisdeling op het gebied van personeelsbeleid. Tijdens netwerk-bijeenkomsten en kennissessies brengen HR-medewerkers van betrokken bedrijven knelpunten en vraagstukken in. Ook wisselen ze tips en ervaringen uit, bijvoorbeeld over de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming), over roostersystematiek en over het wel of niet invoeren van ploegendienst. Het netwerk is cross-sectoraal en daarom goed bestand tegen conjunctuurschommelingen. Wanneer de ene sector krimpt en de andere juist personeel nodig heeft, kunnen deze elkaar met behulp van omscholing aanvullen. De meerwaarde van Veluwe Portaal is het bij elkaar brengen van bedrijven. Een kans ligt nog in het verbeteren van de relatie met de afdelingen sociale zaken van de gemeenten in de regio, omdat deze over grote bestanden werkzoekenden beschikken. De ervaring leert dat het niet eenvoudig is om mkb-ondernemers uit hun zaak en naar informatiebijeenkomsten te krijgen. Vooral bij kleine bedrijven zonder eigen HR-personeel is dit lastig. Het netwerk bestaat daarom vooral uit bedrijven en instellingen met honderd tot 250 medewerkers.

De aanpak Strategische Personeelsplanning (SPP) uit Noordoost-Brabant helpt ondernemers met het koppelen van hun personeelsbeleid aan de bedrijfsstrategie, door een combinatie van instrumentontwikkeling en kennisdeling op regionaal niveau. SPP is een wetenschappelijke benadering die bedrijven inzicht geeft in huidige en toekomstige arbeidsmarkt-vraagstukken door de strategische koers van een bedrijf en de gevolgen hiervan voor de bezetting in kaart te brengen. Het doel van de aanpak is om bedrijven in Noordoost-Brabant bewust te maken van de keuzes die ze maken rondom

personeelsbeleid en hen te laten inzien dat hun human resource management nauw samenhangt met de bedrijfsstrategie. Op basis van pilots met acht bedrijven uit de regio is een breed toepasbaar model ontwikkeld met praktische instrumenten. Via bijeenkomsten, waar pilotbedrijven hun ervaringen deelden, wordt het thema onder de aandacht gebracht bij andere ondernemers in de regio. Op deze wijze is een groot aantal ondernemers in de regio bereikt. Veel aanwezigen deden met de thema's strategie en personeelsbeleid nieuwe inzichten op waarna ze actief aan de slag gingen met SPP.

De uitvoerders van het project hebben ervaren dat het ontwikkelen en verspreiden van de aanpak wel een tijdrovend proces is, niet in de laatste plaats omdat het veel inzet vergt om bedrijven te verleiden om met het thema aan de slag te gaan. Hierbij werkt een persoonlijke benadering, via kleinschalige sessies of bedrijfsbezoeken, het beste. Om ondernemers niet af te schrikken door de complexiteit van het thema, is het goed om kleinschalig te beginnen en aan te haken bij een thema dat reeds leeft binnen het bedrijf, zoals duurzame inzetbaarheid.

In Eindhoven biedt MKB Werkt! ondernemers een inhoudelijk programma met workshops en masterclasses over onderwerpen gerelateerd aan personeelszaken. Dit aanbod dekt zowel de 'harde kant' met onderwerpen als wet- en regelgeving aangaande doelgroepen, als de 'zachte' kant met onderwerpen als de *branding* van het bedrijf, leiderschapstijlen en de aansturing van het personeel.

5. Stimuleren van vernieuwing en innovatie



Uitdaging

Succesvolle bedrijven zijn continu bezig hun producten, diensten en/of processen te vernieuwen. De technologische en maatschappelijke veranderingen gaan echter zo snel, dat veel bedrijven in het brede mkb niet of onvoldoende in staat zijn daar adequaat op in te spelen. Het onderwerp digitalisering is hierin een actueel onderwerp. Ondernemers in het brede mkb zijn vaak gefocust op hun directe omgeving, waardoor ze moeite hebben het gehele speelveld van ontwikkelingen bij te houden en er daardoor onvoldoende aandacht is voor vernieuwing en innovatie. Bovendien vindt menig



ondernemer het lastig om een en ander goed te vertalen en toe te passen in zijn bedrijf. Veel ondernemers voelen aan dat ze zaken anders moeten gaan doen om bij te blijven, maar het ontbreekt hen aan de kennis, vaardigheden en instrumenten om daadwerkelijk stappen te zetten. Daardoor is het risico aanwezig dat ze te lang wachten en de boot dreigen te missen.



Wat werkt

Regio's kunnen helpen met de eerste stap richting innovatie, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van een financieringsvoucher of door een ondernemer te verleiden deel te nemen aan een kennistraject, waarbij samen met studenten wordt gewerkt aan oplossingen voor concrete uitdagingen. Dit laatste gebeurt in het Limburgse KennisTraject 'Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs'. Ontwikkelingsbedrijf LIOF en onderwijsinstellingen (wo en hbo) bieden mkb-bedrijven een inhoudelijk programma aan dat onder andere bestaat uit masterclasses voor managers van bedrijven. Ook helpen studenten en docenten deelnemende bedrijven met een door het bedrijf aangedragen bedrijfsvraagstuk. Hiermee heeft dit traject de potentie om direct bij te dragen aan de innovatiekracht en vernieuwingszin van mkb-bedrijven.

Innovatie-ambassadeurs

Wat betreft innovatie kunnen ondernemers elkaar veel leren. In het programma Sociale en organisatorische innovatie worden ondernemers die hierin voorlopen, ingezet om collega-ondernemers te inspireren. Sociale en organisatorische innovatie is een samenspel tussen nieuwe manieren van managen, organiseren en werken binnen een bedrijf, met als doel de concurrentiekracht en productiviteit te verhogen. De kern is dat mensen, en de verbinding tussen hen, centraal staan. In de Overijsselse aanpak worden bedrijven die ervaringen hebben met sociale en organisatorische innovatie (zgn. ambassadeurs) ingezet om collega-ondernemers te inspireren om hier ook stappen in te zetten, bijvoorbeeld door te spreken tijdens bijeenkomsten

en workshops voor ondernemers. De doelgroep wordt bereikt via bestaande netwerken, organisaties en partijen waaraan ondernemers zijn verbonden. De aanpak maakt daarmee gebruik van de reeds aanwezige energie en organisatiekracht rondom het mkb. Daarnaast voorziet de aanpak in het opzetten van 'leren-van-elkaar-kringen' waarin ondernemers onder professionele begeleiding van elkaar leren op het gebied van sociale en organisatorische innovatie. De cijfers tonen aan dat deze werkwijze aanslaat bij ondernemers. Er zijn inmiddels 1.775 ondernemers bereikt. Van 480 bedrijven is bekend dat zij concreet met sociale en organisatorische innovatie aan de slag zijn gegaan. Tevens zijn er twee 'leren-van-elkaar-kringen' in de opstartfase.

De ambassadeurs zijn de sleutel tot het succes van de aanpak. De uitvoerders hebben geleerd dat het veel tijd en energie kost om goede ambassadeurs te werven. Om de innovatieve 'pareltjes' op het spoor te komen, is een goed netwerk nodig. Vervolgens kost het overtuigingskracht om ondernemers daadwerkelijk te werven voor de ambassadeursrol. Bij aanvang van het programma werden de uitvoerders verrast door de vele enthousiaste reacties van de doelgroep. Veel ondernemers wilden direct met het thema aan de slag, terwijl het netwerk dat de doelgroep hier daadwerkelijk bij kan ondersteunen toen nog in opbouw was. Voor het uitvoeren van deze aanpak in een andere regio zou het lonen om al voor aanvang aandacht te hebben voor de juiste ondersteuning en doorverwijzing.

Ook de bedrijfsontwikkelingstrajecten van REWIN, waarin ondernemers met elkaar en met experts uit het netwerk aan hun bedrijf werken om hun groei en innovatie te versnellen, zijn een mooi voorbeeld van ondernemers die van elkaar leren.

Netwerk- en ketensamenwerking

Ook het aanjagen van samenwerking tussen bedrijven in een netwerk en keten kan innovatie stimuleren. In het *Smart Industry*-programma *Region of Smart Factories* (RoSF), uit Noord-Nederland, en het programma *Smart Manufacturing: Industriële Toepassingen in Zuid-Holland* (SMITZH) werken mkb-bedrijven én grote bedrijven in pilotprojecten aan technologische innovatie die productiebedrijven 'slimmer' maakt.² Het RoSF-consortium bestaat uit technologieaanbieders, productiebedrijven en kennisinstellingen. In elk van de twaalf pilotprojecten staat de vraag vanuit de markt centraal en wordt gezocht naar nieuwe oplossingen. Vaak nemen bedrijven deel vanuit het besef dat zij, in een steeds opener netwerkeconomie, de krachten moeten bundelen. De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) speelt een centrale rol in RoSF door op te treden als penvoerder en als verbinder tussen alle betrokken partijen. Inmiddels telt RoSF veertig deelnemende bedrijven en dit aantal is groeiende. Na twee jaar leverde RoSF 250 nieuwe banen op en droeg het bij aan een sterkere positionering van Noord-Nederland als *Smart Industry*-regio.

Niet elk bedrijf kan en wil overigens meedoen aan ketensamenwerking. Voor samen innoveren is een bepaalde mentaliteit nodig. Men moet open staan voor andere partijen, enig eigenaarschap voelen ten opzichte van de gezamenlijke opgave en over de capaciteit en de middelen beschikken om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren. Niet in de laatste plaats moeten deelnemers elkaar iets gunnen. Het gevoel van eigenaarschap stimuleert de NOM door een losse vorm van coördinatie. Doordat de bedrijven de inhoud van de pilot bepalen, voelt het ook als hun project. Een belangrijke randvoorwaarde voor succes is daarnaast dat uit de pilots nieuwe business voortkomt. Om deze reden is het belangrijk dat pilots gestoeld zijn op vragen vanuit de markt.

² *Smart Industry*, ook wel *Industry 4.0*, is de naam voor een trend van automatisering en gegevensuitwisseling bij industriële fabricagetechnieken.

Het creëren van een goed lokaal-regionaal innovatieklimaat, waarin ondernemers worden geprikkeld en verleid om tot vernieuwing te komen, kan helpen. Door onder andere ondernemers te stimuleren meer deel te nemen aan netwerken van brancheorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen, overheden, et cetera. Regionale ontwikkelingsmaatschappijen kunnen een belangrijke rol vervullen bij het bevorderen van een regionaal innovatieklimaat. Een mooi voorbeeld daarvan is Fieldlab Smart Base. In Fieldlab Smart Base heeft Defensie haar vermogen om te innoveren ingericht als kennis- en innovatieketen. Deze keten gaat van het ontwikkelen van kennis tot het toepassen ervan en doorvoeren van vernieuwingen. Kennisinstellingen en het bedrijfsleven leveren hier een belangrijke bijdrage. De samenwerking tussen Defensie, de regionale ontwikkelingsmaatschappijen en het mkb was in eerste instantie de verdienste van de ontwikkelingsmaatschappijen.

Een ander krachtig voorbeeld is het programma Smart Manufacturing: Industriële Toepassing in Zuid-Holland (SMITZH). In dit programma wordt gewerkt met acht Fieldlabs waarin bedrijven worden ondersteund om de industriële toepassing van smart manufacturing te bevorderen. De Fieldlabs bieden praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren. De activiteiten in het programma van SMITZH (assessments, trainingen, skillslabs, pilots, simulaties, kiemprojecten en demonstraties) helpen bedrijven en andere stakeholders te ontdekken waar voor hen de kansen en meerwaarde van *smart manufacturing* zitten en welke stappen ze concreet kunnen zetten.

6. Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid



Uitdaging

Veel ondernemers zijn betrokken bij en voelen zich verantwoordelijk voor hun directe omgeving. Dit komt tot uitdrukking in aandacht voor de fysieke omgeving waar hun bedrijf is gevestigd, maar ook voor de sociale structuur in hun dorp, wijk of stad. Nederland kent talloze voorbeelden van bedrijven of bedrijfsnetwerken die zich voor hun directe omgeving inzetten: van inrichting en onderhoud van de buitenruimte op een bedrijventerrein tot belangeloze inzet voor goede doelen, van het bieden van stageplekken voor jong talent tot het sponsoren van lokale sportverenigingen. Al die initiatieven maken dat met name het brede mkb lokaal een belangrijke maatschappelijke functie vervult. Initiatieven van ondernemers om zich te organiseren en verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor de opgaven en uitdagingen in hun directe omgeving te ontwikkelen, zijn daarmee bijzonder waardevol voor de maatschappij als geheel. Ook in deze inventarisatie zijn mooie voorbeelden aan de orde gekomen van bedrijven en bedrijfsnetwerken die zich inzetten voor meer dan alleen hun eigen belang. Door zich te verenigen met andere bedrijven, vaak in combinatie met betrokkenheid van onderwijs- en kennisinstellingen en overheden uit de regio, tonen deze netwerken een grote mate van betrokkenheid en eigenaarschap voor maatschappelijke opgaven. Overheden kunnen daar een stimulerende, maar soms ook hinderende rol in vervullen. De uitdaging is die energie, betrokkenheid en gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij ondernemers voor hun directe omgeving juist aan te jagen en hun activiteiten te ondersteunen.

Vanuit het perspectief van overheden en andere organisaties actief in de ondersteuning van het brede mkb komt weleens het signaal dat bedrijven zich moeilijk weten te organiseren. Lang niet alle bedrijven zijn lid van lokale

bedrijvenverenigingen of nemen actief deel aan bijeenkomsten die door ondernemersnetwerken worden georganiseerd. Voor gemeenten of provincies is het soms lastig om via ondernemersnetwerken met alle bedrijven in contact te komen. Vaak zijn het dezelfde mensen die deelnemen aan bijeenkomsten. Dat maakt het niet altijd eenvoudig voor overheden om de vragen, wensen en behoeftes van ondernemers werkelijk te kunnen achterhalen en doorgronden. Het aanjagen en ondersteunen van het organiserend vermogen van ondernemersnetwerken kan helpen om bepaalde bewegingen al dan niet op specifieke thema's vraaggericht op gang te brengen.



Wat werkt

Ondernemers in de lead, overheid faciliteert

Overheden kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het laten ontstaan en tot ontwikkeling helpen brengen van maatschappelijke initiatieven van bedrijven. Het krachtigst zijn de initiatieven die voortkomen uit de intrinsieke motivatie van ondernemers zelf en waarin ondernemers zich met elkaar hebben verenigd om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. De kunst voor overheden is om deze initiatieven op een goede wijze te faciliteren, zoals het praktijkvoorbeeld van 't Lokaal in Zaandam laat zien. Zonder de capaciteit en opstartmiddelen van de gemeente was dit initiatief niet zo ver gekomen als het nu is.

Steun in woord en daad (en soms met geld)

Ook andere praktijkvoorbeelden zoals Veluwe Portaal en PPS TechPack komen voort uit het initiatief van ondernemers en onderwijsinstellingen. Dergelijke initiatieven zijn zeer gebaat bij de steun van gemeenten en andere overheden, al is het maar door hen in het zonnetje te zetten en aan te moedigen. En in sommige gevallen kunnen zulke initiatieven de financiële steun vanuit de overheid goed gebruiken. Zo is de bijdrage die TechPack ontvangt vanuit een RIF-subsidie van het ministerie van OCW cruciaal. Het komt echter nog te vaak voor dat sprake is van gebrek aan samenwerking of

zelfs animositeit tussen dergelijke waardevolle initiatieven van zelforganisatie door bedrijven enerzijds en overheden anderzijds. De praktijkvoorbeelden MKB Werkt! en Veluwe Portaal tonen dat bij het matchen van talent nog een wereld valt te winnen om afdelingen sociale zaken en werkgelegenheid van gemeenten beter te laten samenwerken met het bedrijfsleven.



C. Conclusies en aanbevelingen

We constateren dat er in het land talrijke mooie praktijkvoorbeelden zijn van gerichte ondersteuning van het brede mkb. Ze helpen mkb-ondernemers – vaak in onderlinge samenwerking – stappen te zetten op het vlak van hun groeiambities, ondernemerschap, kennis- en personeelsontwikkeling of financiering van innovatieplannen. Daarbij signaleren wij een grote diversiteit aan projecten, aanpak, regionale of thematische benadering, samenwerkingsverbanden en gebruik van ondernemers als rolmodel of onderlinge kennisbron. Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk is dat de initiatieven proberen de slag te maken van ‘werken als ondernemer in het bedrijf’ naar ‘werken als ondernemer aan het bedrijf’. Het blijkt vaak om meer te gaan dan uitsluitend een vraag om financiering of innovatiekennis. Er wordt nadrukkelijk gezocht naar de vraag achter de vraag van een ondernemer.

Ook blijkt dat het kennen en bereiken van ondernemers een belangrijke voorwaarde is voor het succes van programma’s. Samenwerking met lokaal georganiseerd bedrijfsleven, zoals regionale afdelingen van branches of van VNO-NCW en MKB Nederland, zorgt ervoor dat bestaande netwerken effectief worden benut.

Opvallend is dat veel initiatieven niet of weinig verbinding leggen met bestaande voorzieningen/diensten of soortgelijke initiatieven in andere regio’s. Dit kan soms een bewuste keuze zijn, maar daarentegen ook het risico in zich dragen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden en niet wordt voortgebouwd op beschikbare kennis.

Kenmerkend is ook dat de meeste initiatieven een regionale oriëntatie kennen; hoewel de wens vaak wel aanwezig is, vindt men het lastig om bovenregionale relaties te leggen.

Metten van impact van activiteiten is lastig. Dat geldt ook voor de onderzochte initiatieven. Resultaten worden al snel verwoord in uitgevoerde activiteiten en minder in resultaten voor de ondernemer. Een goede monitoring is daarom belangrijk om vast te stellen of we wel de goede dingen doen en projecten ook voldoende aansluiten op de vraag en behoefte van ondernemers.

Overkoepelend bezien gebeurt er al heel veel. Tegelijkertijd constateren we dat er nog mogelijkheden en kansen liggen om gezamenlijk het brede mkb nog beter te ondersteunen; en daarmee kansen om regionale initiatieven te verbinden met de opgaven in het MKB-Actieplan. Daarvoor is samenwerking nodig en bereidheid tot leren en experimenteren. Onderwerpen zoals digitalisering en energietransitie gelden als een mogelijke katalysator. De praktijkvoorbeelden geven aanleiding om verdere samenwerking tussen steden, regionale samenwerkingsverbanden, provincies en het Rijk verder te verkennen en relevante kennis voor het mkb op een slimme wijze te laten circuleren, waarbij het onder meer gaat om vragen zoals:

- Hoe **bereik** ik de ondernemers in mijn regio?
- Hoe maak ik ondernemers in mijn regio **bewust** van de opgaven en uitdagingen die nu en in de toekomst op hen afkomen?
- Hoe **activeer** ik ondernemers vervolgens?
- En hoe **ondersteun** ik ondernemers bij hun hulpvragen?

De inventarisatie van twintig praktijkvoorbeelden biedt talrijke lessen en inzichten waarop partijen kunnen voortbouwen. In deel 2 lichten we de lessen en inzichten per voorbeeld afzonderlijk toe.

Tenslotte benoemen we nog een zevental punten, die wellicht voor vanzelfsprekend worden aangenomen maar in de praktijk vaak weerbarstig zijn

en niet altijd eenvoudig uitvoerbaar. Het zijn uitdagingen om met elkaar te verkennen hoe we ook de komende tijd hieraan gezamenlijk zo goed mogelijk invulling kunnen geven. Middels leren, experimenteren en samen doen.

1 Sluit aan op de opgaven en uitdagingen van de ondernemers

Het vertrekpunt van iedere vorm van ondersteuning moet de vraag en behoefte van ondernemers zijn. Dat begint met het centraal stellen van het perspectief en de belangen van ondernemers. Ken de bedrijven uit uw regio en weet wat er bij hen speelt. Een proactieve en systematische benadering om hierachter te komen werkt. Ga er op af, bezoek bedrijven, bevraag ze over de vele onderwerpen waarop zij eventuele ondersteuning kunnen gebruiken. Luister en leer ze echt kennen, zodat verbindingen kunnen worden gelegd tussen bedrijven, met dienstverleners, met kennis- en onderwijsinstellingen en andere partijen die ondernemers verder kunnen brengen.

2 Zorg ervoor dat ondernemers snel en makkelijk de weg naar de juiste ondersteuning weten te vinden

Er is sprake van een druk speelveld aan publieke en private partijen dat actief is op de ondersteuning van het (brede) mkb. Voor ondernemers is het nog weleens ingewikkeld om te weten wie hen het beste verder kan helpen. De kunst is dus om voor hen het speelveld overzichtelijker en inzichtelijker te maken, zodat ze snel en gemakkelijk weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Daarbij moet het voor ondernemers niet uitmaken bij welke organisatie ze aankloppen, als ze maar goed worden doorverwezen en verder geholpen. Op regionaal niveau valt daar nog winst te behalen en uit de inventarisatie van praktijkvoorbeelden blijkt dat er gelukkig al veel goed gaat, maar dat het nog beter kan. Ondernemers hebben behoefte aan duidelijkheid en overzicht van

het pakket aan activiteiten en regelingen dat voor hen beschikbaar is en voor welke ondersteuning ze bij welke organisatie terecht kunnen. Dit vergt afstemming van de inzet en activiteiten van dienstverlenende partijen zodat ondernemers snel en gemakkelijk naar het juiste loket en de juiste regelingen worden geleid. Hierdoor wordt voorkomen dat zaken dubbel worden gedaan en ondernemers tussen wal en schip vallen. Dit is niet alleen een uitdaging op regionaal niveau, maar ook in de afstemming met landelijke producten, diensten en partijen. Er zijn immers ook vele landelijke instrumenten en/of producten op regionaal niveau beschikbaar. Waar mogelijk/passend is het goed om hierin afstemming en verbinding te zoeken.

3 Verdiep de ondernemersnetwerken tot een regionaal ecosysteem voor ondernemerschap

De wijze waarop overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven hun samenwerking vormgeven en onderhouden, is van invloed op de economische ontwikkeling van een regio. Regio's kunnen zich onderscheiden door het aanbieden van aantrekkelijke innovatiemilieus waarin samenwerking tussen het bedrijfsleven en kennis- en onderwijsinstellingen wordt gestimuleerd. Dat draagt bij aan de verdere versteviging van regionale netwerken. Hechte regionale netwerken, tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen, dragen bij aan de kwaliteit van de regionale kennis- en innovatie-infrastructuur. Ze stimuleren kruisbestuiving tussen bedrijven en laten meerdere bedrijven profiteren van nieuw ontstane kennis en inzichten. Met name voor het brede mkb zijn hechte regionale netwerken van groot belang om mee te blijven komen in de snel veranderende economie. Het netwerk levert nieuwe ideeën en nieuwe regionale dynamiek op.

4 Experimenteer, monitor en evalueer

Belangrijke vraag is en blijft wat de meest effectieve en efficiënte interventies zijn om het brede mkb te ondersteunen; en daarmee ook inzet van tijd, geld en middelen. De lessen en inzichten uit de twintig praktijkvoorbeelden bieden hier inspiratie voor. In de snel veranderende omgeving is het zaak te blijven experimenteren om te achterhalen wat in welke situatie werkt om het brede mkb te ondersteunen, prikkelen en verleiden om te vernieuwen en innoveren. Blijvende aandacht voor de urgentie van vernieuwing is nodig. Ook in de ontwikkeling en toepassing van beleidsconcepten en aanpak. Door middel van experimenten is het mogelijk om innovatieve benaderingen te verkennen, zichtbaar te maken en uiteenlopende (nieuwe) actoren bij de ondersteuning van het brede mkb te betrekken. Experimenten zijn geen vorm van roekeloosheid, maar worden doordacht en professioneel ingezet om met onzekerheden om te gaan. Experimenten dagen het reguliere beleid uit. Om te blijven leren wat werkt, is het van belang om evidence-based te werken. Blijf daarom experimenteren met nieuwe aanpakken en toets de effecten door deze aanpakken systematisch te monitoren en evalueren.

5 Benut de economische kansen van digitalisering en de energietransitie

Eén van de grote uitdagingen voor de komende jaren is de omslag naar een energieneutrale samenleving en circulaire economie. Bedrijven moeten, onder druk van regelgeving en de wensen van consumenten en afnemers, hun productieprocessen verder verduurzamen. De energietransitie moet in het bijzonder op lokaal en regionaal niveau gestalte krijgen. Iedere regio in Nederland staat voor de uitdaging een regionale energiestrategie te ontwikkelen. Vanuit economisch beleid is

vooral het stimuleren en ondersteunen van bedrijven bij hun verduurzamingsopgave belangrijk. Bijvoorbeeld op het gebied van stadsdistributie, afvalinzameling en energiegebruik. Overheden kunnen ook circulaire verdienmodellen ondersteunen door deze ruimtelijk mede mogelijk te maken. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleren van auto-delen en andere vormen van co-gebruik van producten en diensten. De energie- en duurzaamheidstransitie geldt als goede opstap om in gesprek te komen met mkb'ers die nog geen deel uitmaken van het regionale ecosysteem.

Hetzelfde geldt voor onderwerpen als digitalisering, robotisering en automatisering. Deze ontwikkelingen bieden eveneens vele mogelijkheden voor nieuwe economische activiteiten en werkgelegenheid, mits ondernemers hier tijdig en slim op inspelen.

6 Ontwikkel een vraaggericht arbeidsmarktbeleid

Om het brede mkb in staat te stellen te vernieuwen en innoveren, staan regio's voor de uitdaging om de arbeidsmarkt zo goed mogelijk te laten functioneren. Daartoe dient het arbeidsmarktbeleid beter te worden aangesloten op de daadwerkelijke behoefte van ondernemers. Een verschuiving van een aanbodgestuurd arbeidsmarktbeleid ("wie hebben we in de kaartenbak zitten en wat kan die persoon wel en niet?") naar een meer vraaggericht arbeidsmarktbeleid ("waar hebben de ondernemers behoefte aan?") is wenselijk. Vooral snog slaagt het onderwijs er onvoldoende in lesprogramma's aan te bieden die aansluiten bij de vraag van het bedrijfsleven. Het onderwijs heeft veel moeite met het aantrekken van voldoende studenten in de opleidingsrichtingen waar in het bedrijfsleven behoefte aan is, zoals de techniek. Dat is niet alleen een verantwoordelijkheid van het onderwijs, maar juist ook van het bedrijfsleven. Bedrijven zullen veel meer moeite

moeten doen en bijdragen moeten leveren aan de opleidingsprogramma's van onderwijsinstellingen. Alleen als bedrijfsleven en onderwijs beter en intensiever gaan samenwerken, kunnen personeelstekorten worden aangepakt en de match tussen wat werkgevers van (jonge) werknemers vragen, en wat onderwijsinstellingen bieden, beter worden gemaakt. Ondernemers zijn steeds meer geïnteresseerd in talenten en vaardigheden van potentiële werknemers dan in diploma's. De arbeidsmarkt is daar nu nog niet op ingericht. Een deel van de problematiek vraagt acties op rijksniveau, zoals beleid en regelgeving voor onderwijs. Landelijke organisaties zoals het UWV zouden regionaal meer maatwerk mogelijk kunnen maken. Het zou goed zijn als de verschillende overheidslagen meer met elkaar in gesprek raken over de manier waarop ze de arbeidsmarkt kunnen ondersteunen. Overheden kunnen daar een belangrijke stimulerende, aanjagende en ondersteunende rol in vervullen.

7 Maak werk van duurzame inzetbaarheid en strategisch personeelsbeleid

De kwaliteiten, kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers zijn cruciaal voor het succes van iedere onderneming. Duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren, om-, her- en bijscholing: het zijn allemaal termen die duidelijk maken dat werknemers en werkgevers aan de slag moeten om fit te blijven voor de toekomst. En toch zijn er nog veel bedrijven die onvoldoende aandacht hebben voor hun strategisch personeelsbeleid. De vraag met welke mensen de bedrijfsstrategie in de toekomst kan worden gerealiseerd, wordt door te weinig mkb'ers gesteld.





Deel 2

Praktijkvoorbeelden

Overzichtstabel praktijkvoorbeelden

Praktijkvoorbeeld	Regio	Initiatiefnemer	Kennen en bereiken van ondernemers	Ondersteunen van groeiambities	Financiering van het mkb	Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal	Stimuleren van vernieuwing en innovatie	Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid	Pagina
Groei mkb programma	West-Brabant	REWIND	●	●	●		●		33
Actielijn Familiebedrijven	Overijssel	Provincie Overijssel	●	●		●			37
KennisTraject Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	Limburg	Provincie Limburg / LIOF	●			●	●		42
MKB Doorgaan	Diverse regio's	Stichting MKBDoorgaan.nl	●	●	●				46
De Groeiversneller	Gelderland	Provincie Gelderland / Oost NL	●	●	●		●		50
MKB Businessversneller	Diverse regio's	MKB Nederland	●	●	●		●		55
Groei-Ondernemers Challenge	Breda e.o.	Gemeente Breda	●	●			●		59
Move2Social	Gemeente Enschede (o.m.)	KplusV		●	●	●	●		63
MKB Financieringspoort Limburg	Limburg	Provincie Limburg / LIOF		●	●		●		68
Financieringstafels	Noord-Brabant en Limburg	Brainport Network		●	●		●		71
Topcentrum E-commerce	Zwolle e.o.	Regionaal bedrijfsleven	●	●		●		●	75
MKB Werkt!	Eindhoven	MKB Eindhoven	●			●		●	79

Praktijkvoorbeeld	Regio	Initiatiefnemer	Kennen en bereiken van ondernemers	Ondersteunen van groeiambities	Financiering van het mkb	Matchen van talent en versterken van menselijk kapitaal	Stimuleren van vernieuwing en innovatie	Aanjagen van zelforganisatie, eigenaarschap en betrokkenheid	Pagina
Strategische Personeelsplanning	Noordoost Brabant	Agrifood Capital	●			●	●		84
Veluwe Portaal	Noord Veluwe	Regionaal bedrijfsleven	●			●		●	89
PPS Techpack	Flevoland	ROC Flevoland	●			●		●	93
‘t Lokaal	Zaandam	Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer	●			●		●	97
Sociale/organisatorische innovatie	Overijssel	Provincie Overijssel / P2	●			●	●	●	102
Region of Smart Factories	Noord-Nederland	Bedrijfsleven / NOM	●	●		●	●	●	106
Smart Manufacturing Industriële Toepassingen Zuid-Holland	Zuid-Holland	Provincie Zuid-Holland / MRDH / TNO / IQ	●	●			●	●	110
Fieldlab Smart Base	Diverse regio's	Ministerie van Defensie + ROM's	●				●		117

Groei MKB-Programma

REWIN West-Brabant

Met het Groei MKB-Programma stimuleren REWIN West-Brabant en de zeventien West-Brabantse gemeenten groei en innovatie in het mkb. Vanuit dit programma worden in iedere gemeente innovatieve groeibedrijven geselecteerd en extra ondersteund in hun vragen en behoefte. De aanpak is erop gericht om ondernemers proactief op te zoeken, ze te leren kennen en te luisteren naar hun behoeften. Om zo beter te begrijpen wat de ondernemer nodig heeft en te bepalen welke middelen daarvoor kunnen worden ingezet. Tijdens een bedrijfsbezoek en gesprek met de directie worden elf thema's behandeld en systematisch verwerkt in een database. In 'Meeting Minds'-bijeenkomsten met maximaal vijftien ondernemers wordt aandacht besteed aan specifieke thema's, zodat zij kunnen werken aan de ontwikkeling van hun kennis en netwerk.



Achtergrond en doel

In West-Brabant is veel mkb gevestigd. Tussen die bedrijven wordt op regionale schaal maar beperkt samengewerkt, terwijl er in de oriëntatie op internationale markten kansen zijn om de regionale schaalvoordelen beter te benutten. Door kennis, kunde en ervaringen uit te wisselen zouden mkb'ers kunnen (blijven) groeien.

In de ondersteuning van het mkb werd door regionale ontwikkelingsmaatschappij REWIN van oudsher vooral sectoraal gewerkt. Hierdoor werden veel bedrijven niet bereikt en onvoldoende cross-over contacten tussen ondernemers gelegd.

Waar de bedrijfscontactfunctionarissen en accountmanagers van de zeventien West-Brabantse gemeenten goede contacten met de bedrijven in hun gemeente onderhouden, werden er geen relaties gelegd met bedrijven in andere gemeenten.

Het Groei MKB-Programma heeft dan ook tot doel om groei en innovatie bij het gevestigd mkb te stimuleren en zo de regionale economie een duw in de rug te geven. Met behulp van het Groei MKB-Programma wil REWIN de ontwikkelingen en behoeften binnen het mkb kennen en op basis daarvan initiatieven nemen die resulteren in meer innovatie en snellere groei. Op deze wijze wordt het mkb ondersteund bij hun groei-, innovatie- en internationaliseringsambities.

Doel van het Groei MKB-programma is om:

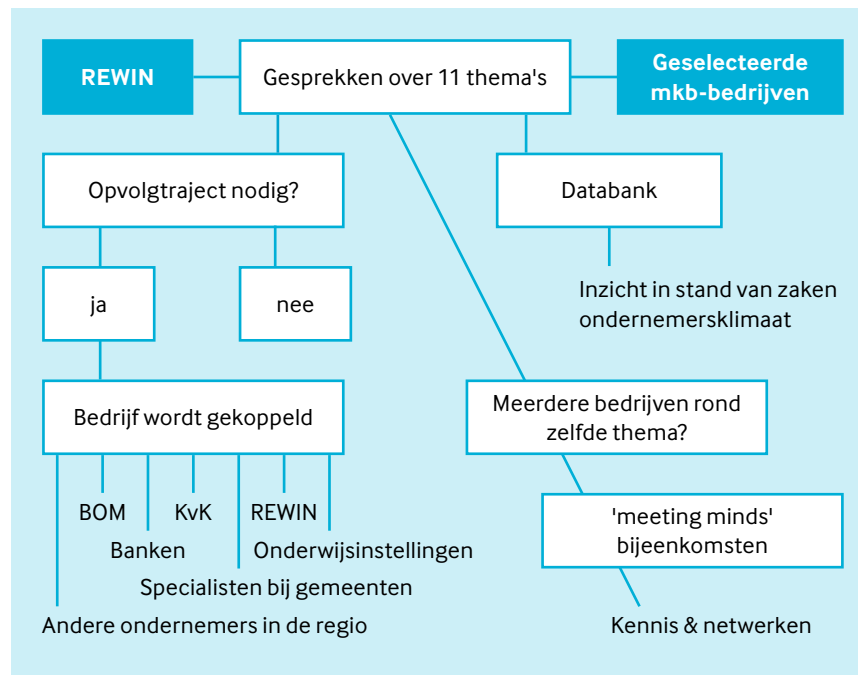
- proactief in contact te treden met bedrijven als strategische sparring-partner op elf thema's;
- op basis van behoefte direct verbindingen te leggen met andere mkb'ers, publieke en zakelijke dienstverleners en de diverse regionale programma's;
- informatie te beheren en uit te wisselen, zodat effectieve en duurzame dienstverlening plaatsvindt;
- het marktfalen in de dienstverlening te signaleren en zo mogelijk, door ontwikkeling van concrete producten, op te lossen.

De doelgroep van het programma bestaat uit mkb'ers (10 tot 250 fte) die willen innoveren of nieuwe markten willen aanboren.



Aanpak

In 2016 zette REWIN, samen met de gemeenten Breda en Roosendaal, het Groei MKB-Programma als pilot op. Vanaf begin 2017 is het programma uitgebreid naar alle zeventien gemeenten in de regio West-Brabant. De aanpak bestaat uit een aantal onderdelen. Iedere gemeente identificeert een aantal mkb'ers die een groeiambitie hebben. REWIN en de gemeenten kenden zelf al veel bedrijven in de regio. Daarnaast kwamen veel bedrijven in beeld doordat zij voorkwamen in een onderzoek door adviesbureau Buck Consultants. Samen met de accountmanager van de desbetreffende gemeente legt een accountmanager van REWIN bezoeken af bij de geselecteerde mkb'ers. Tijdens deze bezoeken wordt systematisch aan de hand van een vragenlijst



met elf thema's een diepgaand gesprek gevoerd met de directie over de wensen en ontwikkelingen die bij het bedrijf spelen. De elf thema's zijn:

- Ambitie;
- Innovatie;
- Duurzaamheid;
- Nieuwe markten;
- *Human capital*;
- Onderwijs;
- Vestigen;
- Financiering;
- Wetgeving;
- Netwerken;
- Digitalisering.

De uitkomsten van het gesprek worden binnen een week teruggekoppeld aan het bedrijf en verwerkt in een database. Op basis van het gesprek wordt bepaald of een opvolgstraject noodzakelijk, dan wel wenselijk is. Het bedrijf wordt dan gekoppeld aan andere ondernemers in de regio, specialisten bij de gemeente, REWIN, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), KvK, banken, onderwijsinstellingen of andere partijen die het bedrijf verder kunnen helpen bij hun vragen en ambities. Het kan gaan om een traject omtrent innovatie, financiering, marketing, duurzaamheid, huisvesting of uitbreiding, contact met een onderwijsinstelling of om een verdiepingsvraag aan de gemeente.

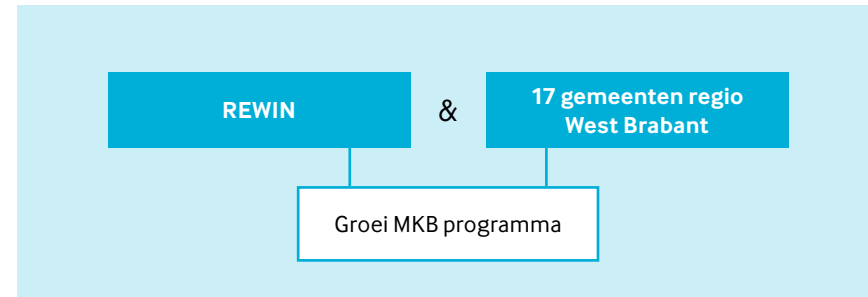
Als uit de gesprekken blijkt dat meerdere bedrijven behoefte hebben aan het opdoen en uitwisselen van kennis en ervaringen rondom een bepaald thema, organiseert REWIN een kleinschalige 'Meeting Minds'-bijeenkomst voor maximaal vijftien ondernemers uit de regio. Voorbeelden van thema's die tijdens dergelijke bijeenkomsten (drie per jaar) worden behandeld zijn Facility Sharing, Investor Readiness, Robotisering, Maakbedrijven & IT etc. Zo wordt de kennis van ondernemers vergroot, contacten uitgewisseld en het netwerk verstevigd en uitgebreid.

In het programma worden een viertal “icoonactiviteiten” onderscheiden die de ambitie van het programma weerspiegelen:

1. **Accountmanagement en mkb-netwerk.** Accountmanagement van het groeiende mkb onderhouden en uitbouwen. Daarnaast een mkb-netwerk in West-Brabant opbouwen middels mkb-gesprekken, drie keer per jaar ‘Meeting Minds MKB’ en regionale netwerkbijeenkomsten. Parallel een financieringsnetwerk opbouwen.
2. **Bedrijfsontwikkelingstraject.** Opzetten van een bedrijfsontwikkelings-traject waarin ondernemers met elkaar en met experts uit het netwerk aan hun bedrijf werken om hun groei en innovatie te versnellen.
3. **Industriële symbiose.** Industriële symbiose is het delen van restproducten, energie, warmte, faciliteiten en innovatie. Via een internationaal erkende methodiek worden industriële symbiose matches tussen bedrijven gestimuleerd. Daarna wordt met experts onderzocht wat de technische en economische haalbaarheid van ideeën is en hoe die daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. Meer hierover is te vinden op www.symbiosis4growth.nl.
4. **Podium geven.** Periodieke portretten van ondernemers met best practices online delen en bundelen in ‘Roadtrip langs MKB-parels van West-Brabant deel 2’. Deel 1 is op de website van REWIN als download te vinden.

Op basis van de bedrijfsbezoeken en de opgehaalde informatie wordt een databank bijgehouden (MKB Monitor West-Brabant). De databank biedt inzicht in de stand van zaken van het ondernemersklimaat in de regio West-Brabant.

Deze aanpak staat of valt bij een nauwe onderlinge samenwerking tussen de accountmanagers van de zeventien gemeenten en REWIN. Twee keer per jaar komen zij samen om bijzonderheden met elkaar te delen, kennis en ervaringen uit te wisselen en te bepalen waarvoor extra aandacht noodzakelijk is.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Het Groei MKB-Programma begon in het najaar van 2016 als pilot in Roosendaal en Breda. Vanaf 2017 draait het programma voor alle zeventien gemeenten in West-Brabant. Het programma is inmiddels als reguliere aanpak opgenomen in de activiteiten van REWIN. REWIN is de partij die het Groei MKB-Programma aanstuurt in nauwe samenwerking met de zeventien West-Brabantse gemeenten. Het ontvangt daarvoor een bijdrage van de zeventien gemeenten van 225.000 euro per jaar. Daarmee worden de kosten bestaande uit 2 fte capaciteit plus communicatie- en andere projectkosten gedekt.



Resultaat & impact

Sinds de start begin 2017 zijn er inmiddels meer dan 150 ondernemers gesproken. En startten meer dan honderd individuele opvolgingstrajecten. Vier ‘Meeting Minds’-bijeenkomsten en drie ‘symbiosis 4 growth-bijeenkomsten’ vonden plaats en er is een boek uitgegeven ‘Roadtrip langs mkb-parels van West-Brabant’ met zeventien verhalen van groei mkb’ers. Via de kanalen van de gemeenten en REWIN vindt continue communicatie over het programma plaats.



Lessen & inzichten

- Het combineren van de lokale kennis en ervaringen van gemeentelijke accountmanagers met de regionale blik van REWIN is een succesfactor. Hierdoor kunnen koppelingen worden gelegd over de gemeentegrenzen heen waardoor ondernemers beter worden ondersteund bij hun groeiambities. Door het Groei MKB-Programma zijn de zeventien gemeenten in West-Brabant nauwer gaan samenwerken. Hierdoor kunnen zij van grotere waarde zijn in de ondersteuning van het mkb.
 - De systematische uitvraag op de elf onderscheiden thema's biedt structuur aan de persoonlijke gesprekken met ondernemers. Het zorgt ervoor dat er geen zaken onderbelicht blijven. Oorspronkelijk werd in de gesprekken het lijstje met thema's één voor één afgewerkt, maar inmiddels hebben de accountmanagers geleerd dat het gesprek met een ondernemer beter open kan worden ingegaan door te vragen waar voor de ondernemer de urgentie zit. Zo wordt aangesloten op de energie van de ondernemer en komt snel naar boven waar hij of zij behoefte aan heeft.
 - Belangrijke succesfactor is om na de gesprekken voor directe terugkoppeling te zorgen en continu met ondernemers te blijven communiceren en in contact te blijven. Hoewel dit arbeidsintensief is en lang niet altijd lukt, stellen ondernemers deze persoonlijke aandacht en aanpak op prijs.
 - De proactieve benadering van bedrijven levert vrijwel altijd inzichtvolle vervolgstappen op. Niet alleen in de ondersteuning van bedrijven bij hun groeiambities, maar ook ten aanzien van het verbeteren en aanscherpen van het lokale en regionale beleidsinstrumentarium. De gesprekken en systematische registratie van de uitkomsten leveren daar waardevolle input voor die nog beter kan worden benut. Zo is de systematische registratie van data over bedrijven in de regio niet alleen een belangrijk instrument om het accountmanagement goed uit te voeren, maar ook om het regionale economisch beleid aan te scherpen.
- Een goede invulling van een dergelijk programma vraagt om specifieke kennis en vaardigheden van de accountmanagers die de gesprekken en opvolging ervan uitvoeren. Van belang is dat ze de taal van ondernemers spreken, hun opgaven en uitdagingen snappen en hen daadwerkelijk verder kunnen helpen door verbindingen te leggen met andere ondersteunende partijen, regelingen of ondernemers. Bij voorkeur gaat het om mensen met ervaring in het bedrijfsleven.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Yvette Estourgie, y.estourgie@rewin.nl of Mathijs van Campenhout, m.vancampenhout@rewin.nl, REWIN West-Brabant.

Website waar tevens het boekje 'Roadtrip langs mkb-parels van West-Brabant' terug te vinden is: <https://www.rewin.nl/groei.html>

Actielijn Familiebedrijven

Provincie Overijssel

Familiebedrijven vormen binnen het mkb een grote groep (circa 70% in Overijssel). Door hun focus op continuïteit, in plaats van op winst op korte termijn, vormen zij een stabiele basis. Familiebedrijven ervaren echter vaak problemen met de bedrijfsopvolging en/of missen veelal een goede bestuursstructuur. Als onderdeel van het programma ‘Versterken MKB en Ondernemerschap’ werkt de provincie Overijssel aan specifieke ondersteuning van familiebedrijven.



Achtergrond en doel

Het hoofddoel van dit programma is het behouden en waar mogelijk uitbreiden van de werkgelegenheid in de provincie Overijssel. De provincie richt zich op het versterken van het ondernemerschap en daarmee de concurrentiekracht. Het uitvoeringsprogramma als geheel bestaat uit zes actielijnen: (1) Startersondersteuning, (2) Organisatiekracht van het MKB, (3) Financiering, (4) Organisatorische Innovatie, (5) Familiebedrijven en (6) Snelle groeiers.

Bij het stimuleren van de regionale economie, ondernemerschap en werkgelegenheid gaat vaak veel aandacht uit naar startups of snel groeiende bedrijven, terwijl het gevestigde mkb juist ook van groot belang is. In het bijzonder zijn familiebedrijven van grote economische en maatschappelijke waarde.

Enkele veel voorkomende kenmerken van familiebedrijven zijn:

- Financieel succesvol, eigen kapitaal (beheer);
- Betrokkenheid van het personeel (tevredenheid personeel hoger dan bij niet familiebedrijven);
- Langdurige arbeidsovereenkomsten en dienstverbanden;
- Langdurige contracten met leveranciers en afnemers;
- Continuïteit en langetermijndoelstellingen;
- Sterk regionaal geworteld, maatschappelijk betrokken;
- Maken veelal deel uit van het regionale leefklimaat;
- Betrokkenheid van aandeelhouders bij het familiebedrijf;
- Familiebedrijven bestaan langer dan niet familiebedrijven.

Vanuit een intentieverklaring “Samen in beweging voor familiebedrijven” zijn de provincie Overijssel, de hogescholen Windesheim en Saxion en werkgeversorganisaties VNO-NCW Midden en MKB Midden samen aan de slag gegaan voor Overijsselse familiebedrijven. Na input van deze partners is de actielijn vormgegeven, waarbij de onderwijs- en onderzoekinstellingen Saxion en Windesheim specifieke (leer)programma’s opstelden, VNO-NCW en MKB Midden Nederland hun netwerk hebben ingezet om familiebedrijven te bereiken en de provincie Overijssel faciliteert door middel van subsidieregelingen om familiebedrijven gezond en toekomstbestendig te houden. Drie tot vier keer per jaar vindt overleg plaats tussen de betrokken partijen waarin de voortgang van de acties en maatregelen wordt besproken.



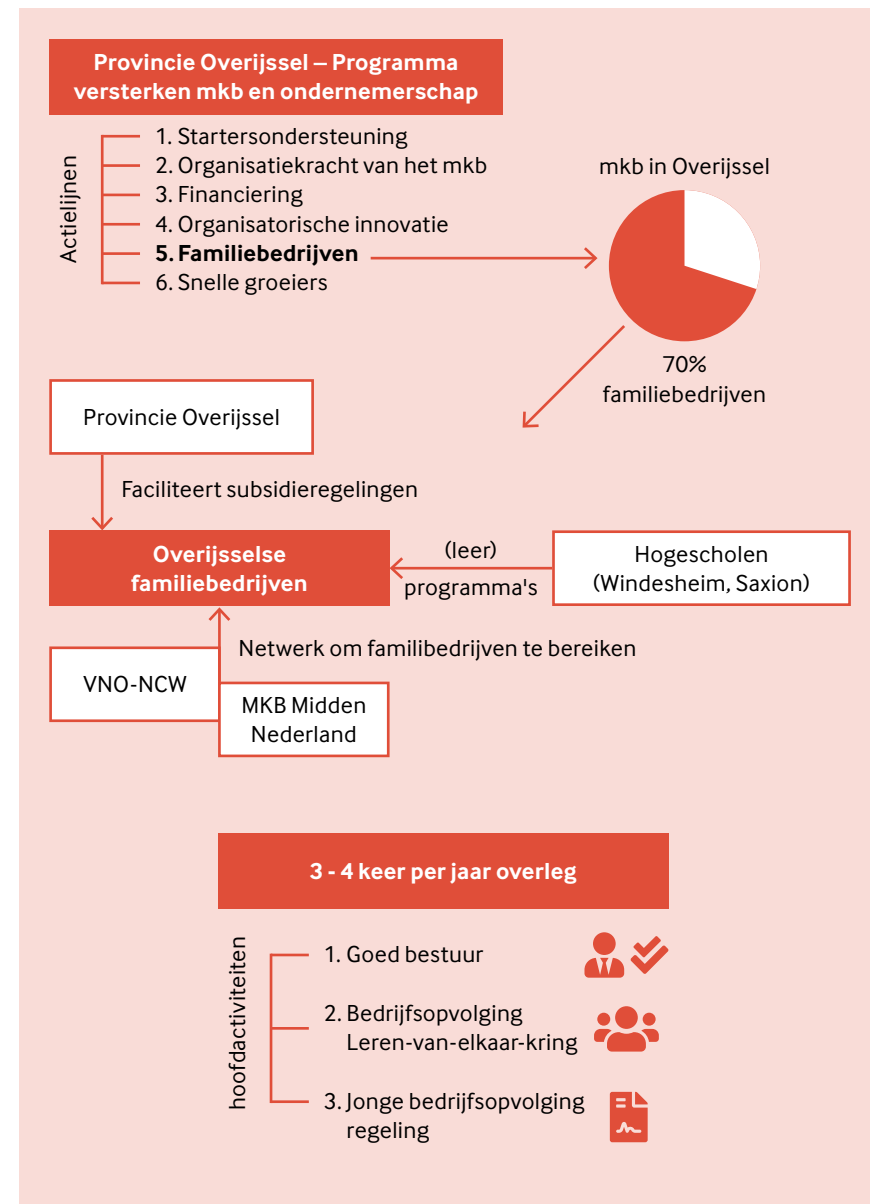
Aanpak

De actielijn Familiebedrijven bestaat uit de hoofdactiviteiten Goed Bestuur, Bedrijfsopvolging, Leren van Elkaar-kring voor familiebedrijven en de Jonge bedrijfsopvolgersregeling.

Goed Bestuur

Circa dertig familiebedrijven worden ondersteund bij het (her)inrichten van de bestuursstructuur op basis van de opgedane ervaringen van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim. Zo verzorgt Windesheim begeleiding bij het toelaten van externen in het familiebestuur, het instellen van een Raad van Advies, het opstellen van een Familiestatuuut of andere instrumenten van 'goed bestuur'. Een ander voorbeeld is het spelen van een waardenspel als gespreksopener aan de keukentafel van families met een gezamenlijk bedrijf. De idee was om te starten met groepen van bedrijven, maar in de praktijk bleek het lastig om voldoende bedrijven te vinden die op hetzelfde punt staan. Daardoor worden er ook individuele trajecten uitgevoerd met maatwerk per bedrijf.

In de praktijk is gebleken dat de werving van deelnemers aan de programma's veel tijd vraagt. In de (financiële) opzet van het programma was de werving via de reguliere communicatiekanalen van de partners voorzien. Het is gebleken dat extra inzet van menskracht en middelen nodig is om dit programma onder de aandacht te brengen, deelnemers te werven en de kloof tussen ondernemers en onderwijs te overbruggen. Tussenpersonen als adviseurs en accountants zijn daarbij belangrijk. Naast daadwerkelijke ondersteuning en begeleiding van familiebedrijven verschoof de aandacht gaandeweg steeds meer naar bewustwording over goed bestuur bij familiebedrijven, bijvoorbeeld via accountants en brancheverenigingen. Inmiddels zijn er vanuit deze activiteit tien bedrijven ondersteund.



Heerlijkehuisjes.nl

Heerlijkehuisjes.nl is een snelgroeiend familiebedrijf in de online verhuur van vakantiehuisen en groepsaccommodaties. Arjen Dekker, directeur van heerlijkehuisjes.nl, deed mee aan het traject Goed Bestuur van Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. En aan het traject Leren van Elkaar-kring voor Familiebedrijven.

“Door onze snelle groei en de focus op online zijn we vaak bezig met de waan van de dag. We wilden een Raad van Advies als kritisch klankbord om regelmatig verder te kijken dan de dagelijkse dreun. Het programma Goed Bestuur hielp ons met kennis over het governance-instrument, de formaliteiten hieromheen en persoonlijke begeleiding tijdens de opstart. Elk kwartaal houden we een RvA-vergadering waarin we stilstaan bij de behaalde resultaten, het ontwikkelen van de toekomstvisie en andere vraagstukken. Dat zorgt voor continuïteit in het werken aan de toekomst van ons bedrijf. De ruime kennis en ervaring van de adviseurs maakt dat zij scherpe vragen stellen, veel ideeën inbrengen, ons wijzen op valkuilen en kritisch zijn op ons functioneren. Tot slot brengen zij ook nog eens een enorm netwerk mee. Ik ben heel blij dat we met hulp van Goed Bestuur tot zo'n waardevolle Raad van Advies zijn gekomen. Ik kan het elk bedrijf aanraden!”

Een Raad van Advies heeft geen formele juridische status en de leden zijn niet in dienst maar ontvangen wel een vergoeding en worden voor een aantal jaar aangesteld. Dekker: “Deze vorm past goed bij familiebedrijven, zeker de kleinere.” Hij is zeer positief over de hulp van Windesheim: “Ze hebben mij geholpen om helder in beeld te krijgen welke stappen ik met mijn bedrijf kan nemen. Tijdens de bijeenkomsten van de Leren van Elkaar-kring heb ik in een groepje met andere onderne-

mers met vergelijkbare vragen op een laagdrempelige wijze kunnen sparren over het strategisch management van mijn bedrijf. Het was echt een leertraject met kennisoverdracht en coaching door Windesheim. De bijeenkomsten vormden een goede stok achter de deur om vervolgstappen te zetten.”

Bedrijfsopvolging: Leren van Elkaar-kring voor familiebedrijven

Familiebedrijven kunnen gebruik maken van de regeling Leren van Elkaar-kring. In deze kringen delen ondernemers, die al actief met bedrijfsopvolging bezig zijn en meestal al een goede positie in het familiebedrijf hebben (meestal dertigers) onder professionele begeleiding, kennis met elkaar over onderwerpen als bedrijfsopvolging, familiestatuten, strategisch ondernemerschap of een ander gezamenlijk thema. Saxion en Windesheim begeleiden deze kringen, veelal in samenwerking met commerciële partijen.

In de praktijk blijkt het lastig om deelnemers voor dergelijke Leren van Elkaar-kringen te werven, omdat bij familiebedrijven het delen van informatie vaak gevoelig ligt en er soms familieperikelen spelen. Doordat familiebedrijven allemaal hun eigen unieke situatie en werkwijze hebben, is het lastig om ondernemers in een Leren van Elkaar-kring samen te brengen. Daardoor is er meer één-op-één maatwerk geleverd. Niettemin hebben er inmiddels twee kringen gedraaid met zeven deelnemers onder begeleiding van Hogeschool Saxion. Windesheim begeleidt twee kringen met in totaal dertien deelnemers. En zijn er zes kringen in voorbereiding met telkens minimaal vijf deelnemende ondernemers. Ondernemers ervaren het als prettig en leerzaam om met gelijkgestemden over vergelijkbare situaties te sparren en van elkaar te leren en kennis en ervaringen uit te wisselen.

Minor Bedrijfsopvolging bij Familiebedrijven – Hogeschool Saxion

In het kader van regulier bekostigd onderwijs biedt Hogeschool Saxion studenten die overwegen om het bedrijf van hun ouders over te nemen een minor Bedrijfsopvolging bij Familiebedrijven aan. De meeste deelnemers aan de minor werken reeds in het bedrijf van hun familie (vaak ondersteunend, soms ook al strategisch). Met de minor wil Saxion deze doelgroep laten beseffen wat er allemaal komt kijken indien zij het bedrijf van hun ouders willen overnemen. Zo kunnen zij een betere beslissing nemen of ze die overname daadwerkelijk willen doorzetten (meestal begin twintigers). Bij een succesvol opvolgingsproces wordt de bedrijfscontinuïteit gegarandeerd en blijven familiebanden intact. In de minor komen onderwerpen aan bod als ondernemerskwaliteiten van de opvolger, het vormgeven van het opvolgingsproces en de specifieke vraagstukken die daar bij familiebedrijven bij komen kijken. Ook is er aandacht voor de analyse van het bedrijf en de branche en gaan deelnemers aan de slag met het ontwikkelen van een strategie voor de toekomst van het bedrijf. Aan de minor namen sinds 2011 circa 150 studenten deel (15 tot 20 studenten per jaar).

Jonge bedrijfsopvolgersregeling

In 2017 is de Jonge Bedrijfsopvolgersregeling opengesteld. Deze regeling is bedoeld voor jonge ondernemers (jonger dan 41 jaar) die minder dan twee jaar geleden het familiebedrijf hebben overgenomen. Deze jonge bedrijfsopvolgers kunnen een premie van maximaal 20.000 euro krijgen om hiermee een toekomstbestendige investering van minimaal 70.000 euro te doen in hun familiebedrijf. Deze investering moet worden gebruikt om beter in te kunnen spelen op marktontwikkelingen en de wensen van de samenleving. Inmiddels hebben zestien bedrijven gebruik gemaakt van deze regeling, een aantal bedrijven heeft een aanvraag in voorbereiding.



Looptijd en kosten

Het budget vanuit provincie Overijssel is 900.000 euro voor de programmaperiode van 2016-2019:

- 200.000 euro voor ontwikkeling en uitvoering van programma's (door Saxion en Windesheim);
- 100.000 euro voor leren van elkaar kringen;
- 600.000 euro voor jonge bedrijfsopvolgersregeling.



Resultaat & impact

De ervaring leert dat weinig familiebedrijven betrokken zijn bij bestaande netwerken van overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. Dergelijke netwerken zijn in veel gevallen georganiseerd rondom actuele thema's als innovatie en startups, scale-ups of snelle groeiers. Door samenwerking met brancheorganisaties, door het benutten van de kennis die gemeenten hebben van het lokale bedrijfsleven en door het identificeren en ondersteunen van potentiële bedrijfsopvolgers onder studenten lukt het via de actielijn Familiebedrijven nu toch om de relatief onbekende groep van familiebedrijven te bereiken.

Het blijkt ingewikkeld om op de zachte kanten in een proces als bedrijfsopvolging beleid te maken en de resultaten van inspanningen uit te drukken in cijfers (vaak draait het om zaken als gevoel van eigenwaarde, waardering en respect). Niettemin geven betrokkenen bij de provincie, de onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemers aan dat de acties en maatregelen uit de actielijn Familiebedrijven een goede bijdrage leveren aan het versterken van het ondernemerschap in Overijssel.



Lessen & inzichten

- De actielijn Familiebedrijven van de provincie Overijssel laat zien dat aandacht voor deze bijzondere categorie bedrijven waardevol is. De formule van Overijssel waarin de provincie samen optrekt met onderwijs- en kennisinstellingen en het bedrijfsleven blijkt succesvol. Als belangrijke succesfactoren worden een drive en passie voor de vraagstukken van familiebedrijven, een goede samenwerking tussen de betrokken partners, draagvlak, een langere termijn inzet en commitment genoemd. Wat in Overijssel goed werkte, is dat de betrokken partijen ruimte hadden ingebouwd om de actielijn flexibel in te richten en vorm te geven: het was niet vooraf dichtgetimmerd. Het benutten van de kennis en ervaringen vanuit het Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim en vanuit Saxion Hogeschool en deze kennis matchen met de vraagstukken die leven bij (individuele) familiebedrijven blijkt goed te werken.
- Bij het steunen van ondernemerschap moet de aandacht niet alleen uitgaan naar zaken als innovatie en nieuwe bedrijven, maar ook naar gevestigde familiebedrijven. Dat vergt aandacht via goede voorbeelden, ambassadeurs en publiciteit.
- Bij de ontwikkeling van beleid en specifieke maatregelen ten behoeve van familiebedrijven zijn inzicht, kennis en interesse van wat er bij (individuele) familiebedrijven speelt noodzakelijk.
- Het bereiken van familiebedrijven kost meer tijd en inspanning dan bij andere bedrijven het geval is. Maak hier tijd en middelen voor vrij. Familiebedrijven lossen problemen zelf op en kloppen niet gauw bij overheden of onderwijsinstellingen aan voor hulp. De ervaring leert dat het via algemene evenementen benaderen van ondernemers beperkt effect sorteert. Beter is het om de inspanningen te richten op de werkwijze van de ondernemer.
- Regio's die aan de slag willen met beleid en de inzet van instrumenten voor familiebedrijven doen er verstandig aan de tools die door onderwijs- en kennisinstellingen zijn ontwikkeld te benutten, te leren van hun kennis en ervaringen en hen te betrekken bij de uitvoering. Ondernemers ervaren

onderwijs- en kennisinstellingen als onafhankelijk en neutraal, waardoor zij zich makkelijker voor hen open stellen (in tegenstelling tot bijvoorbeeld commercieel adviseurs).

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Marjo Koldewey, projectleider familiebedrijven provincie Overijssel, m.koldewey@overijssel.nl.
Zie ook: www.overijssel.nl/thema's/economie/versterk

KennisTraject | Samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs in Limburg

In het KennisTraject worden wo- en hbo-kennisinstellingen aan Limburgse mkb-ondernemingen in de maakindustrie, logistiek en agro-food verbonden. Om zo de wederzijdse contacten, samenwerking en kennisuitwisseling te stimuleren via een intensief, pragmatisch en oplossingsgericht programma. Met het versterken van de verbinding tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen wil LIOF (de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor de provincie Limburg) enerzijds specifieke uitdagingen en knelpunten van Limburgse mkb'ers oplossen. Anderzijds wil LIOF studenten attenderen op interessante werkgevers en baankansen in de regio. Kennistrajecten zijn een onderdeel van de programma's LimburgMakers en LimburgLogistiek en sinds begin 2018 ook van Limburg Agro Food. Hiermee wil LIOF het concurrentievermogen van het mkb in de respectievelijke sectoren versterken en bijdragen aan het verbeteren van de concurrentiekracht van de ondernemingen.



Achtergrond en doel

LIOF startte in 2012/2013 het KennisTraject met het eerste programma LimburgMakers. Een onderdeel van LimburgMakers was en is het organiseren van betere verbindingen tussen onderwijs en bedrijfsleven. LIOF wil dat bedrijven en kennisinstellingen beter van elkaar weten waar ze mee bezig zijn en wat hun uitdagingen zijn. Ook wil LIOF studenten kennis laten maken met bedrijven in de regio om zodoende de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren. Het KennisTraject moet bijdragen aan het analy-

seren en oplossen van concrete bedrijfscases. Ten slotte moet het KennisTraject ervoor zorgen dat uiteindelijk ook meer afgestudeerden binnen de provinciegrenzen een baan zoeken en vinden. "Limburg heeft zo zijn pareltjes in het mkb, maar die moeten dan wel bekend zijn bij de studenten", aldus LIOF.



Aanpak

Binnen de provincie Limburg verzorgen Universiteit Maastricht, Zuyd Hogeschool, HAS Venlo en Fontys Hogeschool het inhoudelijke deel van het programma. Het programma bestaat uit drie onderdelen:

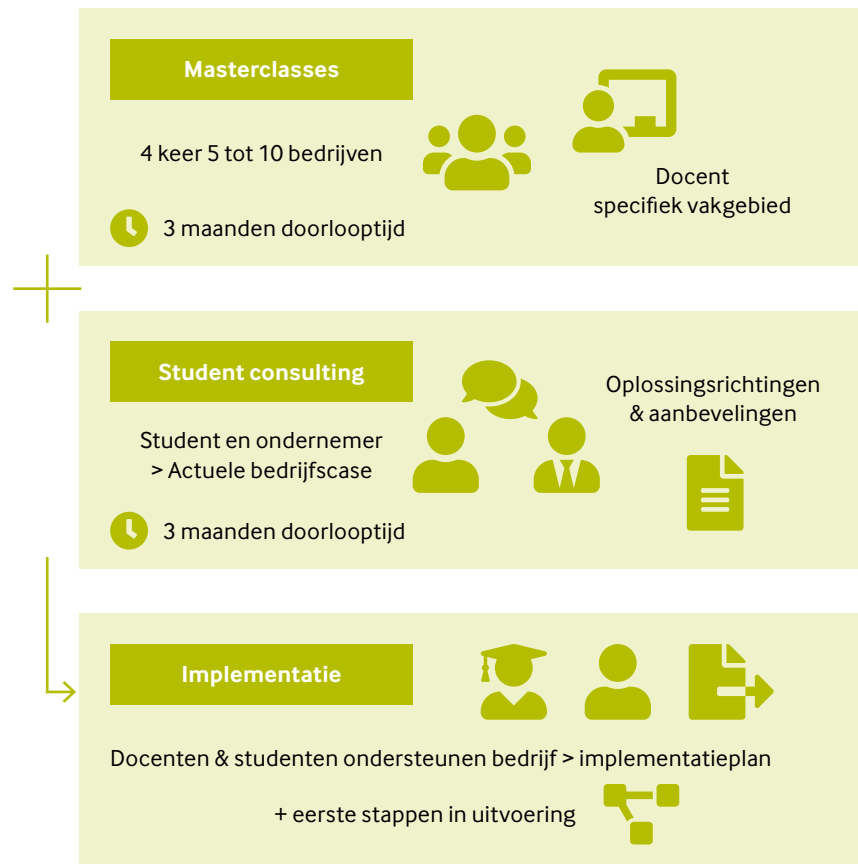
Masterclasses

Tijdens klassikale kennissessies (variërend van een drie tot een viertal), masterclasses genoemd, worden vijf tot tien bedrijven (maximaal drie managementleden per bedrijf) door docenten van de kennisinstelling theoretisch bijgespijkerd op specifieke vakgebieden. Zo biedt de Universiteit Maastricht masterclasses aan op de vakgebieden value based marketing¹ en servitization². De doorlooptijd van de masterclasses bedraagt zo'n drie maanden.

- 1 Marketing als instrument om duurzaam waarde te creëren voor zowel afnemer (klant) als aanbieder (organisatie of netwerk van organisaties), rekening houdend met andere belanghebbenden (stakeholders), zoals de omgeving.
- 2 Servitization is het proces waarbij dienstverlening een steeds grotere rol krijgt in de businessmodellen van bedrijven. Door de ontwikkeling van slimme diensten verandert service van een kostenpost in een middel om extra geld te verdienen.

Student consulting

Samen met studenten gaat elke onderneming individueel aan de slag met een actuele bedrijfsfase. Studenten ontwikkelen diverse oplossingsrichtingen en aanbevelingen, waarna de onderneming vervolgens de beste oplossing kiest. In deze fase bezoeken de studenten tevens het betreffende bedrijf en zijn er intensieve vraag- en antwoordsessies met de bedrijven om de bedrijfsfase goed in kaart te kunnen brengen. De doorlooptijd van het student consulting-traject bedraagt drie maanden.



Implementatie

Op basis van de gekozen oplossingsrichtingen en aanbevelingen wordt het bedrijf door docenten en studenten ondersteund om een implementatieplan te ontwikkelen en de eerste stappen in de implementatie te zetten.

Enkele deelnemers over het kennistraject³:

Financieel directeur Frits Cox van Madolex, een bedrijf gespecialiseerd in het optimaliseren van productieprocessen in de industrie: "Het waren allemaal eyeopeners. Ik vind het fantastisch hoe de jeugd met ons meegaat en zich onze problematiek eigen maakte en daar op een zeer professionele manier op inspeelde. Wat ik een hele mooie suggestie van de studenten vond, was dat we aan onze interne communicatie moeten werken, alvorens we naar buiten gingen communiceren. We hebben het traject als heel erg positief ervaren."

Roy Fleuren, directeur van het Vervoerscollege Venlo: "Er zijn heel veel oplossingen en ideeën die worden geconcretiseerd. In ieder geval heeft het ons behoorlijk aan het denken gezet."

Guust van de Beek (master student entrepreneurship): "Het werken aan echte business cases is iets unieks. Dat maak je eigenlijk niet mee als je op de universiteit zit. Nu kun je eindelijk aan de slag met echte problemen die mkb'ers in deze regio ervaren."

³ Bron: een testimonial waarin ondernemers, studenten en opleiders aan het woord komen over hun ervaringen met het KennisTraject. De citaten zijn, omwille van de leesbaarheid, enigszins bewerkt. Zie de volgende link voor de gehele testimonial: https://www.youtube.com/watch?v=jvSiLKva_Vc&feature=youtu.be

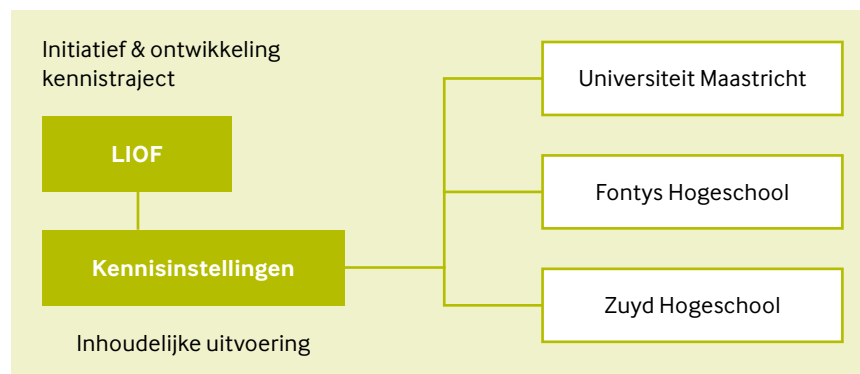


Betrokken partijen, looptijd en kosten

LIOF is de initiatiefnemer en de ontwikkelaar van dit concept. LIOF benaderde de kennisinstellingen in Limburg voor deelname aan het KennisTraject. Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met de onderwijsinstellingen uit de provincie Limburg. Het project startte in 2013 en loopt ten minste door tot en met 2019.

De belangrijkste reden voor bedrijven om mee te doen aan de regeling is de pragmatische en 'oplossingsgerichte aanpak'. Daarnaast levert het traject voor de ondernemer vaak nieuwe inzichten en verfrissende ideeën op.

Elke masterclass duurt vier uur en start in de namiddag. De tijdinvestering per bedrijf bedraagt ongeveer 75 uur, zowel voor de masterclasses als voor student consulting. De begeleiding van de implementatie is minimaal drie tot vijf uur. Deelnemende bedrijven betalen 2.750 euro. Dit is 25 procent van de werkelijke kosten van het hele project die 11.000 euro per bedrijf bedragen. De jaarlijkse begroting van KennisTraject bedraagt globaal 300.000 euro. Dit bedrag wordt verdeeld over de programma's LimburgMakers, LimburgLogistiek en Limburg AgroFood.



Resultaat & impact

- Aan de kennistrajecten namen gedurende de afgelopen vijf jaar bijna 35 bedrijven, meer dan zeventig deelnemers en enkele honderden studenten deel. De deelnemers zijn erg enthousiast en tevreden over de bereikte resultaten.
- De kennistrajecten, en met name de onderdelen 'student consulting' en 'implementatie', dragen direct bij aan de innovatiekracht en daarmee de concurrentiekracht van de deelnemende bedrijven. Immers, binnen het traject wordt een concrete business case van het betreffende bedrijf opgelost en geïmplementeerd.
- Studenten zijn eerder of makkelijker geneigd om in hun zoektocht naar een geschikte werkgever te kiezen voor een mkb-onderneming in de regio. De ondernemer zal op zijn beurt, ook in de toekomst, makkelijker de weg naar de kennis en de studenten bij de onderwijsinstellingen weten te vinden. Beide aspecten dragen naar verwachting bij aan een stijging van de concurrentiekracht en het innovatievermogen van de onderneming.
- Vele deelnemers pasten na afloop van het KennisTraject daadwerkelijk de voorgestelde oplossingen deels of in zijn geheel toe in hun bedrijf of in hun bedrijfsvoering.



Lessen & inzichten

- Regio's die deze aanpak willen vertalen naar hun eigen situatie dienen er rekening mee te houden dat de aanpak veel tijd kost en dat de meerwaarde van de aanpak voor deelnemende bedrijven op voorhand moeilijk is te duiden en kwantificeren. Bovendien gaat er veel tijd zitten in het opstarten en uitvoeren van een dergelijke regeling.
- Het belangrijkste leerpunt is dat ondernemers en studenten door deze regeling daadwerkelijk hebben ervaren wat ze voor elkaar kunnen betekenen en hoe een intensieve samenwerking succesvol kan zijn.
- Deze regeling is een succesvol voorbeeld van een pragmatische samen-

werking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Veel regio's hebben te maken met het uitvliegen en wegvloeien van goed opgeleide potentiële werknemers. Overheden, onderwijsinstellingen en bedrijven zijn er echter bij gebaat dat potentiële goed opgeleide werknemers daadwerkelijk in de regio aan de slag kunnen gaan.

- Een regionale aanpak en regionale betrokkenheid zijn essentieel voor het succes van kennistrajecten; zorg ervoor dat je onderzoeksvragen aansluiten bij de uitdagingen waar de bedrijven en de regio vandaag de dag mee worstelen.
- Een succesvolle uitvoering van kennistrajecten vraagt om het volledige commitment van alle betrokken partijen; de onderwijsinstellingen, de bedrijven en de overheden. De docenten van de kennisinstituten zijn zeer gemotiveerd om mee te doen aan kennistrajecten, maar hebben daarvoor wel het commitment van hun leidinggevende of hun bestuur nodig. Het bestuur van de kennisinstelling moet zich medeverantwoordelijk voelen voor het slagen van de kennistrajecten. De werkwijze en systematiek van de kennisinstituten dient daarop te worden ingericht.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Charles Mevis, Sector Developer bij LIOF, charles.mevis@liof.nl.

Stichting MKBDoorgaan.nl

Diverse regio's

Stichting MKBDoorgaan.nl is in 2014 ontstaan in de provincie Flevoland. Inmiddels is de stichting actief in vijf provincies. De stichting biedt ondersteuning bij tal van hulpvragen van ondernemers, zoals het vinden van financiering of juridische aangelegenheden. Het gaat zowel om bedrijven die in de problemen raken maar in de kern een levensvatbaar bedrijf hebben als om bedrijven die belemmeringen voor groei ervaren. Ondernemers worden met een informeren gesprek en zo nodig een quickscan naar de best passende specialistische tweedelijns partij geholpen. Hiermee wordt duidelijk of de onderneming kan doorgaan, of groeien en werkgelegenheid behouden blijft, en of er nieuwe banen ontstaan. De aanpak bestaat nu in vijf provincies en heeft al 1.060 bedrijven geholpen.



Achtergrond en doel

MKBDoorgaan.nl is ontstaan vanuit de constatering dat veel mkb'ers te laat aan de bel trekken voor advies en hulp om hun onderneming te behouden of te laten groeien. Verder constateerden de initiatiefnemers dat het merendeel van de ondernemersvragen niet alleen betrekking heeft op het aantrekken van de juiste financiering, maar ook op opvolgingsproblematiek, organisatie, strategie en juridische zaken. Deze vragen moeten in een eerder stadium worden beantwoord dan nu het geval is. MKBDoorgaan.nl is een landelijk werkende, onafhankelijke stichting die vroegsignalering van (financiële) ondernemersvragen organiseert. Daarnaast biedt MKBDoorgaan.nl hulp

aan mkb-ondernemers en zzp'ers die een in de kern levensvatbaar bedrijf bezitten, maar hulp nodig hebben om hun bedrijf gezond te houden.

Het doel van MKBDoorgaan.nl is om ondernemers bij te staan met de juiste hulp. Zo kan onnodige bedrijfsbeëindiging van hun onderneming en daarmee het verdwijnen van arbeidsplaatsen in een vroegtijdig stadium worden voorkomen. Door ondernemers gratis en vrijblijvend bij te staan in de probleem-analyse en in contact te brengen met tweedelijns partijen, kan de ondernemer doelgericht worden geholpen. MKBDoorgaan.nl voorkomt dat ondernemers aan het verkeerde loket vragen stellen en leidt ze naar het juiste loket. Dit vergroot de effectiviteit en reikwijdte van overheidsmaatregelen, zoals de BBZ-regeling. Ook voorkomt het onbedoelde vragen aan overheidsinstellingen. Bovendien heeft het ook schadebeperking tot gevolg voor vele andere betrokkenen, waaronder Belastingdienst, gemeenten, UWV, ministeries, pensioenfondsen en private schuldeisers.

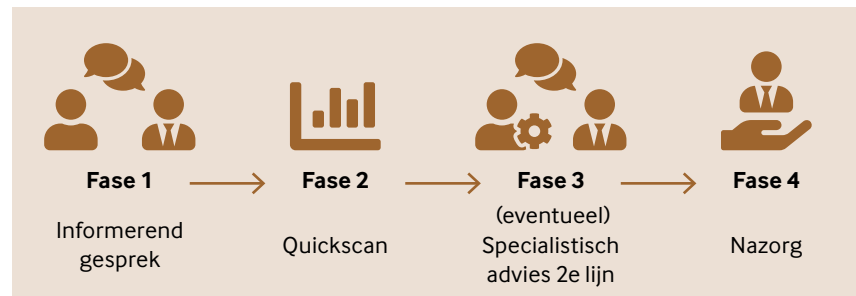
De doelgroep bestaat uit het brede mkb. Deelnemende bedrijven moeten ten minste een jaar bestaan. Het gaat om ondernemers die in de problemen zijn gekomen of dreigen te komen, maar wel een levensvatbaar bedrijf hebben binnen hun branche of markt en beschikken over de juiste ondernemersvaardigheden. Ook bedrijven die belemmeringen ervaren in de groei kunnen meedoen.



Aanpak

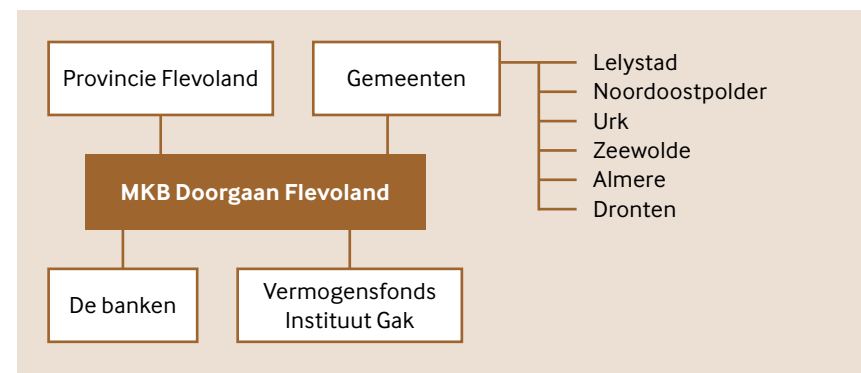
De aanpak van MKBDoorgaan.nl omvat doorgaans de volgende **vier fasen**:

1. **Informerend gesprek:** ondernemers melden zichzelf aan bij MKBDoorgaan.nl. Hierna volgt een informeren gesprek. Met het door de ondernemers ingevulde aanvraagformulier wordt door een bedrijfskundige de problematiek van de ondernemer beter in kaart gebracht. Dit wordt door MKBDoorgaan.nl het analyseren van 'de vraag-achter-de-vraag' genoemd. Het probleem wordt van alle kanten benaderd om een eerste beeld te krijgen van het probleem en mogelijke oplossingen;
2. **Quickscan:** vervolgens volgt er de quickscan. Dit is een persoonlijk gesprek tussen de ondernemer en de bedrijfskundige waarin de gezondheid van het bedrijf in kaart wordt gebracht. Deze quickscan kan soms al genoeg zijn om de ondernemer op weg te helpen. Mocht het nodig zijn om extra stappen te nemen, dan wordt in goed overleg gekeken of er een tweede lijn dient te worden ingeschakeld;
3. **Specialistisch advies tweede lijn:** de ondernemer wordt gekoppeld aan het juiste specialistische advies. Dit is afhankelijk van de problematiek waarmee de ondernemer te maken heeft. MKBDoorgaan.nl beschikt in ieder geval over een specialistisch netwerk van onafhankelijke partijen, zoals financieringsinstellingen, bedrijfskundige organisaties, coaches en brancheorganisaties;
4. **Nazorg:** de ondernemer wordt gemonitord in de doorvoering van de geboden adviezen en vervolgstappen.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Per provincie wordt goed gekeken welke partijen zouden moeten aansluiten om het regionale karakter van het ondersteuningsprogramma te waarborgen. In iedere provincie ziet het netwerk, en daarmee ook de opzet en inrichting van het initiatief, er weer anders uit. In Flevoland werkt MKBDoorgaan.nl als volgt: de betrokken organisaties zijn de Provincie Flevoland, alle zes gemeenten in Flevoland (Lelystad, Noordoostpolder, Urk, Zeewolde, Almere en Dronten), het vermogensfonds Instituut Gak en de banken. Daarnaast kunnen op korte termijn ongeveer 150 zogenoemde tweedelijnsorganisaties door MKBDoorgaan.nl worden ingeschakeld. Stichting MKBDoorgaan.nl heeft de



wens dit initiatief landelijk uit te rollen. Gesprekken daarover zijn gaande bij andere provincies in het land. MKBDoorgaan.nl is al uitgerold in vijf provincies; Flevoland, Noord-Brabant, Noord-Holland, Zeeland en Overijssel. Een zesde (Utrecht) is aanstaande.

De kosten voor de uitvoeringsorganisatie van MKBDoorgaan.nl bedragen 300.000 euro per jaar. Voor iedere ondernemer die door MKBDoorgaan.nl wordt geholpen bedragen de kosten 1.100 euro. De ondernemer betaalt (tot dusverre) echter niets; de provincie, gemeenten, het vermogensfonds Instituut Gak en banken nemen de kosten voor hun rekening. Bij een doorverwijzing naar een tweede lijn betaalt men een vooraf afgesproken, gereduceerd tarief. Er is dus geen financiële drempel voor aanmelding bij MKBDoorgaan.nl.

MKBDoorgaan.nl wordt voor een periode van drie jaar gefinancierd. Ruim voor het einde van deze looptijd wordt het initiatief geëvalueerd en wordt bepaald of voor een volgende periode financiering beschikbaar wordt gesteld.

Eén van de ondernemers die is geholpen met de aanpak van MKBDoorgaan.nl is Marius Verschuuren van de firma Thijs Logistiek, een Limburgs distributiebedrijf dat gespecialiseerd is in pakketzendingen. Dit bedrijf had behoefte aan liquide middelen om verdere groei te kunnen financieren. Via de bank bleek dat niet zo eenvoudig te regelen. De Rabobank heeft Verschuuren doorverwezen naar MKBDoorgaan.nl en die hebben hem in contact gebracht met de kennis- en innovatiemensen van LIOF. Dat heeft geleid tot een krediet waarmee Thijs Logistiek is gegroeid van 120 naar 147 medewerkers. Zonder de kredietfinanciering was dat niet zo makkelijk en snel gegaan.



Resultaat & impact

In totaal zijn circa 1.100 ondernemers met deze aanpak geholpen om de problemen die zich voordeden in hun bedrijf op te lossen. Deze ondernemers genereerden gezamenlijk circa 2.630 arbeidsplaatsen, waarvan ruim duizend zijn aan te merken als ingevuld door kwetsbare werknemers, die minder makkelijk bij verlies van werk opnieuw een baan vinden. Van deze 1.100 ondernemers is 37 procent geholpen met het verkrijgen van financiering. 63 procent is geholpen met bedrijfskundig advies en/of coaching. Het gaat hier om een grote variatie aan bedrijven: groot, klein, winstgevend, niet winstgevend, al lang bestaand, recent opgericht, enzovoort. Door een externe toetsing van het bedrijf door een gespecialiseerde bedrijfskundige krijgt de ondernemer vrijblijvend advies om de problematiek in zijn bedrijf doelmatig aan te pakken. Waar nodig wordt men ook gelijk gekoppeld aan mogelijke partijen die de ondernemer verder kan helpen, mocht dit niet door hem/haar alleen op te lossen zijn. MKBDoorgaan.nl is gericht op juridische advisering en bedrijfsadviezen, coaching en het helpen van ondernemers met een hulpvraag bij het vinden van financiering.

Door regionale samenwerking aan te gaan met tweedelijnspartijen versterkt MKBDoorgaan.nl de sociaaleconomische infrastructuur voor het regionale mkb. Zo wordt onder meer behoud en groei van het aantal ondernemingen en werkgelegenheid versterkt. De stichting is zich zeer bewust van het belang van regionale hulp en sluit bij veel van de deelnemende provincies één op één aan met het gevoerde beleid. Wanneer MKBDoorgaan.nl in een nieuwe provincie actief wil worden, is het eerste contact dan ook met de provincie zelf.



Lessen & inzichten

- Naamsbekendheid en het zorgen dat MKBDoorgaan.nl tussen de oren van betrokken partijen komt, zodat de ondernemer op tijd aanklopt voor hulp, is essentieel. Om ondernemers met (financiële) problemen op tijd

te vinden, werkt MKBDoorgaan.nl samen met een groot aantal landelijke partijen zoals banken, de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en verschillende accountantskantoren. De organisatie van vroegsignalering vergt voortdurend onderhoud en trekkracht bij overheden en samenwerkingspartijen. De benodigde overheadcapaciteit en marketing als voorinvestering in de organisatie van de vroegsignalering vraagt meer capaciteit dan oorspronkelijk gedacht.

- In Europees verband is er een richtlijn voor vroegsignalering opgesteld. MKBDoorgaan.nl is inmiddels een bekend initiatief in Europees verband en bij de consortiumpartners van het Europese COSME¹-project Early Warning Europe (<https://www.earlywarningeurope.eu/>). Voor MKBDoorgaan.nl is dit een mooie manier om aan kennisdeling te doen met zusterorganisaties in Europa.
- Een belangrijke succesfactor van MKBDoorgaan.nl is het netwerk van 150 partners, die gespecialiseerde en onafhankelijke hulp kunnen aanbieden. Denk hierbij aan financieringsinstellingen, bedrijfskundige organisaties, coaches en brancheorganisaties. Daarmee is dit netwerk in staat om in korte tijd waardevolle verbindingen te leggen voor ondernemers.
- Ondernemers hebben best wat over voor het bemiddelings- en advieswerk van MKBDoorgaan.nl. Marius Verschuuren (Thijs Logistiek) zegt hier het volgende over: "Wij hebben zelf geen financiële bijdrage hoeven te betalen voor deelname aan MKBDoorgaan.nl. Ik zou het overigens prima vinden als een kleine financiële drempel voor deelname wordt opgeworpen. Denk aan 500 of 1.000 euro. Goede advisering mag wat kosten. Als iets gratis is kan al gauw de indruk ontstaan dat het 'niet de moeite waard is'. Vergelijk het met een abonnement op de krant: een krant waarvoor je moet betalen wordt gelezen. Als de krant gratis is wordt deze vaak niet gelezen."
- MKBDoorgaan.nl zou graag zien dat de ondernemer na afloop van het traject, dus met terugwerkende kracht, alsnog een vrijwillige bijdrage betaalt voor deelname. Dit blijkt in de praktijk echter niet realistisch, omdat

niet iedere ondernemer daartoe financieel in staat is en de organisatoren geen drempels voor deelname willen opwerpen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jannie van den Berg of Jacqueline Zuidweg, bereikbaar via de website van MKBDoorgaan.nl: <https://www.mkbdoorgaan.nl/nl>

1 'Programme for the Competitiveness of enterprises and SME's' (COSME).

De Groeiversneller

Provincie Gelderland en Oost NL

De Groeiversneller ondersteunt bedrijven met een groeiambitie en -potentie met kennis, netwerk en financiering. Doel is om werkgelegenheid te creëren bij en te behouden voor het Gelderse mkb. Ontwikkelingsmaatschappij Oost NL stelt hiervoor vouchers en leningen ter beschikking en heeft een groot netwerk aan samenwerkingspartners die ondernemers verder kunnen helpen. Een persoonlijk gesprek is een essentieel onderdeel van het programma. Ondernemers waarderen onder andere de laagdrempeligheid van het hulpaanbod.



Achtergrond en doel

In Gelderland liepen lange tijd verscheidene programma's ter ondersteuning van ondernemers. Sommige van deze programma's werden (mede) gefinancierd door de provincie. Ook waren er valorisatieprogramma's vanuit het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), die inmiddels op hun einde liepen. De provincie Gelderland ontwikkelde tijdens de collegeperiode 2011-2015 de wens om de bestaande instrumenten te herschikken en meer samenhang aan te brengen in het economische beleid. De behoefte was om de krachten van betrokken partijen te bundelen om directe ondersteuning aan ondernemers te leveren. In de volgende collegeperiode (2015-2019) gaf de provincie ontwikkelingsmaatschappij Oost NL de opdracht voor het ontwikkelen van De Groeiversneller om in deze behoefte te voorzien. Het programma draait sinds 1 maart 2017.

De opdracht van Gedeputeerde Staten luidde:

- Ontwikkel een aanpak voor het brede mkb, maar behoud focus op de kracht van Gelderland in de sectoren *food*, *health*, energie en maakindustrie;
- Zorg ervoor dat ondernemers met een groeiambitie de weg weten te vinden;
- Zorg ervoor dat er een goed financieel instrumentarium is;
- Bundel wat samen kan.

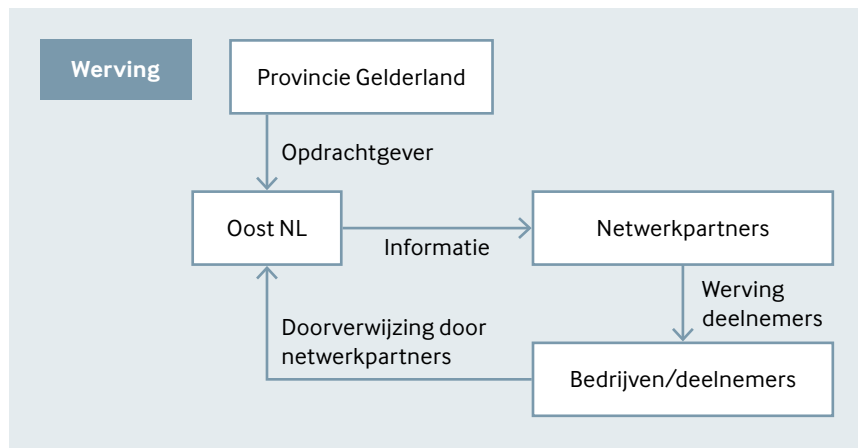
Het doel van het programma is het versterken van de regionale economie en het creëren van stuwende werkgelegenheid. Het streven is daarnaast om innovatie aan te jagen rondom maatschappelijke vraagstukken in de regio. Zo is er een aparte actielijn voor CO₂-reductie en nemen veel bedrijven aan het programma deel die werken aan thema's als gezondheidszorg of klimaatadaptatie. De doelgroep is het brede mkb (tot 250 fte) in Gelderland, zowel startups als scale-ups. Ondernemers moeten een groeiambitie en -plan hebben en een concrete belemmering voor die groei benoemen. En zij moeten een realistische businesscase hebben die groei oplevert door:

- Nieuwe (internationale) afzetmarkten;
- Vernieuwende technologie en/of innovatieve producten, diensten of processen, of;
- Nieuwe verdienmodellen.



Aanpak

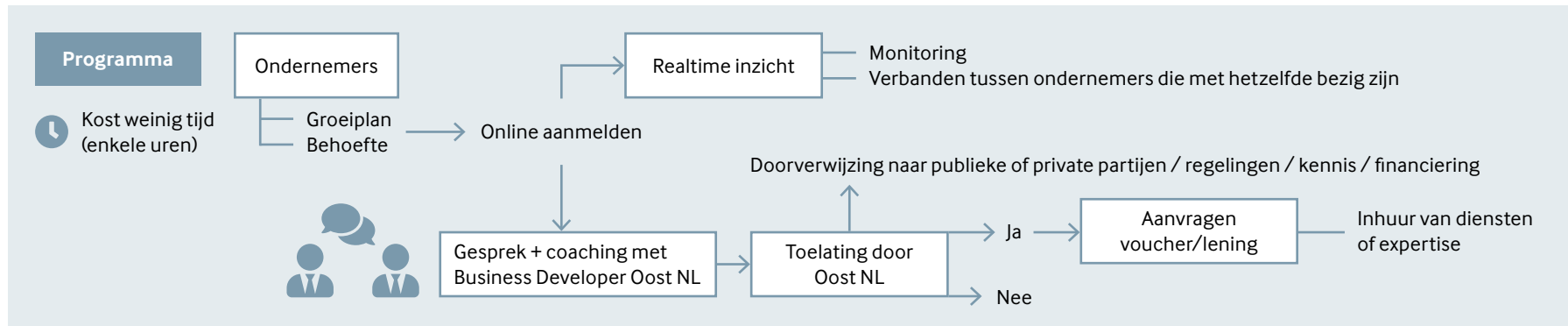
Bedrijven weten het programma te vinden via actieve communicatie en campagnes. De basis van de communicatiestrategie is de samenwerking met netwerkpartners uit de regio, die veel contacten met bedrijven hebben in specifieke sectoren of regio's. Oost NL levert hen content waarmee ze deelnemers kunnen werven, die zij vervolgens doorverwijzen naar Oost NL.



Geïnteresseerde ondernemers melden zich online aan met een groeiplan en concreet geformuleerde ondersteuningsbehoeften. Vervolgens wordt de ondernemer uitgenodigd voor een gesprek met een *business developer* van Oost NL. Deze houdt tijdens het gesprek het groeiplan kritisch tegen het licht. Hij of zij beoordeelt de groeipotentie (uitgedrukt in werkgelegenheid) en probeert in te schatten wat de ondernemer nodig heeft om deze te verwezenlijken. Vervolgens beslist de business developer of het bedrijf toegelaten wordt tot het programma en verwijst door naar publieke én private partijen of regelingen die de ondernemer kunnen helpen aan begeleiding, kennis of financiering, afhankelijk van de behoefte. Dit gaat om partijen uit de regio, maar ook om landelijke organisaties als de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) of de Kamer van Koophandel (KvK).

Ondernemers die worden toegelaten, kunnen daarnaast een voucher of lening aanvragen. De voucher dient voor de inkoop van expertise. Ze bedraagt maximaal 10.000 euro en vergoedt maximaal 50 procent van de kosten. Leningen bedragen maximaal 225.000 euro met een garantstelling van 80 procent vanuit de provincie. Daarnaast kan Oost NL doorverwijzen naar andere financiers in het netwerk en naar regelingen die ondernemers helpen met financiering, zoals de MIT-regeling.

Het gesprek is een cruciaal onderdeel van het programma, omdat persoonlijk contact met de ondernemer nodig is voor de oordeelsvorming over de groeiambities en de plannen om deze te realiseren. Ook dient het gesprek als coaching voor de ondernemer. Deze krijgt kritische feedback op zijn plan: "Ondernemers zijn er vaak goed mee geholpen om in de start van hun investeringsfase goed na te denken over de cruciale elementen van hun groeiplan", aldus Linze Rijswijk (Oost NL). Daarnaast spreken Oost NL en de deelnemers mijlpalen af op basis van de meest kritieke factor in het slagen van het groeiplan, bijvoorbeeld het vinden van exportpartners of financiering. Aan de hand van deze doelstelling meet Oost NL het succes van de ondernemer. Per ondernemer is beperkte tijd om te besteden: twee uur voor het gesprek en



twee uur voor monitoring en nazorg. De Groeiversneller is echter ook een zeer toegankelijke regeling. Wat voor drukke ondernemers een welkome eigenschap is. Paul Leenders, CEO van technisch bedrijf VitalFluid, geeft aan: "Deelname heeft mij slechts enkele uren gekost. De laagdrempeligheid is een belangrijke succesfactor."

Oost NL verwerkt de aanmeldingen via haar Customer Relationship Management systeem. De beschikbaarheid van data over deelnemers aan het programma maakt *real time* inzichten en maatwerk mogelijk. Zo kan bijvoorbeeld gezocht worden op alle deelnemende bedrijven in de gemeente Arnhem die werken aan klimaatadaptatie. Ook kan gemonitord worden welke wijze van werven het meest effectief is geweest.

Tot slot organiseert Oost NL als onderdeel van De Groeiversneller een *Community of Practice*, die bestaat uit een aantal ontbijtsessies per jaar. Tijdens deze sessies houden verschillende ondernemers presentaties en wordt gesproken over bedrijvigheid en groei in de provincie. Hier worden ondernemers, gemeenten, kennisinstellingen en andere relevante partijen voor uitgenodigd. Tijdens de gesprekken wordt informatie opgehaald die nuttig is voor de doorontwikkeling van het programma. Daarnaast brengt

Oost NL tijdens deze bijeenkomsten altijd De Groeiversneller onder de aandacht, zodat deze bijeenkomsten ook bijdragen aan de netwerkvorming rondom het programma.



Mede dankzij het grote netwerk van samenwerkingspartners kunnen ondernemers voor een breed scala aan vragen bij De Groeiversneller terecht. “De basis is: heb je een groeivraag, stel hem dan bij De Groeiversneller. Ondernemers hoeven niet te shoppen en kunnen op één adres terecht”, aldus Marijke Deegens (provincie Gelderland).



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Provincie Gelderland is opdrachtgever. De uitvoering ligt bij ontwikkelingsmaatschappij Oost NL. Oost NL werkt samen met een breed netwerk dat bestaat uit dertig regionale ondersteunende organisaties, zoals *Health Valley*, Regionale Centra voor Technologie, *The Economic Board* en het Gelders Familiebedrijven Gilde. Deze partners verwijzen potentiële deelnemers door naar Oost NL. Daarnaast komt een aanzienlijk deel van de uiteindelijke hulp aan ondernemers uit het netwerk. Oost NL kent het netwerk goed en kan ondernemers met een behoefte aan financiering of specialistische kennis naar de juiste partijen doorverwijzen. Dit netwerk is daarmee een belangrijke meerwaarde van De Groeiversneller.

Het programma loopt vanaf 1 maart 2017 tot 31 december 2019. De intentie is dat het programma wordt voortgezet. Hierover zal door de provincie worden besloten, mede op basis van een evaluatie van het programma. Het programma kost ongeveer 10 miljoen euro. De meeste kosten zitten in de vouchers en in het leningenbudget.



Resultaat & impact

Het programma stimuleert groei bij het mkb die anderszins niet tot stand zou zijn gekomen. Bijvoorbeeld omdat een ondernemer via een andere weg geen financiering kan vinden. Daarnaast kost innoveren tijd. Dat kan voor ondernemers een drempel zijn om te groeien. Het programma kan helpen deze drempel te overkomen met geld en expertise. In december 2018 (dus na 21

maanden), had De Groeiversneller;

- 702 aanvragen ontvangen;
- 337 vouchers toegekend;
- 13 leningen toegekend;
- enkele ondernemers via andere programma's (VFF, Rabobank, ABN AMRO) aan een lening geholpen.

De monitoring van de impact op de lange termijn geschiedt via de arbeidsmarktmonitor van de provincie.



Lessen & inzichten

- Een positief neveneffect van de aanpak is een krachtige netwerkvorming tussen sectoren en partijen in de provincie. Zo hebben Oost NL en provincie Gelderland dankzij De Groeiversneller een beter beeld van de bedrijvigheid in de provincie en van welke vragen bij ondernemers spelen. Daarmee is de opgehaalde informatie ook nuttig voor provinciale beleidsontwikkeling.
- Om deze aanpak succesvol op te zetten in een andere regio, is een partij nodig die:
 - Een goed netwerk heeft in de regio, zowel onder publieke als private partijen;
 - Dichtbij ondernemers staat, hun taal spreekt en hun uitdagingen doorgrondt;
 - Kritisch is in het toelaten van deelnemers.
- Als het programma verankerd is in beleid, is de financiële zekerheid voor de langere termijn beter geborgd. Verankering draagt daarmee bij aan de duurzaamheid van het programma. De organisatoren zijn van mening dat de ondersteuning van het brede mkb op het thema 'groei' een plaats moet krijgen tussen sectorale programma's en programma's gericht op specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld startups).
- Om deelnemers aan te trekken, is het belangrijk om zichtbaar te maken wat de impact van het programma is voor ondernemers. Laat daarom zien

wat de werkwijze voor ondernemers doet en wat dit ondernemers aan resultaten oplevert aan de hand van concrete voorbeelden.

- Ondernemers waarderen de werkwijze onder meer omdat zij laagdrempelig is en een geringe tijdsinspanning vraagt. Ook kan De Groeiversneller veel verschillende vragen vanuit ondernemers beantwoorden. Ondernemers kunnen voor tal van vragen op één adres terecht.
- Het programma voorziet in een duidelijke behoefte, zo getuigt het grote aantal aanmeldingen (700) sinds 1 maart 2017. Gelderland won de European Entrepreneurial Region Award 2019 vanwege het beleid voor innovatie en het bevorderen van ondernemerschap, waar De Groeiversneller en belangrijk onderdeel van is. Vanuit andere provincies is er toenemende belangstelling voor de aanpak.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met dhr. Linze Rijswijk, senior projectmanager Oost NL, linze.rijswijk@oostnl.nl
Zie ook: <https://oostnl.nl/nl/de-groeiversneller>

MKB Businessversneller

Diverse regio's

MKB Businessversneller is een publiek-private samenwerking waarin provincies en gemeenten, ondernemersorganisaties en bedrijven samen regionale ondernemers helpen concrete groeistappen te maken. Door ondernemers met elkaar in bijeenkomsten aan de slag te laten gaan met vraagstukken waarin zowel de ondernemer als zijn bedrijf centraal staan, kan de ondernemer doelgericht aan de slag met concrete bouwstenen. Hiermee kan het bedrijf naar een volgende fase worden getild. Dit resulteert in toekomstbestendige bedrijven waar groeimogelijkheden optimaal worden benut.



Achtergrond en doel

MKB Businessversneller is opgericht als een reactie op de voor sommigen zorgwekkende cijfers over lage groei van mkb-bedrijven, zowel in arbeidsplaatsen, omzet als arbeidsproductiviteit. Veel van de mkb-bedrijven in Nederland maken nauwelijks groei door. Een belangrijke oorzaak is dat de juiste kennis, inzichten en tijd ontbreken om doelgericht aan de slag te gaan met vraagstukken die vaak buiten de dagelijkse bedrijfsvoering liggen. De ondernemers werken in dit programma met elkaar aan hun bedrijf. Zij voeden elkaar met nieuwe inzichten die de ondernemers vervolgens zelf vertalen in de praktijk.

MKB Businessversneller heeft daarbij twee concrete doelen:

- De ondernemer inzicht en overzicht bieden in zijn business(model);
- De ondernemer een sprong voorwaarts te laten maken in zijn business.



Aanpak

De aanpak van MKB Businessversneller is gebaseerd op drie uitgangspunten: (1) er is geen betere adviseur voor de ondernemer dan een andere ondernemer; (2) werken aan je bedrijf in plaats van in je bedrijf en; (3) je kan alleen maar groeien als ondernemer als je groeit in bewustzijn.

Het programma bestaat uit een praktische aanpak in zes modules in groepen van circa tien ondernemers. In een regio start meestal meer dan één groep tegelijk; voorafgaand aan de eerste module vindt een gezamenlijke kick-off-bijeenkomst plaats en na de zesde module een gezamenlijke slotbijeenkomst. In de zes modules gaan de ondernemers thematisch aan de slag met vraagstukken die zowel de kern van hun onderneming als de ondernemer zelf raken. Deze sessies vinden iedere maand plaats, waarmee het totale programma ongeveer een half jaar duurt. De in de bijeenkomsten opgedane inzichten worden omgezet in concrete acties, waarmee de ondernemer in de dagelijkse praktijk aan de slag gaat. Hij wordt hierbij ondersteund door een coach of adviseur van het programma.

Het programma bestaat uit de volgende modules:

- Gezamenlijke kick-offbijeenkomst;
- Module 1: de levenslijn en betekenis van het bedrijf staan in deze module centraal. Het gaat om vragen als 'waarom doet de ondernemer wat hij doet?' en 'welke toevoeging heeft het bedrijf aan de markt?';
- Module 2: in deze module wordt aan het thema leiderschap gewerkt. Aan

de hand van *'insights discovery'* wordt een kleurenprofiel opgesteld van de ondernemer. Deze verschaft hem meer inzicht in zijn persoonlijkheids- en leiderschapsprofiel in relatie met het verdienmodel van het bedrijf;

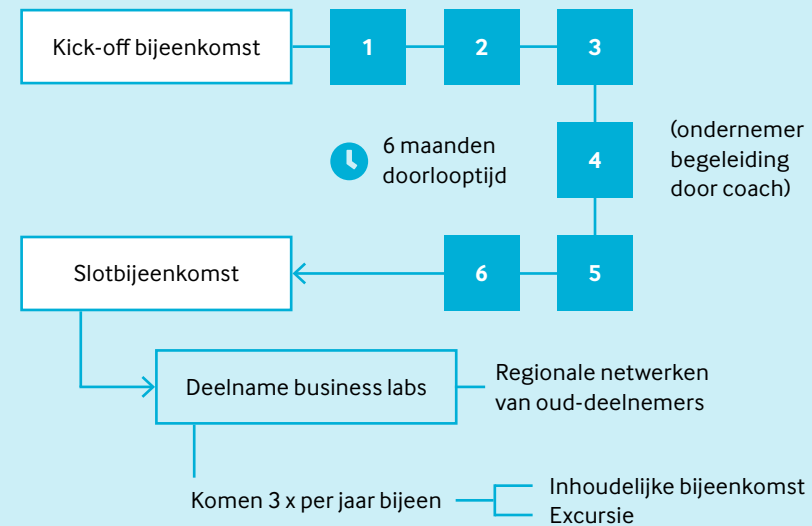
- Module 3: vanaf de derde module verschuift de aandacht van analyse naar ambitie. Met behulp van het Business Model Canvas wordt ieders onderneming nauwkeurig doorgelicht. Aan de hand van vragen als "wat blijft er over als het primaire product uit de onderneming wordt weggehaald, wat kun je dan nog met je bedrijf en hoe kijk je daar vervolgens tegenaan?" wordt de onderneming in een ander daglicht gezet. Dit levert een verfrissende kijk op;
- Module 4: in deze module staat centraal hoe het businessmodel en de marktstrategie optimaal op elkaar zijn aangesloten. Het daagt de deelnemers uit om focus aan te brengen in hun doelgroep en hoe ze deze zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen bereiken;
- Module 5: in module 5 gaat de ondernemer aan de slag met zijn eigen Roadmap. Daarin staat de vraag centraal: "Waarom hij met zijn onderneming nog niet is waar hij zou willen zijn?". De ondernemer heeft een bepaald doel voor ogen, maar wat zijn de belemmeringen die hem of haar tegenhouden? Het 'ja maar'-antwoord moet hierin worden omgezet in een 'ja en'-antwoord;
- Module 6: in module 6 staat storytelling centraal. Aan de hand van een expert op het gebied van storytelling wordt gekeken naar het verhaal van de onderneming. Hoe kan de boodschap zo krachtig mogelijk worden gemaakt? Wat typeert de ondernemer en zijn bedrijf?

Na afloop van de zes modules volgt een plenaire slotbijeenkomst waarin ondernemers hun inzichten en verbeterpunten aan elkaar toelichten. Tevens worden de deelnemende ondernemingen gevraagd om aan te sluiten bij zogenaamde *Business Labs*. Dit zijn regionale netwerken van oud-deelnemers. Deze *Business Labs* tezamen vormen een landelijk netwerk van business versnellende bedrijven. Gemiddeld komen de *Business Labs* driemaal per jaar bijeen in inhoudelijke bijeenkomsten of een excursie.

3 Uitgangspunten

- 1 Er is geen betere adviseur voor de ondernemer dan een andere ondernemer.
- 2 Werken AAN je bedrijf in plaats van IN je bedrijf.
- 3 Je kan alleen maar groeien als ondernemer als je groeit in bewustzijn.

6 Modules

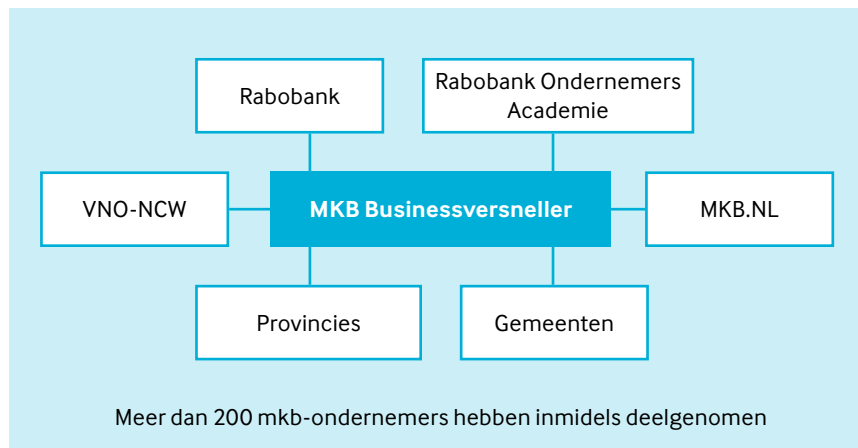




Betrokken partijen, looptijd en kosten

Wat in 2014 begon in Hoogeveen met zeven ondernemers is inmiddels uitgegroeid tot een goed gewaardeerd begeleidingsprogramma, waaraan al meer dan tweehonderd mkb-ondernemers hebben deelgenomen. Inmiddels zijn er vele partijen betrokken bij de ondersteuning van MKB Businessversneller, zoals de Rabobank, de Rabobank Ondernemers Academie, MKB Nederland, regionale VNO-NCW organisaties en verschillende provincies en gemeenten door heel Nederland.

De kosten van het totale Businessversneller-arrangement bedragen 3.950 euro per deelnemer. Dit bedrag komt niet volledig voor rekening van de ondernemer. De Rabobank draagt per ondernemer gemiddeld 1.000 euro bij en in een aantal provincies (Drenthe, Flevoland, Gelderland en Overijssel) bestaat voor MKB Businessversneller een voucherregeling. In deze provincies betalen de meeste ondernemers een eigen bijdrage van 1.000 à 1.500 euro, waarmee de financiële drempel voor deelname laag is. In andere provincies is de deelnemersbijdrage hoger.



Resultaat & impact

Evaluaties ingevuld door honderd van de in totaal tweehonderd deelnemende ondernemers leveren een gemiddelde beoordeling van een 8,2 op. Deelnemende ondernemers zijn lovend over de down to earth-aanpak van MKB Businessversneller. Het geeft nieuwe inzichten en zet aan tot concrete acties bij de ondernemer die gericht zijn op een krachtige impuls aan en een succesvolle verandering van zijn bedrijf. Uit deze evaluaties blijkt ook dat de werkgelegenheid bij deze honderd bedrijven fors toenam. Het gezamenlijke aantal fte nam toe van 1.750 bij aanvang van het programma tot 2.200 binnen duizend dagen na afronding van hun deelname aan de MKB Businessversneller. Een toename van 450 fte, wat neerkomt op een groei van 25 procent.

Daarnaast zijn er verbeteringen zichtbaar in vele andere bedrijfsindicatoren, zoals het verwachte rendement, de verwachte investeringen, aanboren van nieuwe klantgroepen en markten, export, opleidingsbudgetten voor het personeel, verhuizing naar een betere locatie, verbouwingen en de opening van nieuwe vestigingen.

Uit gesprekken met deelnemende ondernemers blijkt dat zij waarderen dat het programma ze een frisse blik en nieuwe inzichten biedt. Tinoi Diekmann van ingenieursbureau Sineth zegt hierover het volgende: "Het programma heeft mij het inzicht gegeven dat ik mijn MT veel meer moest betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijf. We zijn als MT intensiever gaan samenwerken en hebben elkaar zodoende veel beter leren kennen. Het MT heeft nu veel meer het gevoel dat ze sturing kunnen geven aan het bedrijf. Dat heeft de betrokkenheid van het MT en van de teams die zij aansturen enorm versterkt." Daarnaast wordt het kijken in de keuken bij andere ondernemers zeer gewaardeerd. Normaliter zijn dit soort inblikjes zeldzaam, maar tijdens

dit programma krijgt de ondernemer de mogelijkheid om over de schouders van negen andere bedrijven mee te kijken. Ook het netwerk en het intensieve contact blijft na afloop van het programma vaak bestaan. Serge de Mul van Ultraware was één van de deelnemers aan MKB Businessversneller. “Ik ben veranderd in mijn rol als ondernemer en directeur van Ultraware. De inzichten zijn gekomen door te kijken en te luisteren naar de andere ondernemers uit de groep. Je moet er echter wel voor open staan om te willen werken aan jezelf, anders gebeurt er niets. De lange periode van intensief contact met een vaste groep ondernemers onder goede begeleiding heeft voor mij enorm goed gewerkt.”

Ook voor de ondersteunende betrokken partijen is MKB Businessversneller als tool waardevol gebleken. De provincie Flevoland gebruikte MKB Businessversneller om de regionale economische beleidsagenda vorm te geven. Voor de provincie was het van belang om dichtbij de ondernemer te komen en het economische beleid daarop in te stellen. Men wilde af van ‘de provincie als subsidieverstrekker’ en hulp gaan bieden aan ondernemers die dat nodig hebben. De financiële ondersteuning van MKB Businessversneller heeft bijgedragen aan de gewenste beleidswijziging.



Lessen & inzichten

- MKB Businessversneller laat zien dat wanneer je werkt aan de verdieping van de vaardigheden van de ondernemer, deze in staat is de koers van zijn ondernemerschap en bedrijf te (her)vinden. Daarmee creëert de ondernemer een versnelling in de groei van zijn organisatie.
- Door ondernemers met elkaar te laten sparren over thema’s die de kern van hun dagelijkse activiteiten raken, komen inzichten en actiepunten bloot te liggen waarmee de ondernemer direct aan de slag kan. Eén van

- de kernwaarden van MKB Businessversneller – ‘de beste adviseur voor een ondernemer is een andere ondernemer’ – blijkt dus uitstekend te werken.
- Uit evaluaties blijkt dat de werkmethode van MKB Businessversneller zichtbare resultaten oplevert, zowel in bedrijfsindicatoren als werkgelegenheid en omzet als in de mindset van de ondernemer.
- In provincies waar een voucherregeling beschikbaar is, is de drempel voor deelname aan het programma lager. Deze provincies investeren daarmee in hun economie. Erik Zigterman van de Rabobank Assen zegt hierover het volgende: “Ik zie goede resultaten bij de ondernemers die hebben meegedaan. Daar profiteren ook de provincies van in termen van sterke bedrijven met een groeiende werkgelegenheid. Een landelijke uitrol van dit programma is daarom zeer gewenst.”
- De sociale en menselijke kant van het ondernemerschap wordt door MKB Businessversneller op de voorgrond gezet. Groepsdynamiek is daarin van groot belang. Erik Zigterman (Rabobank Assen) zegt het als volgt: “Het is echt belangrijk dat bedrijven in de groep ongeveer met dezelfde problemen worstelen. Vaak zijn ze qua aantal medewerkers en omzetgrootte redelijk vergelijkbaar. De samenstelling van de groep is cruciaal voor het succes van het programma. Concurrenten bij elkaar in de groep zetten, is geen goed idee want dat gaat ten koste van de openheid. Maar het gaat prima als bedrijven die in dezelfde sector werkzaam zijn of elkaar al kennen als toeleverancier of afnemer bij elkaar in de groep zitten.”

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Joep Firet, Business Versneller Coach, joep.firet@business-versnellers.nl of Bart Vermeulen, Business Versneller Coach, bart.vermeulen@business-versneller.nl

Zie ook: <http://business-versnellers.nl>

Groei-Ondernemers Challenge

Gemeente Breda

De Groei-Ondernemers Challenge heeft als doel om werkgelegenheid te creëren door ambitieuze ondernemers te helpen met hun expansie-ambities. De focus is gericht op groei in werkgelegenheid en omzet. Maar óók de groei van de ondernemer zelf is een belangrijk onderdeel van de Challenge. Een maatwerkgerichte aanpak daarin is cruciaal voor succes.



Achtergrond en doel

De gemeente Breda is initiatiefnemer van de Groei-Ondernemers Challenge. Directe aanleiding om hiermee te starten, was de collegewisseling in 2015. Door het destijds nieuwe college werd in het bestuursakkoord opgenomen te gaan werken aan de doorgroei van kleine, jonge Bredase bedrijven. Reden daarvoor was de veronderstelling dat bij een deel van de Bredase bedrijven de potentie beter kon worden benut als ze in hun groei werden gefaciliteerd en gestimuleerd. Door de focus op groei te leggen, werd besloten het reeds bestaande startersprogramma Business Coach Breda uit te breiden met de Groei-Ondernemers Challenge. Thema's die tijdens het coachings- en trainingsprogramma aan bod komen, zijn onder meer persoonlijk leiderschap en het geven van leiding, financiering van groei, organisatiemodellen en rechtsvormen voor groeiende bedrijven, automatisering en inzet van moderne technologie en scale-up-strategieën.

Adviesbureau Zaken Expert verzorgt de selectie van de in aanmerking komende bedrijven. Deze voert in opdracht van de Gemeente Breda het programma Business Coach Breda uit. Vanuit een grote groep van meer

dan duizend jonge Bredase bedrijven (max. 6 jaar oud) wordt een 'shortlist' van vijftig kanshebbers geselecteerd om aan de Groei-Ondernemers Challenge deel te nemen. Vanuit deze shortlist wordt daarna een strenge selectie toegepast om te komen tot tien deelnemers die aan de Groei-Ondernemers Challenge mogen meedoen. Belangrijke criteria voor deelname zijn de vaardigheden van de ondernemer zelf (die moet talentvol, leergierig, coöperatief en ambitieus zijn) én van zijn bedrijf (dat moet gevestigd zijn in Breda en groeipotentie hebben in omzet, winst en werkgelegenheid). Verder is er aandacht voor dynamiek en afwisseling in de groep. De ondernemers moeten als groep bij elkaar passen, omdat het immers de bedoeling is dat ze vooral van elkaar leren. Projectleider Darkaoui van Zaken Expert stelt dat het voor 80 procent om de *mindset* van de ondernemer draait: "De Groei-Ondernemers Challenge leidt tot een transformatieproces in het denken van de ondernemer, die daardoor weer zin krijgt om te gaan groeien."

Werken aan mindset
ondernemer



Leren van elkaar





Aanpak

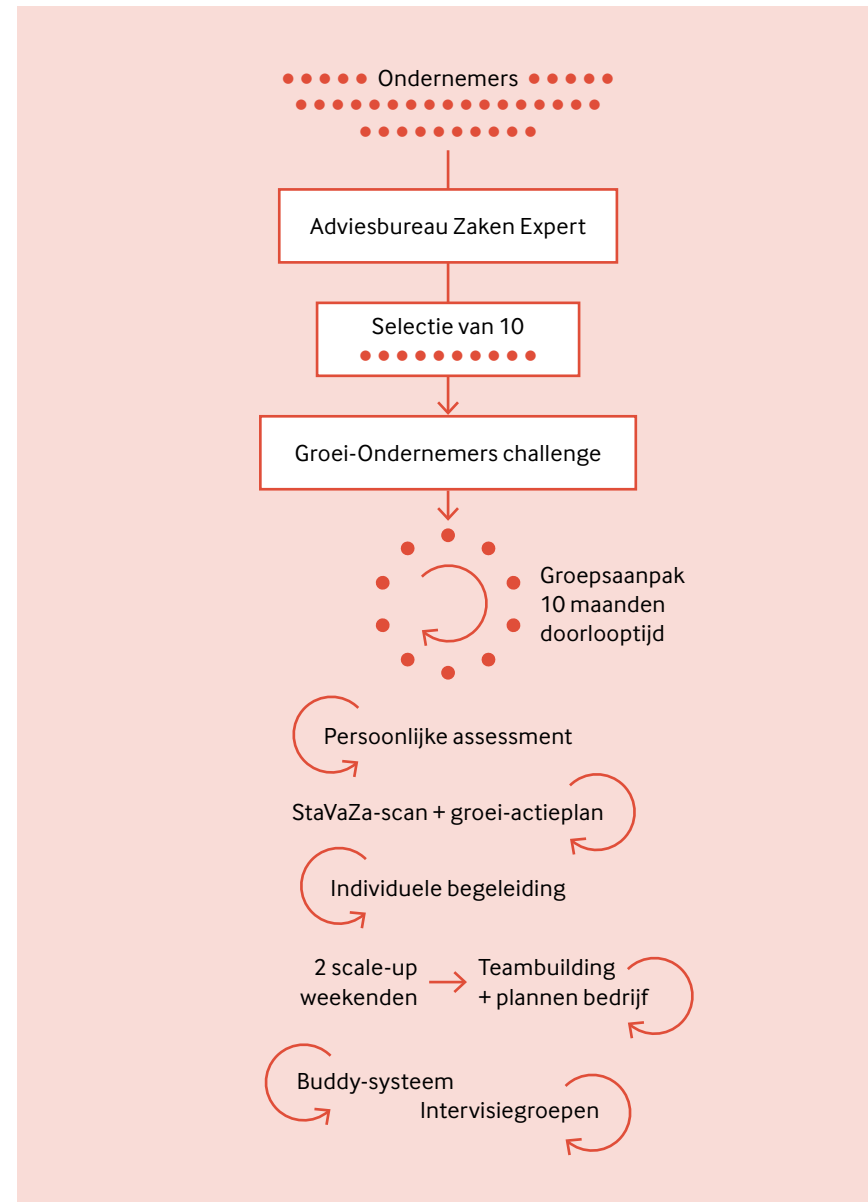
Het programma laat zich het beste omschrijven als een 'groepsaanpak met veel maatwerk'. Het is opgezet volgens het principe van accelerated learning. Daarbij blijft de energie hoog en wordt continu gezocht naar de interactie met de groep. De Challenge bestaat uit onder meer de volgende bouwstenen:

- Een Persoonlijk Assessment;
- Een "STAVAZA Scan" en een *Scaling Up Canvas* van het bedrijf;
- Individuele begeleiding gedurende het gehele traject door een persoonlijke 'Master Business Coach';
- Twee intensieve Scale-up Weekenden, waarin geïnvesteerd wordt in teambuilding en het verscherpen van de plannen van ieder bedrijf;
- Een 'buddy'-systeem, waarin een deelnemer de buddy is voor een andere deelnemer;
- Intervisiegroepen.

De deelnemers houden zich intensief bezig met de beantwoording van vragen als:

- Hoe ontwikkel je een groei-mindset?
- Hoe maak je jouw verdienmodel toekomstbestendig?
- Hoe maak je je organisatiemodel toekomstproof?
- Hoe financier je groei?
- Hoe creëer je High Impact-teams?
- Hoe automatiseer je je business?
- Hoe maak je business intelligenter met technologie en new media?
- Hoe communiceer je intelligenter door middel van internet en social media?

Robert de Pater van het Bredase advocatenkantoor Gimbrere zegt het volgende over zijn deelname aan het Scale-up Weekend: "Het was een mega-intensief weekend. Ik was helemaal op daarna. Maar ik zat wel vol met energie om het concept rond de uitgedachte business case uit te gaan werken. En wat ook interessant is, is dat ik tien ondernemers uit Breda heb leren kennen. Sinds



de Challenge doe ik zelfs zaken met drie daarvan. Voor Breda als stad is het ook interessant als het ondernemersnetwerk steviger wordt.”

Ook ondernemer Dargyal van Oorschot van het bedrijf Kaplock heeft deelgenomen aan de Challenge. Hij is er enthousiast over: “Ondernemers zijn allemaal bezig hun eigen wiel uit te vinden. Als starter voel ik me vaak alsof ik op een bootje zit en bezig ben om nieuw land te ontdekken. Het Challenge-coachingsprogramma heeft zeer goede lessen in petto voor (door)starters. Veel starters falen hoewel ze een goed product hebben. Dat heeft te maken met een honderdtal van problemen waar ze tegenaan lopen en waarvan ze niet weten hoe ze daarmee om moeten gaan. De Challenge kent de klappen van de zweep en de kneepjes van het vak.”

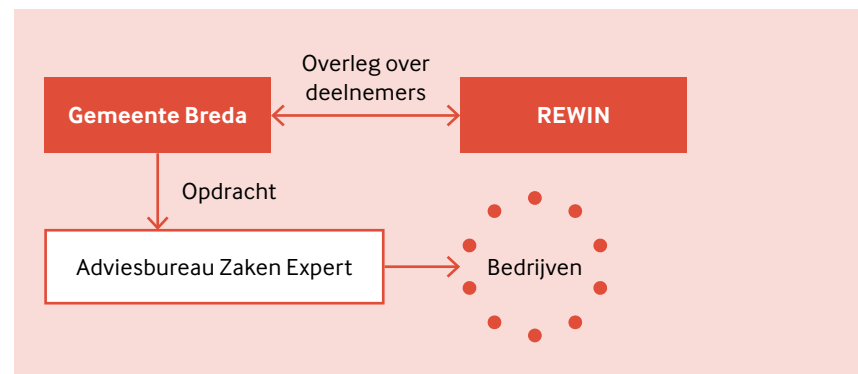
Na het Scale-up Weekend hebben de ondernemers een concreet plan van aanpak hoe ze met hun bedrijf aan de slag gaan. Daarna volgt nog een coachingsprogramma, een terugkomweekend en een evenement. Na afloop rapporteert adviesbureau Zaken Expert de resultaten aan de gemeente. De gemeente zelf heeft geen inhoudelijke rol in het traject.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

In opdracht van de gemeente Breda voert adviesbureau Zaken Expert de Groei-Ondernemers Challenge uit. De gemeente heeft bewust geen rol tijdens de sessie. De reden voor de gemeente om de Challenge uit te besteden is de overtuiging dat ‘de markt meer verstand heeft van ondernemen dan de gemeente zelf’. De Groei-Ondernemers Challenge heeft een doorlooptijd van tien maanden.

Het programma bevindt zich nog in de pilotfase; wat betekent dat het voortdurend wordt aangepast en doorontwikkeld. Op dit moment betaalt de gemeente Breda het grootste deel van de uitvoeringskosten, te weten 37.500 euro per groep. De reden daarvoor is dat de gemeente wil uitproberen of deze



aanpak werkt. Na de huidige (derde) groep wordt de pilot beëindigd en bekijkt de gemeente hoe ze doorgroei in reguliere programma's kunnen opnemen. De gemeente verwacht dat de kosten dan lager zullen worden. Ook gaat de gemeente bekijken wat de maximale eigen bijdrage kan worden die ondernemers betalen. Het gaat hier wel om jonge ondernemers die nog niet in staat zijn om op eigen kracht aan commerciële groei-programma's mee te doen. Bedrijven betalen een bijdrage van 400 euro. In de eerste ronde hoefden bedrijven overigens geen eigen bijdrage te betalen, omdat het concept nog doorontwikkeld werd. De gemeente heeft gevraagd of bedrijven ook zouden deelnemen als het programma commercieel zou worden aangeboden. De meeste bedrijven haken dan af. Dit is een indicatie van financiële belemmeringen bij de bedrijven. Ze hebben nauwelijks investeringsbudget. Dit heeft te maken met de doelgroep (jonge bedrijven).



Resultaat & impact

Het project heeft een grote invloed op het denken en handelen van de deelnemers. Zij starten aan het project als een 'gewone kleine ondernemer' en transformeren naar het denken als een 'groei-ondernemer' die het bedrijf klaar maakt voor de groei, onafhankelijk van de oprichter. Zij leren te denken en te werken aan het bedrijf in plaats van in het bedrijf.

Daarnaast, zo blijkt uit cijfers van de gemeente Breda en bureau Zaken Expert, levert de Challenge veel werkgelegenheid op. In minder dan een jaar tijd groeide het aantal mensen met een baan, stageplaats of opdracht bij de twintig deelnemende bedrijven met maar liefst 141.

“De Groei-Ondernemers Challenge Breda heeft mij goed geholpen om de groei van mijn bedrijf te versnellen”, aldus Jurgen van Keulen, één van de deelnemers van de tweede editie van de Challenge. “Ik ben ondertussen gestart met mijn eigen opleidingscentrum om in de sterke groei naar vakmensen te kunnen voorzien. Ook heb ik een tweede vestiging mogen openen. Het is mooi om te zien dat we als ondernemers onderling elkaar zo goed kunnen helpen bij die groei!”

Projectleider en ontwikkelaar Farid Darkaoui (adviesbureau Zaken Expert) is trots op de Challenge: “Het zien groeien van de deelnemers is het mooiste. Maar ook de impact op werkgelegenheid heeft onze verwachtingen overtroffen.”



Lessen & inzichten

- De uitvoerder, adviesbureau Zaken Expert, staat nadrukkelijk open voor de suggesties van ondernemers en dat leidde ertoe dat het programma vraaggerichter is geworden. Om een voorbeeld te geven: in de eerste pilot liet de organisator de ondernemers zélf het eindevenement organiseren. Dat kostte de ondernemers veel tijd en energie en werd daarom een bottleneck op hun weg naar groei. Dat evenement organiseert Zaken Expert daarom nu zelf. Het programma is nu minder druk dan aan het begin. Door ervaring leert de uitvoerder welke elementen voor alle deelnemers nodig zijn, en welke alleen voor specifieke ondernemers. De derde Challenge is dus flink aangepast ten opzichte van de eerste.

- Investeren in groeiers door middel van een passend programma loont. Het levert banen en economische groei op.
- De werkwijze van de Challenge is niet regio specifiek en kan dus eenvoudig worden opgeschaald naar andere regio's in Nederland of naar het buitenland. Regio's die dit programma willen overnemen dienen rekening te houden met een aantal cruciale bestanddelen die tot een succesvol programma leiden. Voor de Groei-Ondernemers Challenge zijn dit:
 - Deelnemers leren vooral van elkaar en worden daarin begeleid door coaches en trainers die zelf door de wol geveerd zijn in het ondernemerschap. Coaches en trainers sturen op een focusgerichte houding bij de ondernemer: wat wil deze wel en wat niet?
 - De gelijkwaardigheid tussen coaches en deelnemers is de kracht van het programma: de coaches brengen hun eigen verhalen en ervaringen in en stellen zich nadrukkelijk niet op als een soort goeroes die 'wel even komen vertellen hoe het moet'. Zij moeten als sparringpartner geaccepteerd worden door de deelnemers.
 - De deelnemers volgen een heel intensief programma, met dagen waarop 10-12 uur intensief samengewerkt wordt. Daarom is het belangrijk dat de deelnemers qua niveau, ambitie en inhoud bij elkaar passen. Dat vraagt om een zorgvuldig selectieproces aan de voorkant van het traject, waarbij één van de (subjectieve) criteria is hoe een deelnemer en zijn bedrijf zich verhouden tot de rest van de deelnemers en hun bedrijven. Het is belangrijk dat hier sprake is van een zekere gelijkwaardigheid qua kennis en ervaring bij de deelnemers alsook in de omvang (omzet, aantal medewerkers). Omdat het programma zich richt op doorstarters is dat meestal wel het geval.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Mylène Hodzelmans, senior adviseur Economie gemeente Breda, hjms.hodzelmans@breda.nl.

Move2Social

Regio Twente en KplusV

Move2Social is een stimuleringsprogramma voor sociaal ondernemers. Gedurende drie maanden volgen deelnemers een intensief ontwikkelprogramma bestaande uit workshops, expertmeetings en mentorschap. Gemeenten, Rabobank, KplusV en tal van partijen in de regio slaan de handen ineen om dit te realiseren. Het traject helpt om ideeën die ontstaan vanuit maatschappelijke betrokkenheid ook zakelijk handen en voeten te geven. Doel is het creëren van (sociale) werkgelegenheid en een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven in de regio. Het programma kent zijn oorsprong in Twente, maar vindt inmiddels ook in andere regio's plaats.



Achtergrond en doel

De laatste jaren is er in Nederland een sterke stijging van het aantal sociale ondernemingen. Sociaal ondernemerschap houdt het midden tussen goede doelen enerzijds en winst-gedreven ondernemen anderzijds. Sociale ondernemingen hebben primair een maatschappelijk doel en halen een groot deel van hun inkomsten uit de markt (minimaal 50 tot 75%, hierin worden verschillende definities gehanteerd). De overige inkomsten worden verkregen uit donaties of subsidies. De winst wordt (grotendeels) geherinvesteerd in de sociale onderneming. Ter verduidelijking zie figuur rechts.

In de regio Twente constateerden verschillende partijen echter dat het potentieel van sociaal ondernemerschap nog onvoldoende werd benut. Aan goede ideeën was geen gebrek, maar vaak ondernemers hadden hulp nodig

Maatschappelijke waarde					Financiële waarde	
Goede doelen		Social enterprises			Gewone bedrijven	
Puur donaties of subsidies	Donaties, subsidies en inkomsten uit de markt	>75% inkomsten uit de markt	Winst volledig geherinvesteerd	Winst beperkt uitgekeerd	MVO + in de kern van het bedrijf	Puur financieel gedreven
<i>Louter impact</i>		<i>Impact voorop</i>			<i>Financiën voorop</i>	

Bron: <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie/>

bij het vertalen van deze ideeën in een levensvatbaar businessplan. Startende sociale ondernemers vinden vaak moeilijk toegang tot financiering, hebben niet de juiste contacten en/of hebben moeite om de bedrijfsvoering te professionaliseren. Hier lag een kans, want succesvolle sociale ondernemingen kunnen waardevolle bijdragen leveren aan maatschappelijke vraagstukken en aan de lokale economie.

Gemeente Enschede, de Rabobank en organisatieadviesbureau KplusV gingen hierover met elkaar in gesprek, iets later samen met de Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ) en daarna ook partners vanuit overheid, onderwijs en bedrijfsleven. De Rabobank wilde graag maatschappelijke impact realiseren door te investeren in kansrijke sociale ondernemingen.

Tegelijk kunnen sociale ondernemingen bijdragen aan de gemeentelijke transitiedoelstellingen in het sociaal domein en is de gemeente gebaat bij het creëren van arbeidsplaatsen. Eind 2016 besloten de partijen een aanpak op te zetten die economische activiteit creëert rondom ondernemers die zowel financieel als maatschappelijk rendement maken, door de genoemde belemmeringen weg te nemen. Hiermee werden doelstellingen in verschillende impactgebieden nagestreefd, bijvoorbeeld het creëren van werkgelegenheid (zowel regulier als voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt), nieuwe bedrijvigheid voor de regio, armoedebestrijding, het bevorderen van sociale cohesie en het aanjagen van de circulaire economie.



Aanpak

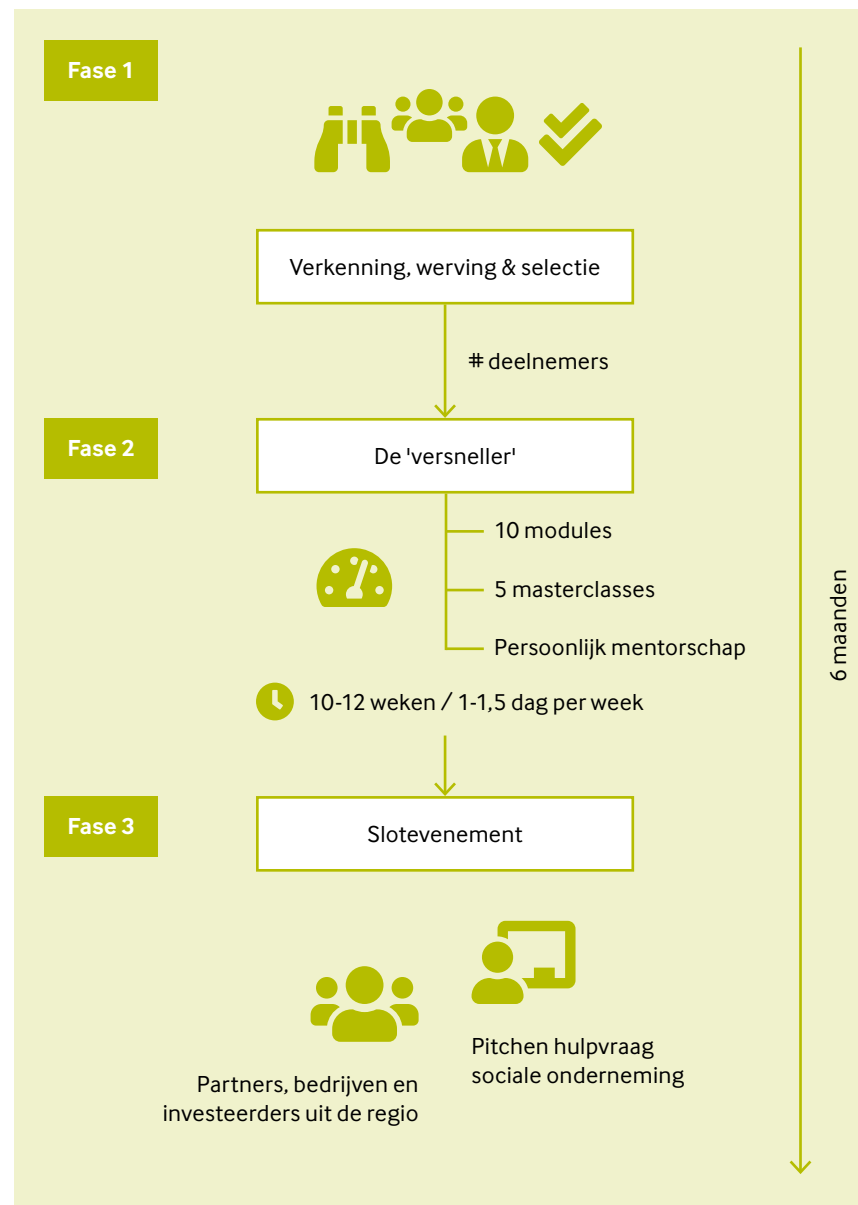
De gemeente Enschede voerde samen met de Rabobank, ROZ en KplusV een verkenning in de regio uit om te kijken of de wens om sociaal ondernemerschap te ondersteunen ook bij andere partijen in de regio leefde en wat er al rondom dit thema georganiseerd werd. Al snel meldden zich een aantal enthousiaste samenwerkingspartners – zowel overheden, werkgevers als kennisinstellingen - die bereid waren bij te dragen aan het programma. Samen besloten de partners een leertraject op te zetten voor sociale ondernemers waarin ruimte was voor negen tot twaalf deelnemers.

De ontwikkelde aanpak bestaat uit de volgende fasen:

- Verkenning, werving en selectie;
- Het inhoudelijke programma (de zogenaamde 'versneller');
- Het slotevenement en nazorg.

Verkenning, werving en selectie

Aan de basis ligt de verkenning naar samenwerkingspartners in de regio zoals hierboven omschreven. Hierbij hoort ook het opstellen van een financieringsplan voor de uitvoering van één of meerdere trajecten voor sociale ondernemers. De werving geschiedde in januari 2017 via een brede uitvraag middels



een communicatieplan via de kanalen van de gemeente, de Rabobank en KplusV. Dit leverde een bonte verzameling van 48 sociale ondernemers op voor het eerste programma. Na een voorselectie door KplusV bleven 24 kandidaten over. De tien samenwerkingspartners stemden over de uiteindelijke deelnemers aan het programma aan de hand van de volgende criteria:

- Het moest gaan om startups (tot max. 3 jaar oud);
- De ondernemers moesten al nagedacht hebben over een concrete propositie die marktintroductieklaar was;
- De ondernemers moesten de wil hebben om het idee zelf uit te voeren (ondernemerszin);
- De ondernemers moesten maatschappelijke impact voorop stellen en winst (deels) investeren in de eigen onderneming.

Het inhoudelijke programma (de zogenaamde ‘versneller’)

De selectie leverde een groep van elf deelnemers op, van wie sommigen veel en sommigen juist weinig of geen ondernemerservaring hadden. Voorwaarde was dat de ervaren ondernemers wel baat moesten hebben bij het programma met betrekking tot de inhoudelijke kennis die werd geboden. Een pluspunt is de ervaring die zij vervolgens meenemen en kunnen delen met de minder ervaren ondernemers. Om het programma specifiek op de wensen van de deelnemers in te kunnen richten, verkende KplusV de behoeften van de individuele ondernemers en verwerkte deze in het inhoudelijke programma. Dit bestaat uit de volgende onderdelen:

- Tien inhoudelijke modules over ondernemerschap en business development, bijvoorbeeld over marketing, social business canvas, waardepropositie en verdienmodellen;
- Vijf masterclasses (zgn. expertsessies) van twee uur op specifieke vraagstukken, bijvoorbeeld over inclusief werkgeverschap en over sociale media;
- Persoonlijk mentorschap door een lokale ondernemer.

Het programma duurde circa tien tot twaalf weken. Deelname kostte één tot anderhalve dag per week. Alle deelnemers doorliepen het gehele programma.

De onderdelen van de versneller werden verzorgd in samenwerking met de partners van het programma. Iedere partner droeg zijn eigen expertise en ervaring bij aan de invulling van het programma.

Het slotevenement

Aan het einde van het programma gaven de deelnemers een pitch over hun idee voor een sociale onderneming, waarbij ze gebruik maakten van de opgedane lessen tijdens de versneller. In deze pitch formuleerden zij ook een hulpvraag aan het publiek, dat bestond uit partners, bedrijven en investeerders uit de regio. Dit gaf vaak aanleiding tot vervolggesprekken na het slotevenement tussen de deelnemers, partners en potentiële financiers.

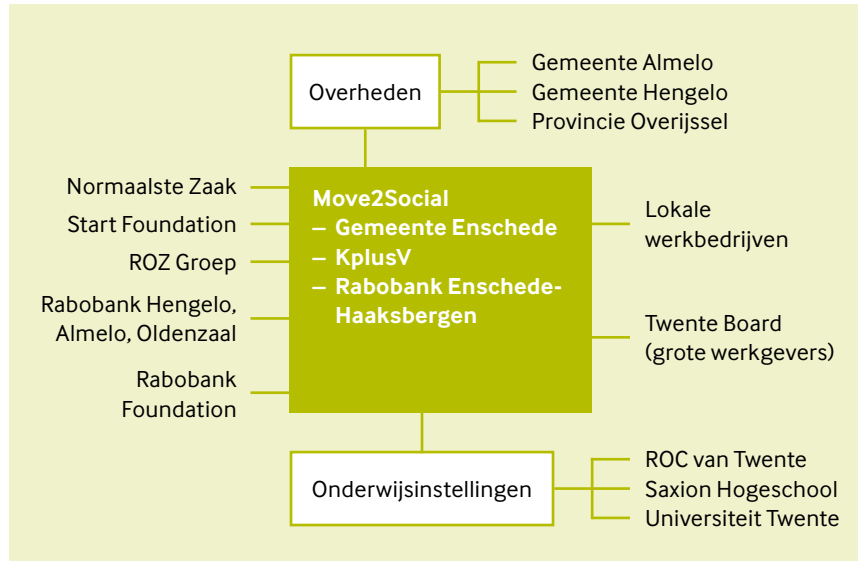


Betrokken partijen, looptijd en kosten

Aan de wieg van Move2Social stonden de gemeente Enschede, KplusV en Rabobank Enschede-Haaksbergen. Zij werken inmiddels met een groot aantal samenwerkingspartners, waaronder:

- Overheden (gemeenten Almelo, Hengelo, provincie Overijssel);
- Lokale werkbedrijven (Wadinko);
- Onderwijsinstellingen: ROC van Twente, Saxion Hogeschool, Universiteit Twente;
- Grote werkgevers (verenigd in de Twente Board);
- Afdelingen Rabobank in Hengelo, Almelo en Oldenzaal;
- Rabobank Foundation;
- Normaalste Zaak;
- Start Foundation;
- ROZ Groep.

Deze partners zijn betrokken bij het werven en selecteren van deelnemers, het invullen van het inhoudelijke programma en/of bij het financieren van de sociale ondernemingen.



De periode vanaf de verkenning tot aan het slotevenement duurt zes maanden. Inmiddels heeft Twente drie rondes achter de rug en vonden ook in Rotterdam, Noord-Groningen, Hart van Brabant en Amersfoort trajecten plaats. De basis van het programma blijft hierbij gehandhaafd, maar de inhoud van de modules kan aangepast worden aan de wensen van de deelnemers. De organisatoren hebben de wens om een duurzaam model te ontwikkelen dat voor langere tijd blijft draaien. Steun van de samenwerkingspartners is daarbij onmisbaar. Veel hangt af van hun bereidheid om sociale ondernemers te helpen. "Dit commitment gaat veel verder dan alleen financiering", aldus Corine Janssen (KplusV). "Het gaat erom de deur open te zetten voor sociale ondernemers, door ze te helpen en aan andere partijen te verbinden, door het bieden van kennis en netwerk, middels ambassadeurschap." Dit wordt ook door sommige deelnemers zo beleefd, zo stelt oud-deelnemer Mirjam Braakhuis van sociale onderneming Stayble: "Als ondernemer ben je niet overal goed in en dat hoeft ook niet. Dankzij Move2Social heb ik geleerd dat je heel ver kunt komen door je netwerk te vergroten."

Een editie van Move2Social kost tussen de 60.000 en 80.000 euro, inclusief uren en out-of-pocketkosten. Het programma wordt grotendeels betaald door overheden en deels door het bedrijfsleven. Deelnemers hoefden geen bijdrage te betalen. Voor gemeenten wordt een aanzienlijk deel van de investering terugverdiend aan de zorg- en welzijnkant: "Als je alle maatschappelijke opbrengst meerekent, dus ook besparingen op zorg en dagbesteding als gevolg van de arbeidsplaatsen die ontstaan, is het programma het geld dubbel en dwars waard", aldus Tjalling de Vries van de gemeente Enschede. Momenteel is de aanpak nog projectmatig opgezet en moet er voor elke nieuwe ronde opnieuw financiering gevonden worden. Voor continuering van het programma wordt gepoogd aansluiting te vinden op regionale programma's zoals Investeringsagenda Twente.



Resultaat & impact

Na afloop van het programma wordt er na één jaar een meting verricht onder de deelnemers van het programma om de impact van het programma vast te stellen, van de eerste groep (elf deelnemers) zijn de volgende resultaten bekend:

- Van de elf ondernemers zijn er nog negen actief als sociaal ondernemer;
- De door de deelnemers opgehaalde financiering bedraagt 1.065.000 euro;
- Binnen één jaar zijn 35 arbeidsplaatsen, 28 leerwerkplaatsen en tien sociale arbeidsplaatsen gerealiseerd.

Daarnaast hebben de sociale ondernemingen de volgende resultaten bereikt:

- Honderd gezinnen gebruiken nu groene stroom;
- 25 mensen zijn aan een maatje geholpen (zorgverleners);
- Per jaar vinden twee bijeenkomsten voor eenzame ouderen plaats;
- Vier statushouders zijn als vrijwilliger actief in de maatschappij.



Lessen & inzichten

- Leg als organisator niet alleen de nadruk op financiering, want de hulpbehoefte is bij veel sociale ondernemers veel breder. “Zelfs degenen die aanvankelijk menen voornamelijk een financieringsvraagstuk te hebben, geven uiteindelijk aan dat het leertraject als geheel belangrijker voor ze is dan alleen financiering”, aldus Corine Janssen (KplusV).
- In het mentorschap moet het initiatief bij de ondernemer liggen, en niet bij de mentor. De ondernemers moeten immers leren zelfstandig een hulpvraag te formuleren en daar de oplossing bij te zoeken. Een al te actieve coach staat dat leerproces in de weg.
- Het is belangrijk dat de deelnemers van tevoren zichzelf goed hebben voorbereid. Ze moeten gesprekken gevoerd hebben met de gemeente, klanten, financiers of andere relevante partijen. Ook moeten ze hun klantprofielen goed in beeld hebben. Strak sturen op een bepaald minimum aan eigen voorbereiding komt het groepsproces tijdens de workshops ten goede.
- De samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen en banken maakt een breed aanbod van hulp aan sociale ondernemers mogelijk en is daarom een onmisbaar element. Voor de duurzaamheid van het programma is blijvende inzet van al deze partijen nodig.
- Het succes van deze aanpak schuilt in het gedeeld eigenaarschap en gelijkwaardigheid onder de partners. Volgens Tjalling de Vries (gemeente Enschede) is dit een randvoorwaarde, maar niet altijd gemakkelijk te realiseren: “Als gemeente moet je bereid zijn om over je eigen schaduw te stappen. Je moet bereid zijn de regie uit handen te geven en als gelijkwaardige partner in het netwerk te functioneren. Dat kan spannend zijn, want soms hebben partners verschillende belangen en dan heb je als gemeente maar één van de tien stemmen. Dit was een interessant en nieuw proces, zeker in het sociaal domein.” Daarvoor is het overigens wel noodzakelijk dat een andere partij dan de gemeente (in dit geval KplusV) de rode draad van het programma bewaakt, de projectorganisatie en de financiële administratie voert.

- Er moet een balans zijn tussen heldere doelen in het programma enerzijds en flexibiliteit om aan te passen aan de wensen van deelnemers anderzijds.
- De opstart van het programma kent soms een lange aanloop. Het is zaak niet in eindeloze gesprekken te verzanden, maar na verloop van tijd gewoon te beginnen met de partners die er op dat moment zijn. Als het traject eenmaal loopt, is de kans groot dat anderen alsnog aansluiten.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Corine Janssen, adviseur bij KplusV, c.janssen@kplusv.nl, Rob Marsch (r.marsch@enschede.nl) of Tjalling de Vries (t.devries@enschede.nl) van de gemeente Enschede.

MKB Financieringspoort Limburg 2.0

Provincie Limburg en LIOF

Veel mkb'ers hebben behoefte aan ondersteuning bij financieringsvraagstukken en de voorbereiding van financieringsaanvragen. Het project MKB Financieringspoort Limburg 2.0 is gericht op het matchen van de financieringsvraag en het -aanbod. Een goede match verhoogt de slaagkans van een financieringsaanvraag. En maakt het voor de mkb'er mogelijk te investeren in nieuwe producten, diensten of processen waarmee hij zijn bedrijf kan laten groeien. MKB Financieringspoort Limburg startte in het voorjaar van 2016 en loopt tot 2020. Kort na de start van Financieringspoort is een wijziging in het programma doorgevoerd. Het gewijzigde programma wordt aangeduid met 2.0, het oorspronkelijke programma met 1.0.



Achtergrond en doel

In het oorspronkelijke programma (1.0), dat liep van 2016 tot midden 2018, was sprake van een trechterwerking, waarbij mkb'ers via algemene voorlichtingsbijeenkomsten, verdiepingsworkshops en individuele gesprekken werden toegeleid naar de voucherregeling. Om het project duidelijk te positioneren zijn bij aanvang ook verschillende promotie-acties ondernomen.

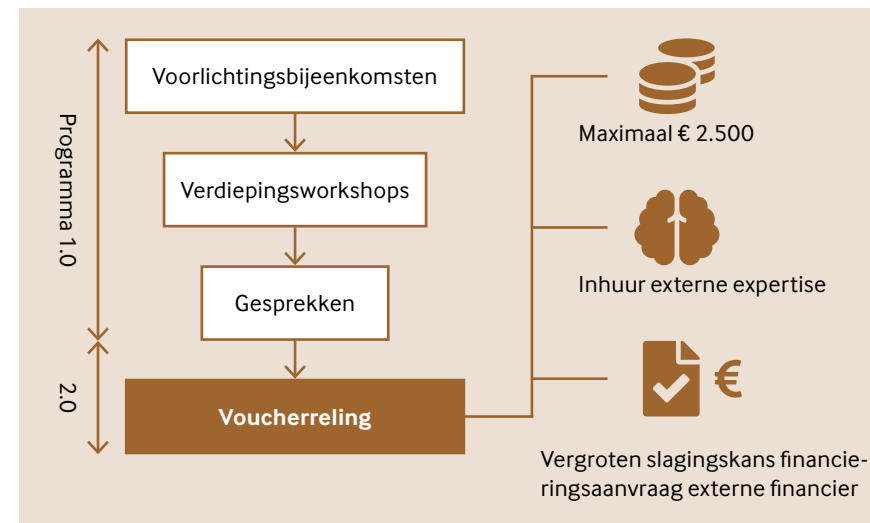
In de herziene aanpak (2.0), die vanaf midden 2018 in gang is gezet, worden geen voorlichtingsbijeenkomsten, events of verdiepingsworkshops meer georganiseerd. Men constateerde een zekere 'moehed' om bijeenkomsten te bezoeken waar min-of-meer dezelfde onderwerpen aan bod kwamen. Het was teveel aanbodgestuurd en te weinig vraaggericht. Ook een brede aanpak

voor het communiceren over en wegzetten van de voucherregeling bleek overbodig: het netwerk aan adviseurs en intermediaire organisaties, gecombineerd met reeds bestaande communicatiekanalen, bleek voldoende hecht te zijn om bekendheid over de regeling te genereren.



Aanpak

De activiteiten van MKB Financieringspoort Limburg 2.0 zijn erop gericht de mkb'er toe te leiden naar het voucherinstrument. Daarmee huurt de ondernemer externe expertise in om zijn businessplan en de financieringsaanvraag



op te stellen of aan te scherpen. Hiermee vergroot hij de slaagkans van zijn financieringsaanvraag bij externe financiers. De maximale bijdrage is 2.500 euro per voucher (50% van de kosten van de inzet van een extern financieel specialist, gemaximeerd).

Dat het voucherinstrument laagdrempelig is, wordt bevestigd door ondernemer Ward Massa van het bedrijf Stone Cycling, een bedrijf dat afval van bouwmaterialen gebruikt als grondstof voor nieuwe, duurzame bakstenen en tegels. Massa: "De hele procedure om tot de voucher-aanvraag te komen, duurde maximaal een halve dag. De voucher is een heel doeltreffende en praktische methode die in ons geval écht heeft bijgedragen aan de groei van ons bedrijf. Met de voucher hebben wij een financiële expert kunnen inhuren die met ons een aantal financiële modellen en prognoses heeft doorgerekend. Dat was de basis voor een gedegen financieringsaanvraag waarmee wij een particuliere investeerder konden aantrekken. Dat gecombineerd met een proof of concept lening bij LIOF gaf ons bedrijf een goede zet in de rug."

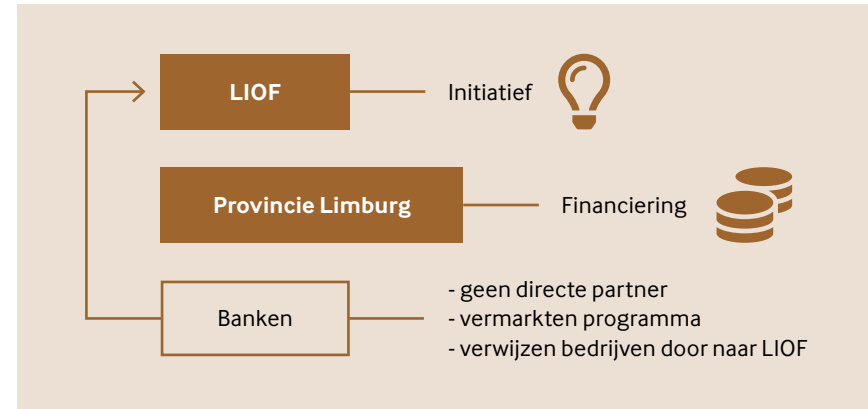


Betrokken partijen, looptijd en kosten

De provincie Limburg financiert het project. De initiatiefnemer is het Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF). De Kamer van Koophandel was alleen betrokken bij MKB Financieringspoort Limburg 1.0.

De banken zijn geen directe partner, maar helpen bij het vermarkten van het programma. Ook verwijzen zij bedrijven door naar het LIOF.

MKB Financieringspoort Limburg 1.0 kende een begroting van bijna 700.000 euro, waarvan 145.000 euro eigen bijdrage van de deelnemende mkb'ers.



MKB Financieringspoort Limburg 2.0 is begroot op bijna 270.000 euro, waarvan 87.500 euro eigen bijdrage van de deelnemende mkb'ers. In totaal worden er met MKB Financieringspoort Limburg 1.0 en 2.0 ruim honderd bedrijven geholpen (onder MKB Financieringspoort Limburg 1.0 zijn dit er 66 en onder MKB Financieringspoort Limburg 2.0 worden nog ongeveer 40 bedrijven geholpen).



Resultaat & impact

- MKB Financieringspoort Limburg 1.0 is inmiddels afgesloten en gedetailleerde resultaten zijn beschikbaar. Voor MKB Financieringspoort Limburg 2.0 kunnen nog geen gedetailleerde resultaten afgegeven worden.
- Voor de vouchers was onder MKB Financieringspoort Limburg 1.0 een bedrag van 145.000 euro beschikbaar. In totaal zijn 66 mkb'ers ondersteund met een voucher (gemiddeld werd een mkb-bedrijf dus voor bijna 2.200 euro per voucher ondersteund). Eén grote financiering (20 miljoen euro) buiten beschouwing latend, haalden deze mkb'ers voor 20,4 miljoen euro aan financiering (bancair, informal investors, LBDF-ontwikkelfonds, Participatiefonds LIOF, en andere financieringsbronnen) op voor hun inno-

vatie en/of groeiplannen¹, een bedrag dat nog steeds oploopt. Daarmee is tot op heden al een impactmultiplier van ruim 29 gegenereerd op de totale begroting van 700.000 euro. De meerderheid van de financiering (in aantal en omvang) is overigens buiten LIOF verkregen.

- Per februari 2019 zijn 60 van de 66 onder MKB Financieringspoort Limburg 1.0 toegekende vouchers afgerekend en een van de negen tot nog toe onder MKB Financieringspoort Limburg 2.0 toegekende vouchers. De eigen bijdrage van de bedrijven is daarbij gemiddeld hoger dan 50 procent; bovenop de vastgestelde totale voucherbijdragen van 127.88 euro dragen de betreffende mkb'ers 161.533 euro bij.
- Uit een enquête waaraan 32 bedrijven hebben deelgenomen blijkt dat de gemiddelde additionele werkgelegenheid 4,5 fte per bedrijf bedraagt. Daaruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat de circa honderd bedrijven die met de voucherregeling zijn of worden geholpen een additionele werkgelegenheid is en wordt gerealiseerd van circa 450 fte.



Lessen & inzichten

De programma's MKB Financieringspoort Limburg 1.0 en 2.0 hebben geleid tot de volgende lessen en inzichten:

- De huidige florerende economie leidt er niet vanzelfsprekend toe dat de kwaliteit en daarmee de slaagkans van de financieringsaanvragen van mkb'ers toeneemt. Voor het realiseren van hun groeiplannen blijft voor de meerderheid van mkb'ers externe financiering nodig. De externe financiers zijn tegelijk nog steeds onverminderd kritisch bij het toetsen van financieringsaanvragen van mkb'ers.
- In de toekomst wil het LIOF graag werken met een flexibel voucherbedrag. Dat geeft meer maatwerk naar de doelgroep.
- Met het programma MKB Financieringspoort Limburg 1.0 is het LIOF tot het inzicht gekomen dat de meerwaarde van het organiseren van groot-

schalige events en informatiebijeenkomsten gering is. In Limburg is een ondernemer met een financieringsvraag zelf goed in staat om de relevante informatie te vinden. Een randvoorwaarde hierbij is wel dat de regionale netwerken van intermediairs hecht zijn. In Limburg is dit het geval, maar in andere regio's van Nederland kan dat anders liggen.

- De intermediaire netwerken kunnen nog beter worden benut dan tot nu toe gebeurt.
- De laagdrempeligheid maakte de voucherregeling tot een succes. Voor het LIOF is dit een belangrijk signaal om niet te instrumenteel te denken.

¹ Dit bedrag is medio juli 2018 vastgesteld.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Bert de Wit, manager Business Development bij LIOF, bert.de.wit@liof.nl.

Financieringstafels

Brainport Network

Bedrijven melden zich voor financiering vaak als eerste bij banken. De banken kunnen deze financieringsaanvragen op basis van hun criteria afwijzen. In sommige gevallen betreft dit echter kansrijke bedrijven die goed in het ecosysteem van de regio passen. Met de Financieringstafels van Brainport Network¹ kunnen bedrijven die afgewezen worden in sommige gevallen tóch verder geholpen worden. Tijdens de Financieringstafels, die maandelijks bijeenkomen, worden oplossingen bedacht voor bedrijven die vastlopen in hun zoektocht naar geld. De Financieringstafels zijn gericht op groeifinanciering voor het mkb. Zo helpen ze innovatieve startups en doorgroeiers om hun ambities te realiseren. Er zijn drie Financieringstafels actief in respectievelijk de regio's Brainport Eindhoven (sinds 2015), Agrifood Capital ('s-Hertogenbosch, sinds 2016) en Midpoint Brabant (Tilburg, sinds begin 2017). Zo willen de Financieringstafels economische bedrijvigheid stimuleren en meer banen creëren in Zuidoost-Nederland. Eén van de betrokkenen over de Financieringstafels: "Met elkaar ondernemers helpen in Nederland, daar ligt de passie!"



Achtergrond en doel

De Financieringstafels willen een antwoord bieden op een probleem binnen het bedrijfsleven dat al geruime tijd speelt. Het wemelt in de maakindustrie,

¹ Brainport Network is een alliantie van zes triple-helix regio's en de provincies Noord-Brabant en Limburg, die tot doel heeft de economische ontwikkeling van Zuidoost-Nederland te versterken en belemmeringen hiervoor op te ruimen. Zie <https://www.brainportnetwork.nl/>

hightech en andere sectoren in Zuid-Nederland van startups en scale-ups met serieuze potenties, maar de praktijk laat zien dat ze de weg naar het benodigde kapitaal vaak niet weten te vinden. Deze 'mismatch' tussen vraag en aanbod remt de economische groei binnen Brainport Network af. De redenen daarvoor hangen onder andere samen met onbekendheid van ondernemers van de juiste financieringsinstrumenten en het grondig veranderde speelveld binnen de financiële wereld; het resultaat van de krediet- en schulden crisis van enkele jaren terug. Tegenwoordig lenen banken minder makkelijk geld uit, de wet verplicht hen ruimere buffers aan te houden. Onder meer in antwoord hierop doken de laatste tijd tal van kapitaalverschaffers op, zoals crowdfunding, *private equity*, *informal investors*, participatiemaatschappijen en kredietunies. Met als gevolg dat starters of doorgroeiers wel veel meer keus hebben, maar vaak door de bomen het bos niet meer zien. Bij welke kredietverlener moeten ze zijn, waar vinden ze een gewillig oor en wie helpt hen vooruit?



Aanpak

Het speciale aan de Financieringstafels is dat ze de formule van 'open innovatie' toepassen op financieel en economisch gebied: leden van de Financieringstafel brengen in alle openheid – binnen integriteitafspraken en gedragsregels – eigen klanten of relaties als case ter tafel (na akkoord van de betreffende onderneming). Ze geven advies en zetten daarvoor hun gezamenlijke netwerk in. Ook de samenwerking tussen de drie systeembanken is uniek.



Binnen de Financieringstafel wordt gekeken waar in financieel opzicht oplossingen liggen voor de startup of scale-up in ontwikkeling en wie van de partners dit kan oppikken. De financiële professionals bekijken vervolgens, multidisciplinair, wat de ondernemers verder kan helpen op de kapitaalmarkt.

Voor de Financieringstafel houdt de betrokkenheid echter niet op bij het geld; ze kijkt in de breedte naar de bedrijfs-case. Want soms is kapitaal niet het enige breekpunt. Het komt ook voor dat een businessplan niet goed genoeg is, dat er in een bedrijf (nog) onvoldoende ondernemerschap aanwezig is om de verwachtingen waar te maken of dat andere kwaliteiten ontbreken. De Financieringstafel kan starters en doorgroeiers ook op die onderdelen de weg wijzen.

De partijen aan de financieringstafels hebben een aantal gedragsregels opgesteld over hoe ze met elkaar omgaan. Door de banken mag bijvoorbeeld geen commercieel gevoelige informatie worden gedeeld en er dienen notulen van alle bijeenkomsten te worden gemaakt. Door inbreng van kapitaal, kennis en/of netwerk zorgen de partijen aan tafel ervoor dat het bedrijf verder wordt geholpen. De gedragsregels waarborgen dat het overleg voldoet aan de regels van het mededingingsrecht en compliance-richtlijnen van de banken.

Ellie Karssemakers van het bedrijf Wanderwatch is één van de ondernemers die pitchte aan de Financieringstafels. En met succes, want haar pitch leidde tot een mooi financieringsaanbod van één van de banken en als extraatje een filmpje dat de nodige exposure oplevert. Karssemakers: "Ik heb geleerd dat een bank toch net iets meer voor je kan betekenen dan ik had verwacht. Ik heb het traject als prettig ervaren. Men denkt oprecht mee en geeft duidelijk aan wat wel en niet tot de mogelijkheden behoort. Wel vind ik dat het initiatief mag worden verbreed met meer ruimte voor de financiering van risicokapitaal. Ik heb gemerkt dat de banken, maar ook de BOM, behoorlijk risico-avers zijn."

Voor Erwin van de Pasch van BioNatin BV was de pitch één van de 'mooiste vergaderingen van zijn leven': "Ik ging er met lood in de schoenen naar toe in de veronderstelling dat het wel weer niets zou worden." In de wereld zijn maar enkele bedrijven die doen wat wij doen dus ik had weinig vertrouwen dat ik de mensen aan tafel kon overtuigen. Maar met name RVO maakte zich ons probleem snel eigen en na een half uur waren onze grootste financiële problemen opgelost. Ik kreeg een AIL, een Aanvullende Innovatie Lening, van één van de banken en een leaseconstructie voor de aanschaf van een paar zeer dure machines. Ik was zeer aangenaam verrast over de aanpak."

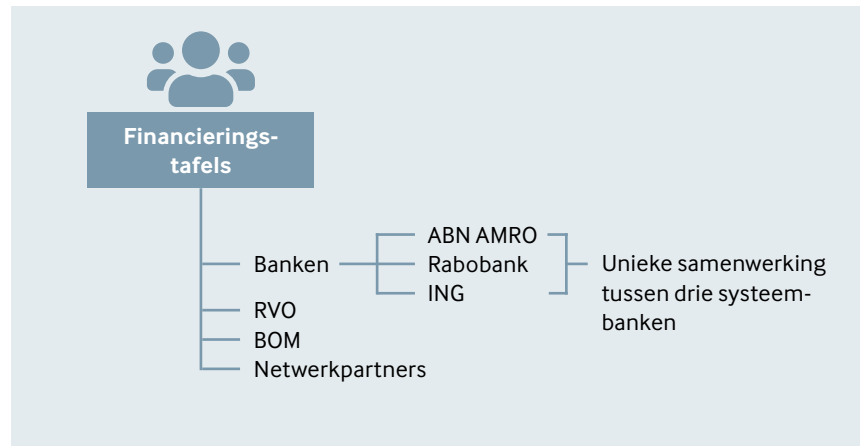


Betrokken partijen, looptijd en kosten

Vaste deelnemers in de Financieringstafels zijn de drie grote systeembanken (ABN AMRO, Rabobank en ING), de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM). Daarnaast heeft elke Financieringstafel zich versterkt met eigen netwerkpartners. Bij de Financieringstafel van Brainport Eindhoven is dat De Lage Landen (DLL). Bij de Financieringstafel van Midpoint Brabant schuift de gemeente Tilburg aan en bij de Financieringstafel van AgriFood Capital zijn dat Collin Crowdfund, NCB Participaties en het Bosch Investeringsfonds.

Het project startte in 2015 en kent geen einddatum. Het concept ontwikkelt continue door. Brainport Network is actief betrokken bij de landelijke uitrol van de regionale financieringstafels.

De kosten voor de organisatie van de Financieringstafels bestaan voornamelijk uit ureninzet van de betrokken organisaties. Zij zijn enkele uren per maand kwijt aan de voorbereiding en het bijwonen van de Financieringstafel en het opvolging geven aan gemaakte afspraken.



Resultaat & impact

- De Financieringstafels zijn laagdrempelig en praktisch georganiseerd met een sterke focus op het financieringsvraagstuk van de mkb'er. Deze praktische aanpak gecombineerd met de unieke samenwerking tussen de belangrijkste partijen op de kapitaalmarkt werpt regionaal zijn vruchten af en geeft energie: in 2017 zijn vanuit de Financieringstafels in Brainport Eindhoven, Midpoint Brabant (Tilburg) en AgriFood Capital ('s-Hertogenbosch), honderd bedrijven verder geholpen. Van die honderd bedrijven heeft ongeveer een derde financiering ontvangen (de gemiddelde financiering bedraagt 300.000 euro (enkele uitschieters naar boven niet meegerekend)), een derde is geholpen bij het aanscherpen van het bedrijfsplan en een derde is op andere wijze verder geholpen. Met een landelijke aanpak moet het mogelijk zijn op jaarbasis minimaal duizend mkb'ers verder te helpen.
- Wat de Financieringstafels voor ondernemers interessant maakt, is dat er heel veel kennis op één punt samenkomt. De Financieringstafels kunnen de ondernemer in contact brengen met kapitaalverleners, maar bieden ook een netwerk of knowhow omtrent bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering aan.
- Het instrument 'regionale financieringstafels' is prominent opgenomen in het landelijke MKB-Actieplan en de MKB-Samenwerkingsagenda 2018/2019 van de Rijksoverheid. Regionale Financieringstafels worden door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en provincies samen met banken en andere financiers 'aangejaagd'.
- De deelnemers aan de Financieringstafels vinden het waardevol om bij elkaar te komen. Men leert elkaar steeds beter kennen. Dit leidt tot 'kortere lijntjes in de regio'.



Lessen & inzichten

- Voor het model bestaat ook elders in het land en bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat grote belangstelling. Het wordt gezien als een nieuw instrument om op regionale schaal financiële knelpunten voor beginnende ondernemers en scale-ups op te ruimen.
- Echter, in aanvulling op het vorige punt: de aanpak van de Financieringstafels is niet automatisch uit te rollen naar het bredere mkb. Voor goed functionerende Financieringstafels is het van belang goed te analyseren waarom een financieringsaanvraag wordt afgewezen. Soms heeft het met de kwaliteit van de aanvraag te maken of met bepaalde financieringsrisico's. Financieringstafels zijn niet automatisch de oplossing voor bedrijven wiens financieringsaanvraag bij de bank is afgewezen. Om die reden adviseren betrokkenen dat de Financieringstafels niet rechtstreeks benaderbaar moeten zijn door bedrijven. Hierdoor kan de druk op de Financieringstafels te groot worden.
- Het is uniek dat drie grote banken zich gezamenlijk over elkaars bedrijfs-cases buigen om te kijken met welke financiële oplossing een bepaalde onderneming het meest gebaat is. Deze banken en andere partners in de Financieringstafel zetten voor deze gelegenheid bewust hun 'regio-pet' op. De kracht van de eigen regionale economie staat centraal. Daar komen slimme ideeën uit voort, want de partners vertrouwen elkaar en stappen over hun eigen schaduw heen.
- Vertrouwen is het belangrijkste criterium om een ondernemer wel of geen krediet te verstrekken vanuit de Financieringstafels Brainport Network; hebben de deelnemers aan de Financieringstafel het vertrouwen dat de ondernemer wil en kan terugbetalen?
- Voor ondernemers zijn de Financieringstafels een vooruitgang, omdat er nu een gezamenlijk loket is waar ze kunnen pitchen. Overigens zaten de ondernemers bij de start van de Financieringstafels zelf niet aan tafel. Er werd gesproken óver de ondernemers, maar niet mét de ondernemers. Daar is men van afgestapt, omdat al snel het inzicht ontstond dat het nood-

zakelijk was om de ondernemer aan tafel te hebben.

- De rol van de voorzitter aan de Financieringstafel is vrij bepalend voor het succes ervan. Een goede voorzitter is in staat de deelnemers aan tafel te enthousiasmeren, de juiste dynamiek aan tafel te creëren en er elke maand weer een interessante bijeenkomst van te maken, waar de deelnemers graag naar toe komen.
- Veel van de kennis aan de Financieringstafels sluit aan bij het economisch profiel van de regio. Voor startende bedrijven is dat handig om te weten. Zo beschikt 'Eindhoven' over een internationaal gereputeerde hightech sector. De prioriteiten van de regio Midden-Brabant zijn: smart industries, logistiek en leisure. Agrifood Capital is vanouds sterk in food, agro-business (R&D, farmacie, processing en handel) en retail.
- De drie Financieringstafels hanteren een eigen financiële bandbreedte. Bij de Financieringstafel in Eindhoven liggen de bedragen tussen de honderdduizend en tien miljoen euro. Bij Agrifood Capital en Midpoint Brabant gaat het in hoofdzaak om investeringen tussen honderdduizend en een miljoen euro.
- Een sterk punt van de Financieringstafels is dat ze volstrekt onafhankelijk zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de deelnemers aan tafel hun eigen, commerciële belangen opzij schuiven ten gunste van het gezamenlijke, regionale belang en het belang van de ondernemers die een financieringsbehoefte hebben. Dat vraagt om 100 procent vertrouwen in elkaar.
- Bij RVO is de verwachting dat in de toekomst een verschuiving gaat optreden van het subsidie-instrumentarium (ondernemer hoeft niet terug te betalen) naar leningen en revolverende fondsen (ondernemer betaalt wel terug). De (regionale) Financieringstafels horen bij de tweede categorie.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Carina Tielemans, programmaleider Brainport Network Capital, c.tielemans@brainportnetwork.nl

Topcentrum E-commerce

Regio Zwolle

Topcentrum E-commerce is een publiek-private samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden om de positie van E-commerce in de regio Zwolle op de kaart te zetten. E-commerce gaat verder dan handel drijven via het internet. Het betreft de verbinding tussen online en offline zakendoen, waarbij ICT slechts één van de onderdelen is. E-commerce is de route die de klant in zijn besteltraject doorloopt. Zo zijn marketing, IT, sales en logistiek allemaal een toevoegde waarde in dit hele traject. Aangezien dit een interdisciplinaire branche is, heeft Topcentrum E-commerce het doel gesteld om het onderwijs in de regio Zwolle zo goed mogelijk aansluiting te laten vinden bij de e-commerce branche. Door nauwe samenwerking tussen e-commerce bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden, wordt er een betere aansluiting gerealiseerd tussen de vraag van bedrijven en het aanbod van studenten die door de scholen in de regio worden afgeleverd. Uitwisseling van kennis, afstemming van wensen, het realiseren van stageplaatsen en het organiseren van evenementen zijn onderdeel van de samenwerking tussen de partijen.



Achtergrond en doel

Het initiatief voor Topcentrum E-commerce kwam 2016 van ondernemer Johan Keurentjes van De Nieuwe Zaak. Vanuit zijn betrokkenheid bij veel e-commercebedrijven in de regio bleek dat de hoeveelheid beschikbare arbeidskrachten een probleem was. Met hulp van Kennispoort Zwolle zijn onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden bij elkaar gebracht om onderwijs en bedrijfsleven beter op elkaar te laten aansluiten.

Uit onderzoek van de Economic Board van de regio Zwolle is gebleken dat E-commercebedrijven veel moeite hebben om voldoende personeel te vinden. Als dat personeel al wordt gevonden, zijn de kwalificaties vaak onvoldoende om direct in de e-commercebranche aan de slag te gaan. Naar schatting zijn er bij de aan Topcentrum E-commerce verbonden bedrijven (32) de komende jaren gemiddeld tussen de vijf en tien nieuwe goed opgeleide medewerkers nodig om te blijven ontwikkelen en aan de klantvraag te kunnen voldoen. Uit het onderzoek bleek ook dat het kennisniveau en de vaardigheden van de jongeren die van school afkomen onvoldoende waren om projectmatig met de verschillende disciplines om te kunnen gaan

De overkoepelende doelstelling van Topcentrum E-commerce is om de Regio Zwolle in 2020 leidend te laten zijn op het thema e-commerce. De volgende concrete doelen zijn opgesteld om dit hoofddoel te realiseren:

- Minimaal 150 goed opgeleide studenten die een blikveld hebben dat breed genoeg is om in de e-commerce branche te werken;
- Minimaal 120 werknemers die worden bijgeschoold om in de e-commerce branche te kunnen werken;
- Minimaal 40 e-commerce bedrijven actief laten meedenken en deelnemen in de continue vernieuwing van het onderwijsaanbod en kennisdeling in het netwerk van bedrijven;
- Een structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te hebben gerealiseerd;
- Deelnemende bedrijven de mogelijkheid bieden om talenten te ontmoeten, de studenten werkervaring op te laten doen en die studenten te

enthousiasmeren om mogelijk in de toekomst als nieuwe werknemer aan de slag te gaan.

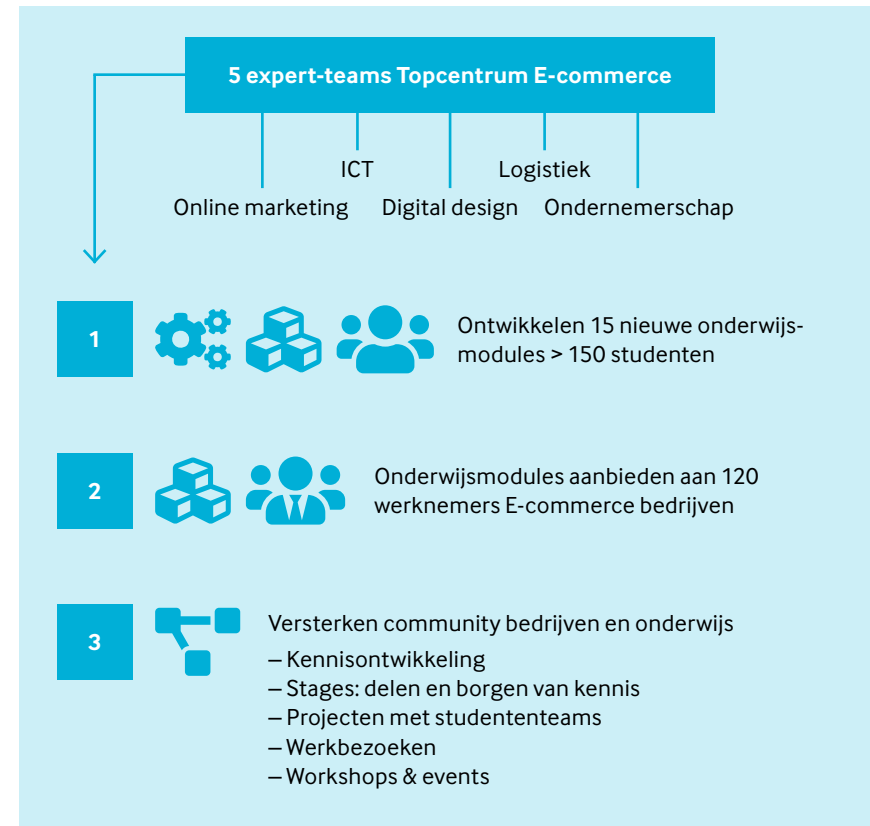
Aanpak

De aanpak van Topcentrum E-commerce bestaat uit drie pijlers.

1. Het ontwikkelen van vijftien nieuwe onderwijsmodules die minimaal 150 studenten relevant opleiden voor de e-commerce sector. De onderwijsinstellingen ontwikkelen samen met de betrokken e-commerce bedrijven nieuwe onderwijsmodules.
2. Leven Lang Leren. Het commercieel aanbieden van deze onderwijsmodules aan 120 bestaande werknemers van e-commerce bedrijven uit de regio en daarbuiten.
3. Het versterken van de community van bedrijven en onderwijsinstellingen gericht op kennisontwikkeling, -deling en borging door stages, projecten met studententeams, werkbezoeken, workshops en events. Hierbij is het doel om een duurzaam netwerk van veertig bedrijven te hebben.

Binnen het Topcentrum wordt gewerkt met vijf expertteams: online marketing, ICT, *digital design*, logistiek en ondernemerschap. In ieder expertteam wordt lesmateriaal ontwikkeld en periodiek geactualiseerd ten behoeve van de e-commerce opleidingen in de regio.

Het project staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een meerjarig programma van Kennispoort, onderwijsinstellingen en bedrijven om de economische structuur en aantrekkingskracht van de regio Zwolle te versterken. Deelnemende bedrijven hebben, afhankelijk van hun bijdrage, toegang tot (relevant opgeleide) studenten en krijgen de mogelijkheid om talenten te ontmoeten, werkervaring met hen op te doen en als toekomstige werknemer te enthousiasmeren.



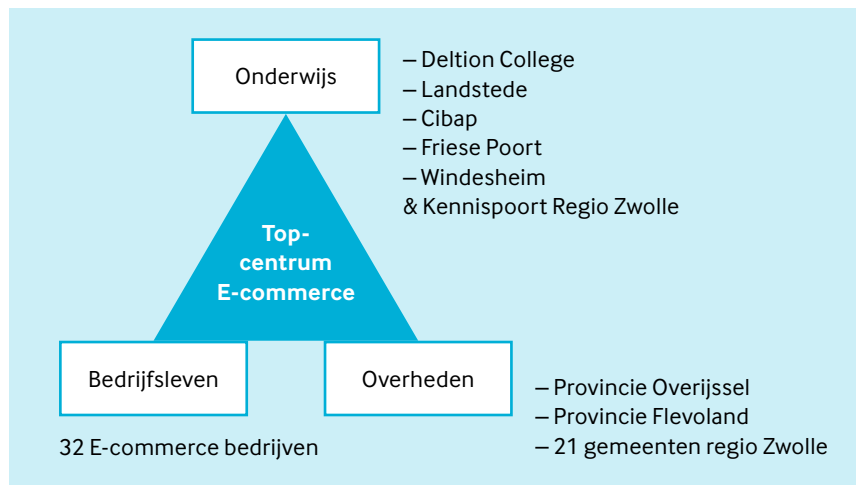
De continuïteit wordt geborgd door de ontwikkelde onderwijsmodules tegen betaling aan te bieden voor werknemers in de groeiende community (cluster) van bedrijven binnen en buiten de regio.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Topcentrum E-commerce is een publiek-private samenwerking tussen de volgende partijen in de regio Zwolle: 32 e-commerce bedrijven, vijf onderwijsinstellingen (het Deltion College, Landstede, Cibap, Friese Poort en Windesheim), Kennispoort Regio Zwolle, Provincie Overijssel, provincie Flevoland en de 21 gemeenten van Regio Zwolle.

Het project wordt geleid door een stuurgroep waarin elk van de ondertekenaars van de samenwerkingsovereenkomst zitting heeft. Deze stuurgroep bewaakt de financiële voortgang en inhoudelijke samenhang tussen de projecten. Onder de stuurgroep zitten de projectleider en de clustermanager. Eerstgenoemde is verantwoordelijk voor de uitvoering, het behalen van doelstellingen, de doelmatigheid van de activiteiten en de verantwoording. De focus ligt daarbij vooral op het onderwijs. Laatstgenoemde richt zich meer op de e-commerce bedrijven. Hieronder valt het scouten, werven en screenen van bedrijven, het organiseren van evenementen, de branding en de organisatie van de helpdesk.



Topcentrum E-commerce kent een looptijd van 2016 tot 2020. In 2020 loopt de Regionaal Investeringsfonds (RIF) MBO subsidie voor het project af. Het project is begroot op een bedrag van 2.044.054 euro. Daarvan is 680.510 euro afkomstig van een RIF MBO subsidie, het overige deel (1.363.544 euro) wordt door de betrokken partijen door middel van cofinanciering gerealiseerd. Iedere partij die betrokken is bij Topcentrum E-commerce draagt eraan bij.

Aangezien het project voor een deel rust op een RIF MBO-subsidie is het de uitdaging voor Topcentrum E-commerce om de continuïteit na de looptijd te garanderen. Daarom is men nu al druk bezig met zoeken naar mogelijkheden om zelfstandig door te kunnen gaan. Mogelijke verdienmodellen zijn: vacaturebank, waar een niet-deelnemend bedrijf tegen betaling kan aansluiten, online-opleiding, lidmaatschap voor nieuwe leden, vergoedingen om aan bijeenkomsten deel te kunnen nemen als bedrijf. Met invoering van dergelijke middelen lijkt de continuïteit daarmee gewaarborgd.



Resultaat & impact

Topcentrum E-commerce heeft als overkoepelend doel om de regio als e-commerce gebied op de kaart te zetten. Door de verbinding tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid aan te gaan lijkt dit goed te lukken. Niet alleen de huidige gevestigde bedrijven kunnen zo doorgroeien, ook voor bedrijven buiten de regio wordt Zwolle een interessante vestigingsregio waar voldoende personeel beschikbaar is.

Het kennisniveau van studenten was enkele jaren geleden ver ondermaats maar is inmiddels goed op niveau. Het is nu gewenst om de continuïteit te garanderen en de hoeveelheid studenten te verhogen.

Er zijn een aantal resultaten geboekt die Topcentrum E-commerce zich ten doel heeft gesteld. Allereerst zijn er nieuwe opleidingen gerealiseerd, zoals een e-commerce manager opleiding (als BBL traject), een BOL opleiding in

e-commerce, een minor die actief wordt gevoed door e-commerce bedrijven en diverse evenementen, workshops en bijeenkomsten over e-commerce die goed worden bezocht.

Ricardo van den Burg van Cameranu.nl stelt dat het zoeken van samenwerking in de regio essentieel is: "De e-commerce branche is wezenlijk anders omdat het over de bestaande grenzen van functies heen gaat. Een e-commerce specialist kan met zaken als communicatie, marketing en IT omgaan en hiertussen snel schakelen. Het bevindt zich op het snijvlak van alles wat bij een webwinkel komt kijken. Daar is aansluiting vanuit het onderwijs essentieel bij, omdat er voorheen de nodige kennis ontbrak op het moment dat een afgestudeerde bij ons binnenkwam."

Johan Keurentjes is als initiatiefnemer en actief betrokken ondernemer erg blij dat Topcentrum E-commerce nu een begrip is in de Regio Zwolle. "Het kost veel tijd om een dergelijke samenwerking op te zetten, zeker omdat het aftasten is hoeveel input iedere betrokkene levert en wat hij kan verwachten qua opbrengst. Dat is inmiddels verworpen tot een goed lopende organisatie. Het is dan ook veelzeggend dat we waarschijnlijk nu al na 2020 doorkunnen met Topcentrum E-commerce."



Lessen & inzichten

- Het is gebleken dat het lang duurt voordat het onderwijs de gewenste aanpassingen heeft gemaakt, zeker om de aansluiting bij de e-commerce branche te blijven vinden. Door niet alleen naar opleidingen te kijken, maar ook het bredere aanbod aan activiteiten hoopt men deze zwakte zoveel mogelijk te kunnen aanvullen.
- Het is belangrijk dat betrokken bedrijven niet alleen maar komen halen, maar ook zelf hun bijdrage leveren. Roepen dat de aansluiting tussen onderwijs en bedrijven niet volstaat is daarbij niet voldoende, een actieve bijdrage is noodzakelijk. Daarom zijn bedrijven zowel financieel als in uren gecommitteerd.
- Het is van belang dat er een goede verhouding is tussen de hoeveelheid tijd die er in het project wordt gestoken. Iedereen heeft natuurlijk eigen belangen, maar dit zou in goede verhouding moeten staan met de gemeenschappelijke belangen.
- De samenkomst van belangen zorgt voor de gewenste resultaten omdat de deelnemende partijen inmiddels dezelfde taal spreken en een gemeenschappelijk belang hebben.
- Het is zandingswerk om iedere docent aan de hand mee te nemen om hem of haar te laten ervaren wat e-commerce is en wat het kan betekenen voor de eigen les.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Erik Brunekreef, Clustermanager Topcentrum E-Commerce, 06 - 47 51 20 06 / 038 - 202 20 20, erik@topcentrum.nl
Zie ook: www.topcentrum.nl

MKB Werkt!

MKB Eindhoven

MKB Werkt! is een arbeidsmarktprogramma dat sinds 2014 middels een vraaggerichte aanpak het mkb in de regio Eindhoven ondersteunt bij het vervullen van de personeelsbehoefte. Het is een initiatief van MKB Eindhoven en een aanpak voor en door werkgevers. Centraal staat het Vacaturecafé, een driemaandelijke, laagdrempelige bijeenkomst waar werkgevers en werkzoekenden elkaar ontmoeten. Hier vinden ook praktische workshops voor werkzoekenden plaats. Belangrijk uitgangspunt van de aanpak van MKB Werkt! is dat de ontmoeting tussen werkgevers en werkzoekenden voorop staat, niet het matchen op basis van een cv. Dit maakt de aanpak uniek en onderscheidend ten opzichte van instanties die vooraf proberen hun werkzoekenden op de vacatures van de werkgevers te matchen.



Achtergrond en doel

Het programma startte vanuit de observatie dat mkb-bedrijven in de regio Eindhoven moeilijkheden ondervonden in het werven van personeel. De aanpak is opgezet in 2014 met behulp van subsidie van het Instituut Gak. Ondernemersnetwerk MKB Eindhoven nam destijds waar dat het bestaande instrumentarium vanuit overheden ontoereikend was om goed in de personeelsvraag van mkb-bedrijven te voorzien.

Hier waren ruwweg drie redenen voor:

1. Het arbeidsmarktbeleid in de regio was overwegend aanbodgericht. Het naar werk begeleiden van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt

stond centraal. Er was echter weinig aandacht voor de wensen van werkgevers en de vacatures die zij hadden.

2. Het beleid was in de praktijk gericht op grotere bedrijven, en maar weinig op mkb-bedrijven. Voor instanties die werkzoekenden in opdracht van de overheid naar werk begeleiden, is contact met grote werkgevers efficiënt, omdat grote bedrijven relatief veel vacatures hebben en daardoor grote aantallen werknemers kunnen wegzetten. Het kost de instanties naar verhouding meer werk om het mkb te bedienen. Bekend is echter dat het mkb duurzamer plaatst, zodat een intensievere aanpak wel loont op de langere duur. Dat vereist echter dat vanuit de instanties meer vanuit doelen op de lange termijn gehandeld wordt dan momenteel het geval is. De dynamiek die ontstond tussen instanties en grote werkgevers plaatste mkb-bedrijven op een achterstand in de zoektocht naar personeel.
3. Veel mkb-bedrijven waren onbekend met het arbeidsmarktbeleid van gemeenten ten behoeve van specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld statushouders, ouderen, jongeren) en de mogelijkheden van subsidiëring.

Om deze redenen wilde MKB Eindhoven een aanpak opzetten die de vraag van mkb-bedrijven centraal stelt. Het doel is om in de personeelsvraag van ondernemers te voorzien. Dat gebeurt door werkgevers met vacatures en werkzoekenden bij elkaar te brengen. In het werkzoekendenbestand van MKB Werkt! zijn alle werkzoekenden opgenomen met wie in contact is gekomen, zonder onderscheid te maken tussen verschillende doelgroepen. MKB Werkt! is niet afhankelijk van aanmeldingen via UWV en gemeenten; werkzoekenden melden zich zelf aan.

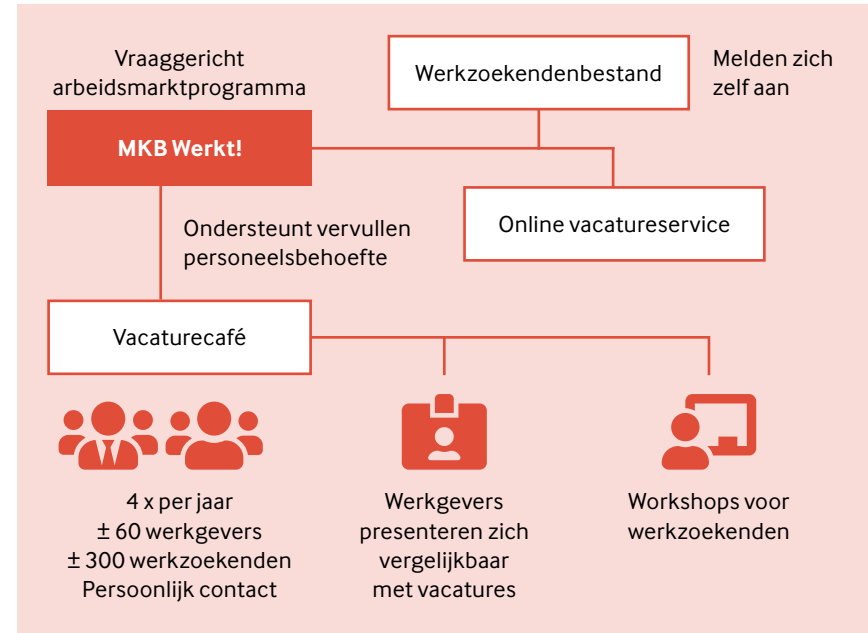
Alle werkgevers in de regio zijn welkom om deel te nemen aan MKB Werkt!, ook grote bedrijven. In de regio Eindhoven en in MKB Werkt! zijn technische bedrijven sterk vertegenwoordigd omdat deze de meeste vacatures hebben; niet alleen voor mensen met een technische achtergrond, maar ook voor bijvoorbeeld administratief medewerkers.



Aanpak

Onder de vlag van MKB Werkt! voert MKB Eindhoven een aantal activiteiten in onderlinge samenhang uit. Het belangrijkste onderdeel van de aanpak is het Vacaturecafé, de ontmoetingsbijeenkomst voor werkgevers en werknemers. Inmiddels vonden 26 Vacaturecafés plaats. Deze bijeenkomsten trekken gemiddeld driehonderd werkzoekenden en zestig werkgevers aan. Werkgevers richten op de locatie een stand in waar ze hun bedrijf en hun vacatures presenteren. Ze krijgen een statafel met op een display hun vacatures. Het enige wat ze hoeven te doen is eigen promotiemateriaal zoals een banner meenemen. Zo wordt ervoor gezorgd dat ook de kleinere ondernemers zich op dezelfde manier kunnen presenteren als de grotere ondernemers.

De kracht van het evenement schuilt in het persoonlijke contact tussen werkgevers en werkzoekenden. De werkgevers kunnen zelf immers het beste uitleggen wat het werk precies inhoudt en een inschatting maken welke werkzoekende binnen hun organisatie past. Werkzoekenden krijgen een goed beeld van de diversiteit aan vacatures in de regio en de kans om zichzelf als persoon aan werkgevers te laten zien. Volgens Hans van Kleef, als vrijwilliger betrokken bij MKB Werkt!, is dat voor hen belangrijk: “Werk zoeken kan een eenzame bezigheid zijn. Je doet het thuis, alleen. Het Vacaturecafé biedt persoonlijk contact en concrete aanknopingspunten. Het zorgt ervoor dat werkzoekenden zich gezien voelen.”



In aanloop naar het café biedt MKB Werkt! werkzoekenden de workshop Dress for Success aan. De stichting Dress for Success helpt mensen met een minimuminkomen aan representatieve kleding en praktische ondersteuning in de voorbereiding op een sollicitatiegesprek. Tijdens het Vacaturecafé zelf kunnen werkzoekenden een tiental praktische workshops volgen, bijvoorbeeld over het opstellen van een goed cv of het presenteren van jezelf. Uitgangspunt van de workshop is dat deelnemers het geleerde direct kunnen toepassen in de praktijk. De workshops worden verzorgd door de partners van MKB Werkt!, zoals vakbonden, onderwijsinstellingen en overheden. “Geef de werkzoekenden de hengel, en niet de vis”, is de achterliggende gedachte bij de workshops, zegt Eveline Meister (MKB Eindhoven). “We willen werkzoekenden in staat stellen om zelfstandig het gesprek met werkgevers aan te gaan.”

MKB Werkt! heeft daarnaast een online vacatureservice. Ongeveer driehonderd bedrijven bieden in de online vacaturebank gemiddeld duizend vacatures aan. Deze kunnen zij eenvoudig bijhouden op hun eigen bedrijfspagina. MKB Werkt! heeft een bestand van ongeveer achtduizend werkzoekenden die gebruik maken van de online dienst en daarnaast gepersonaliseerde mails ontvangen met vacatures die aansluiten op hun interesses. De uitvoerders vragen de werkzoekenden altijd om toestemming om hun cv's ook met andere bedrijven te mogen delen, zodat het bereik van dienstverlening groter is en daarmee ook de kans op een match toeneemt. Ook is er een inhoudelijk programma voor de werkgevers, met workshops en masterclasses over onderwerpen gerelateerd aan personeelszaken. Dit aanbod dekt zowel de 'harde' kant met onderwerpen als wet- en regelgeving aangaande doelgroepen als de 'zachte' kant met onderwerpen als branding van het bedrijf, leiderschapstijlen en aansturing van personeel.

Een belangrijke meerwaarde van het programma schuilt in de krachtenbundeling. Veel mkb-bedrijven zijn te klein om zelf gemakkelijk vacatures onder de aandacht te brengen, personeel te werven en zich van actuele informatie aangaande personeelszaken te voorzien. Daarom bundelt MKB Werkt! de krachten van het mkb in de regio Eindhoven en zorgt dat de ondernemers samen in deze behoeften kunnen voorzien.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

MKB Werkt! wordt uitgevoerd door MKB Eindhoven, een netwerkorganisatie voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf met een achterban van drieduizend ondernemers. MKB Eindhoven is een stichting en sinds november 2018 gelieerd aan MKB Nederland. Daarnaast is een groot aantal partners betrokken bij het geven van workshops voor werkzoekenden tijdens het Vacaturecafé. Hier is iedere partij die een waardevolle bijdrage kan leveren welkom.



Daarnaast worden de organisatoren bijgestaan door een groep van ongeveer veertig vrijwilligers. Hans van Kleef is één van hen: "Per Vacaturecafé werken vijftien tot twintig vrijwilligers mee. Iedere workshop wordt door een vrijwilliger ondersteund met het regelen van praktische zaken. Het grote aantal vrijwilligers geeft ons de rust om zaken goed te organiseren."

MKB Werkt! is in 2014 opgezet. Het programma loopt door zolang MKB Eindhoven de instandhouding kan financieren. Dat is momenteel een punt van aandacht. Het programma is opgezet met behulp van subsidies van investeringsfonds Instituut Gak (in de periode 2014-2016) en vanuit het Sectorplan Arbeidsmarkt Zuidoost-Brabant (in de periode 2016-2017). In 2018 zijn de lasten echter volledig gedragen door MKB Eindhoven. MKB Werkt! kost ongeveer 250.000 euro per jaar. Dat is exclusief de kosten van de Vacaturecafés, die worden gefinancierd door bijdragen van 195 euro per deelnemende werkgever. Om haar onafhankelijke positie ten opzichte van werkgevers te waarborgen rekent MKB Eindhoven geen toelage voor matches die ontstaan dankzij MKB Werkt!.



Resultaat & impact

Tijdens de Vacaturecafés doen gemiddeld zo'n zestig werkgevers mee. Op de online vacaturebank bieden ruim driehonderd werkgevers vacatures aan. De masterclasses en activiteiten trekken vijftig tot zeventig ondernemers, afhankelijk van het onderwerp. De Vacaturecafés worden nu bezocht door zo'n driehonderd werkzoekenden per keer. Ruim tweehonderd van hen nemen deel aan de workshops. Gemiddeld met de helft van de bezoekers komt het tot een vervolgesprek. In het vervolgtraject worden per Vacaturecafé tientallen matches gerealiseerd. De overige matches ontstaan vanuit de vacatureservice mkbwerkt.nl en/of andere activiteiten die worden georganiseerd. Het programma MKB Werkt! draagt bij aan gemiddeld zo'n vijfhonderd arbeidscontracten per jaar; in 90 procent van de gevallen komt de geplaatste werkzoekende uit een uitkeringssituatie. Dit resultaat is bevestigd door diverse accountants tijdens de verantwoording van de subsidies.



Lessen & inzichten

– MKB Eindhoven heeft dankzij het programma MKB Werkt! een groot bestand aan werkzoekenden opgebouwd. Dat kan ook bijdragen aan het

- versterken van andere trajecten gericht op de arbeidsmarkt, zoals het creëren van leerwerkplaatsen, onder meer voor statushouders.
- Financiering van de aanpak is een punt van zorg. Inbedding in arbeidsmarktbeleid van de gemeente of provincie kan een oplossing zijn, maar dat blijkt voorlopig lastig te realiseren. Overlap of concurrentie met bestaande activiteiten vanuit overheden lijken hier een rol in te spelen.
- MKB Eindhoven heeft in eerste instantie geprobeerd om vacatures aan te melden bij intermediaire instanties (gemeente, UWV) die over bestanden van werkzoekenden beschikken. Dat leverde niet het gewenste resultaat op; maar weinig werkzoekenden werden doorgestuurd. Hier heeft MKB Eindhoven van geleerd dat direct contact tussen werkgever en werkzoekenden essentieel is. Op dit inzicht is MKB Werkt! gestoeld. Het contact verloopt nu voornamelijk via online media en via gepersonaliseerde mail.
- De ervaring leert dat werkgevers zich op het Vacaturecafé het beste kunnen laten vertegenwoordigen door een leidinggevende of collega, in plaats van door een recruiter of HR-medewerker. Deze laatste redeneren vaak vanuit een wensenlijstje, terwijl er tussen potentiële collega's een andere dynamiek ontstaat.
- Juist omdat het persoonlijke contact tussen werkgever en werknemer zo belangrijk is, laten de organisatoren alleen werkzoekenden zelf toe op het Vacaturecafé, en geen klantmanagers vanuit instanties. De organisatoren hebben namelijk gemerkt dat de grootschalige aanwezigheid van werkgevers op het evenement ook aantrekkingskracht heeft op klantmanagers die namens hun organisatie grote hoeveelheden werkzoekenden aan banen proberen te helpen. De organisatoren staan niet toe dat dit tijdens het Vacaturecafé gebeurt, omdat het ontbreken van persoonlijk contact zou leiden tot een inflatie van de aanpak.
- Eén van de succesfactoren van MKB Werkt! is het niet-verplichtende karakter van de aanpak. "Er zijn geen vensterenveloporganisaties betrokken", aldus Anneke Wilms (Instituut Gak). Werkzoekenden nemen niet deel vanwege druk van gemeente, UWV of andere instanties die over de sociale zekerheid van de werkzoekende gaan. Zij nemen enkel en alleen

deel uit eigen motivatie.

- Voor het toepassen van deze aanpak in andere regio's is het van belang om te beseffen dat het programma bestaat uit met elkaar samenhangende onderdelen. Het succes van het programma is een optelsom van deze delen. Andere regio's hebben gepoogd het concept van het Vacaturecafé, dus alleen het banenmarktevent, over te nemen. Dit is echter beide keren mislukt, omdat het achterliggende programma ontbrak. De workshops, de duurzame contacten met werkgevers en het grote bestand van werkzoekenden zijn cruciale voorwaarden voor het succes. Er is tijd voor nodig om dat op te bouwen.
- De organisatoren hebben geleerd dat de vraag van werkgevers soms onderbelicht blijft in het arbeidsmarktbeleid van de overheid. Terwijl deze vraag juist het startpunt vormt voor het ontstaan van matches met werkzoekenden. Een van de sterke punten van MKB Werkt! is dat het een vraaggerichte aanpak is: de personeelsbehoefte van ondernemers staat centraal.
- Het bundelen van de krachten van mkb-bedrijven levert waardevolle resultaten op. Door samen op te trekken in personele aangelegenheden profiteren mkb-ondernemers van de schaalgrootte van de mkb-sector als geheel. Via MKB Werkt! hebben mkb-ondernemers bijvoorbeeld een veel groter bereik onder werkzoekenden dan zij via hun eigen kanalen zouden hebben.
- De arbeidsmarkt is over de periode 2014-2018 flink veranderd en dat heeft zijn impact op de werkwijze. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt het lastiger om geschikt personeel te vinden. "Eerder hadden we tijdens het Vacaturecafé vijfhonderd werkzoekenden op honderd banen. Nu loopt het meer één op één", aldus vrijwilliger Hans van Kleef. Hier speelt MKB Werkt! op in door ondernemers workshops aan te bieden waarin ze leren hoe ze zich als aantrekkelijke werkgever richting werkzoekenden kunnen presenteren.
- Voor ondernemers is het Vacaturecafé een laagdrempelige activiteit. D'Jeff van der Ven, directeur van Geton Roestvrijstaal Industrie en veelvuldig

deelnemer aan het café: "Deelname kost mij weinig tijd, want de organisatoren nemen me alles uit handen. Die gesmeerde organisatie is uniek aan dit project: ze ontzorgen ons als deelnemers."

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Eveline Meister, directeur MKB Eindhoven, e.meister@mkbeindhoven.nl.

Zie ook: <https://www.mkbwerkt.nl>

Strategische Personeelsplanning

AgriFood Capital, Noordoost-Brabant

Noordoost-Brabant kent veel traditionele mkb-bedrijven in sectoren als logistiek, productie en agrofood. Veel werknemers zijn relatief laaggeschoold en vaak lang in dienst van een onderneming. Hierdoor is het personeel minder flexibel en veerkrachtig. Daarom startten AgriFood Capital Werkt! – het arbeidsmarktprogramma in de regio Noordoost-Brabant – en de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging VNO-NCW Brabant Zeeland in 2016 met de aanpak ‘Strategische Personeelsplanning’ (SPP). De theorie achter SPP is een wetenschappelijke benadering die bedrijven inzicht geeft in huidige en toekomstige arbeidsmarkt-vraagstukken. Dat gebeurt door de strategische koers van een bedrijf en de gevolgen hiervan voor de personeelsbezetting in kaart te brengen¹. AgriFood Capital Werkt! heeft aanvullend op de theoretische achtergronden van SPP enkele praktische tools laten ontwikkelen voor bedrijven om zelfstandig met SPP aan de slag te gaan. Door ondernemers te helpen met het koppelen van hun bedrijfsstrategie aan het personeelsbeleid zijn zij beter in staat om verder vooruit te kijken en in te spelen op de ontwikkelingen die op hen afkomen. Bovendien helpt het hen gerichte stappen te zetten in bijvoorbeeld talentontwikkeling, werving, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van personeel.



Achtergrond en doel

Medio 2015 startte het project ‘Werkgevers in the Lead’, een initiatief van VNO-NCW en AgriFood Capital Werkt! Dit project was gericht op het

versterken van het arbeidsmarktbeleid bij het bedrijfsleven in de regio Noordoost-Brabant. Centraal in het project stond de ontwikkeling en regionale toepassing van een nieuw instrument: de Strategische Personeelsplanning (SPP). Achterliggende gedachte: de meeste mkb-ondernemers zijn vooral bezig met de korte termijn en hebben nauwelijks de tijd om stil te staan bij de (middel)langetermijnstrategie van hun onderneming. Zeker bij het kleinbedrijf (tot 50 medewerkers) is human resource management iets dat erbij komt, zo is de ervaring. Het komt wel voor dat bedrijven actief vraagstukken als vergroening, vergrijzing, talentontwikkeling, sociaal ondernemen, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit oppakken. In de meeste gevallen worden deze uitdagingen echter niet gekoppeld aan de bedrijfsstrategie van de onderneming (als die al aanwezig is).

Het doel van de aanpak is om bedrijven in Noordoost-Brabant bewust te maken van de keuzes die ze maken rondom personeelsbeleid. Daarnaast laat de aanpak zien dat hun human resource management nauw samenhangt met de bedrijfsstrategie. De aanpak beoogt mkb-ondernemers te laten nadenken over hun bedrijfsstrategie, de interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op de huidige en toekomstige bedrijfsvoering en dat te koppelen aan het huidige personeel en de toekomstige personeelsbehoefte. Door SPP actief te promoten wil het project een sneeuwbaal tot stand brengen. Hierdoor zouden steeds meer bedrijven in de regio Noordoost-Brabant aan de slag moeten gaan met hun SPP.

¹ Voor meer informatie zie bijvoorbeeld: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/achtergrond/stappenplan-voor-strategische-personeelsplanning>

SPP (Strategische PersoneelsPlanning)

Toekomstige personeelsbehoefte voorspellen op basis van bedrijfskoers



Aanpak

In de twee en een half jaar dat het project liep zijn drie fases doorlopen:

1. ontwikkelen van het instrument;
2. toetsen in de markt;
3. verdere verspreiding in de regio.

Fase 1: ontwikkelen van het instrument

AgriFood Capital Werkt! heeft adviesbureau EVZ samen met prof.dr. Gerard Evers in 2016 opdracht gegeven om de wetenschappelijke benadering van SPP te vertalen naar een praktijk-georiënteerd model en dit bij bedrijven te testen. Daarbij is ook Avans Hogeschool betrokken. EVZ en Avans hebben acht pilotbedrijven begeleid bij het doorlopen van hun eigen SPP-proces. Niet alle pilots zijn volledig uitgewerkt. Enkele pilots moesten noodgedwongen voortijdig stoppen door te drukke werkzaamheden, strategische keuzes van de bedrijven of veranderingen in het personeelsbestand. De bevindingen tijdens en na afloop van de pilots leverden echter voldoende informatie op om het model en de aanpak in de praktijk te testen en bij te stellen.

Strategische personeelsplanning helpt ondernemers antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is mijn vraag naar arbeid, nu en in de toekomst?
- Welke interne en externe ontwikkelingen spelen daarbij een rol?
- Wat is mijn gewenste/verwachte toekomstige formatie?
- Wat is mijn beschikbare aanbod van arbeid, nu en in de toekomst?
- Heb ik te veel of te weinig medewerkers?
- Beschikken mijn medewerkers over de juiste kwaliteiten om als organisatie succesvol te blijven?
- Wat zijn de toekomstige kosten van arbeid?
- Waar zitten verschillen tussen de huidige en gewenste situatie?
- Welke HR-interventies heb ik nodig om de verschillen te overbruggen?

De acht bedrijven die hebben meegedaan aan de eerste pilotfase van het SPP-project, zijn met kwantitatieve gegevens gekomen tot kwalitatieve inzichten. De confrontatie van de gewenste formatie met de (in de toekomst) verwachte bezetting maakt inzichtelijk:

- of er meer of minder medewerkers nodig zijn;
- of medewerkers over de juiste talenten beschikken;
- welke competenties er in de organisatie ontbreken;
- welke HR-interventies nodig zijn om de verschillen te overbruggen en de huidige en toekomstige knelpunten in de personeelsbezetting op te lossen.

Voor de selectie van de acht pilotbedrijven is voornamelijk gekeken naar bedrijven met 75 of meer personeelsleden. In een later stadium hebben ook bedrijven met minder dan 75 werknemers deelgenomen. Een vereiste was dat er binnen het bedrijf wel al aandacht was voor HR-vraagstukken en dat hiervoor beleid was. Bij bedrijven met een kleinere omvang ontbreekt dit nog weleens.



Uiteindelijk is een breed toepasbaar model ontwikkeld en uitgewerkt in bruikbare tools voor alle ondernemingen. Zo kunnen bedrijven die geïnteresseerd zijn in SPP, maar (nog) niet weten wat het voor hen kan betekenen en mogelijk oplevert, op de website een quickscan invullen die hen hier meer inzicht in biedt. De ontwikkelde toolbox biedt bedrijven de mogelijkheid om zelfstandig aan de slag te gaan met strategische personeelsplanning. Op de website wordt de essentie van SPP gepresenteerd en kunnen ondernemers downloadbare tools vinden waarmee ze zelf aan de slag kunnen.

Fase 2: toetsen in de markt

In de tweede helft van 2016 zijn er vijf ontbijtbijeenkomsten in de regio georganiseerd waar de pilotbedrijven hun ervaringen deelden met andere ondernemers en organisaties in de regio. Dit leverde weer meer bedrijven op die aan de slag zijn gegaan met SPP, met het ontwikkelde model en de tools.

In deze fase hebben studenten en begeleiders van Avans ook een rol gespeeld. Zij zijn met een aantal bedrijven aan de slag gegaan om de basisvoorwaarden voor een strategisch personeelsbeleid boven water te krijgen. Denk aan inzicht in het personeelsbestand en ontwikkeling hiervan binnen de bedrijven.

Fase 3: verspreiding in de regio

In de derde fase van het project zijn de ontwikkelde producten en diensten verder verspreid in de regio. Bedrijven zijn aan de hand van gesprekken, bezoeken, ontbijtbijeenkomsten en twee grote conferenties met bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen gestimuleerd om met de SPP-aanpak aan de slag te gaan. Er is een 'menukaart dienstverlening SPP' ontwikkeld die bedrijven inzicht biedt in de verschillende mogelijkheden van SPP en de ondersteuning daarin. Op de menukaart staan activiteiten als trainingen, masterclasses en workshops voor bedrijven om concreet met SPP aan de slag te gaan.

Momenteel worden de ontwikkelde instrumenten en informatie over SPP nog altijd ontsloten via de website en vinden er nog regelmatig bijeenkomsten plaats waarin SPP wordt gepromoot. SPP is nu integraal onderdeel van de arbeidsmarktaanpak in Noordoost-Brabant. De basis van het arbeidsmarktprogramma richting werkgevers is gericht op toekomstbestendigheid, flexibiliteit en het (kunnen) inspelen op ontwikkelingen. Dit is de kern van de SPP-aanpak en de opgedane kennis, kunde en ervaringen zijn dan vaak ook het vertrekpunt bij nieuwe projecten en initiatieven gericht op onder andere werving van personeel, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit. Het is nu vooral aan bedrijven zelf om het toe te passen en er eventueel professionele begeleiding bij te zoeken.



Betrokken partijen en kosten

Vanuit het arbeidsmarktprogramma van de regio Noordoost-Brabant Agri Food Capital Werkt! was een medewerker van VNO-NCW Brabant Zeeland als opdrachtgever van de projectleider van AgriFood Capital Werkt!. Samen hebben zij de selectie gedaan van EVZ en EuroHRM voor uitvoering van de aanpak. Dat wil zeggen dat EVZ en EuroHRM het praktijk-georiënteerde model hebben ontwikkeld en in een adviesproces voor de initiële acht bedrijven hebben uitgetest. Vanuit AgriFood Capital Werkt! promoot de projectleider SPP nog steeds actief en helpt hij bedrijven op weg om ermee aan de slag te gaan.

Het totale project, inclusief ontwikkeling van digitale tooling enzovoort, heeft nog geen 300.000 euro gekost. Het is voor 50 procent gefinancierd door de provincie Noord-Brabant en voor 50 procent vanuit het project 'Werkgevers in the lead' uit het arbeidsmarktprogramma van AgriFood Capital Werkt!. De acht pilotbedrijven hebben gemiddeld zelf 240 uur geïnvesteerd in het doorlopen van het SPP-proces. De ruim 100 bedrijven die vervolgens zelfstandig of onder begeleiding aan de slag zijn gegaan of bezig zijn met SPP investeren gemiddeld ook ten minste 100 uur aan menskracht.



Resultaat & impact

Er is een praktisch en bruikbaar model ontwikkeld gecombineerd met verschillende tools om strategische personeelsplanning bij bedrijven te introduceren. Bedrijven en instellingen kunnen daarbij kiezen uit een menukaart met verschillende mogelijkheden om met SPP aan de slag te gaan. Sommigen zullen meer het accent leggen op tools voor strategieontwikkeling, anderen op kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van het personeelsbeleid. Juist de toepassing in een aantal pilotbedrijven heeft een goede voorbeeldfunctie opgeleverd voor andere bedrijven en instellingen.

Een groot aantal bedrijven en instellingen is zich bewust geworden van het belang van een goed personeelsbeleid in combinatie met een strategische visie op de toekomst van het bedrijf. Juist door de ontbijtsessies en andere bijeenkomsten is een groot aantal besluitvormers van bedrijven en instellingen in Noordoost-Brabant bereikt en is kennis en ervaring breed verspreid. De daaropvolgende contacten met de bedrijven en instellingen hebben geleerd dat strategie- en personeelsbeleid voor veel aanwezigen een nieuwe betekenis heeft gekregen. Uiteraard speelt daarbij de ontwikkeling op de arbeidsmarkt, van een overschot aan arbeidskrachten naar een (zeker voor enkele sectoren) tekort, ook een rol in deze bewustwording.

Uit de evaluatie van de aanpak blijkt dat de volgende concrete resultaten zijn geboekt:

- Meer dan 20 bedrijven gingen aan de slag met het stappenplan;
- Meer dan 60 bedrijven gingen gedeeltelijk aan de slag met het stappenplan;
- Meer dan 125 bedrijven werden bereikt tijdens ontbijtbijeenkomsten;
- Meer dan 100 bedrijven gingen actief aan de slag met SPP, buiten het stappenplan;
- Veel bedrijven zijn wendbaarder door toepassing van SPP;
- 46 procent van de bedrijven bespaart op recruitment- en opleidingskosten;
- Bij 52 procent helpt SPP om mensen in de juiste functies te positioneren en competenties te benutten;
- Meer dan 26 procent relateert omzetverhoging rechtstreeks aan SPP;
- Verhoging van klant- en medewerkerstevredenheid.



Lessen & inzichten

- Het ontwikkelen en uitvoeren van een innovatieve aanpak voor het arbeidsmarktbeleid van de bedrijven is een intensief en tijdrovend proces. Niet alleen de voorbereiding en uitwerking van concepten heeft veel tijd gekost, ook het motiveren van de bedrijven om hier tijd en geld aan te besteden vraagt een behoorlijke inzet.
- De ervaring leert dat ondernemers moeten worden overtuigd en verleid om over hun personeelsbeleid na te denken. Een persoonlijke benadering via kleinschalige ontbijtsessies, bedrijfsbezoeken, gesprekken en ambassadeurs blijkt beter te werken dan via algemene nieuwsbrieven en grootschalige bijeenkomsten. De overheid is daarbij niet de juiste partij om ondernemers te overtuigen om met SPP aan de slag te gaan. Ondernemers uit de regio kunnen veel beter die ambassadeursrol vervullen.
- Het thema Strategische Personeelsplanning komt bij veel ondernemers over als groot en ingewikkeld. Om bedrijven enthousiast te maken voor SPP is het daarom goed om klein te beginnen en aan te sluiten bij wat er in een bedrijf speelt en actueel is. Denk aan duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren of robotisering. Dit kan een goede aanleiding zijn om met SPP aan de gang te gaan.
- Weinig ondernemers leggen de link tussen hun bedrijfsstrategie en hun HR-beleid. Belangrijke randvoorwaarde is dus om ondernemers bewust te maken van de voordelen om continu aandacht te besteden aan hun strategisch personeelsbeleid. Dit vraagt om een werkelijk andere mindset van ondernemers.
- Het SPP-proces raakt bedrijven in de kern. Dit schrikt sommige beslissers/bedrijven af waardoor zij het SPP-proces niet oppakken of vervolgen. Het kost dan ook vaak relatief veel tijd voordat bedrijven er daadwerkelijk mee aan de slag gaan.
- De open gesprekken in MT's of directieverband over de strategie van het bedrijf en wat iedere persoon afzonderlijk voor beeld had bij toekomstige ontwikkelingen, worden door elk bedrijf genoemd als ontzettend waar-

devol en goed voor de toekomst van het bedrijf.

- SPP is niet alleen van de afdeling HR. Er moet breed draagvlak zijn voor het proces op directieniveau om succesvol aan de slag te gaan met de toekomst van de organisatie. De directie, maar ook de rest van de organisatie, moet open staan voor verandering.
- Veel bedrijven hebben geen expliciete toekomststrategie. Vaak bestaan er bij de leden van het managementteam van een bedrijf impliciet verschillende beelden over de toekomststrategie. Scenarioplanning met de top van een bedrijf is bijzonder behulpzaam om lijn te brengen in die verschillende toekomstbeelden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jos van Asten, AgriFood Capital Werkt!, j.vanasten@agrifoodcapital.nl, 06 - 147 42 144. Zie ook: <https://www.duurzaaminzetbaar-nob.nl/strategische-personeelsplanning>

Veluwe Portaal

Netwerk van HR-professionals in de regio Noord-Veluwe

In de regio Noord-Veluwe is een netwerk van HR-professionals actief van bedrijven, zorginstellingen en overheden. Ze werken samen voor en helpen elkaar bij arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers en kennisdeling op het gebied van HR-vraagstukken: stichting Veluwe Portaal. Het netwerk is niet-commercieel en onafhankelijk. Het wordt gedragen door de meer dan negentig aangesloten bedrijven en 25.000 werknemers, onderwijsinstellingen en overheden. Met de activiteiten die Veluwe Portaal organiseert levert de stichting een belangrijke bijdrage aan een gezonde werking van de regionale arbeidsmarkt. Gert van den Berg, wethouder gemeente Nunspeet en lid Raad van Toezicht van Veluwe Portaal: “Veluwe Portaal heeft een bijdrage geleverd aan de groei van de economie van onze regio, zelfs tijdens de crisis. Het netwerk speelt een belangrijke rol in het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel voor de bedrijven in Noord-Veluwe. Met Veluwe Portaal behouden we jonge mensen voor de regio en behouden we bedrijven die goed werk voor onze inwoners bieden. Door Veluwe Portaal wordt voorkomen dat mensen in een uitkering terecht komen.”



Achtergrond en doel

Stichting Veluwe Portaal is in 2008 opgericht. Oorspronkelijk was er een door de provincie Gelderland gefinancierd regionaal bemiddelingscentrum om tweedespoorkandidaten – medewerkers die ziek zijn geworden en niet terug kunnen keren bij hun werkgever – binnen de Wet Poortwachter te herplaatsen. Veluwe Portaal ontstond doordat de Provincie Gelderland

stopte met de financiering. Het werd opgepakt door bedrijven, de gemeente Harderwijk en VNO-NCW. Het doel van de stichting is werkgelegenheid en vakmensen te behouden voor de regio en ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Veluwe Portaal richt zich op het herplaatsen van (tijdelijke/permanente) boventalligen en tweedespoorkandidaten. Daarnaast richt het initiatief zich ook op arbeidsmobiliteit, duurzame inzetbaarheid en HR-vraagstukken. De stichting kent een bestuur en een Raad van Toezicht met afvaardigingen vanuit aangesloten bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen.



Aanpak

Veluwe Portaal heeft de afgelopen jaren een divers programma aan activiteiten uitgevoerd en ontwikkeld om de hierboven beschreven doelen te realiseren. De coördinator van Veluwe Portaal, Ingeborg Lups-Dijkema, speelt daarbij een cruciale initiërende en verbindende rol. Zij staat voortdurend in contact met de HR-professionals van de aangesloten organisaties over de knelpunten, opgaven en uitdagingen waar zij voor staan. Vanuit dit contact worden ideeën ontwikkeld tot projecten. Ook is zij samen met de bestuursleden en leden van de Raad van Toezicht actief in het aantrekken van nieuwe deelnemers.

Veluwe Portaal organiseert onder meer:

- matchtafels (kleinschalige bijeenkomsten waarin werkzoekenden aan een nieuwe werkgever worden gekoppeld);

- HR-netwerkbijeenkomsten;
- kennissessies waar HR-professionals specifieke vraagstukken bespreken en tips en ervaringen uitwisselen (bijvoorbeeld over de AVG, over het wel of niet invoeren van ploegdienst, enzovoort);
- branchepools waar bedrijven en organisaties uit een branche via een warme overdracht personeel kunnen herplaatsen;
- de week van de arbeidsmobiliteit;
- (online) ondersteuning;
- informatie via nieuwsbrieven en website.



Ook is er een vacaturewebsite (www.werkinjeregio.nl), een kandidatenpool en een loopbaanportaal. Voor gemeenten uit de regio heeft Veluwe Portaal de regio op de kaart gezet bij hbo'ers en academici met de website www.stageinjeregio.nl en een actieve benadering van werkgevers en studenten. Resultaat is dat van de 49 stagevacatures er veertig zijn ingevuld. Ook heeft Veluwe Portaal een rol gespeeld in het opzetten van de Care Academy, het Vakmanschapstraject met de techniekacademie en een Food Academy. Zo kunnen de aangesloten bedrijven daar gezamenlijk personeel opleiden.

Frank Bieze, directeur Bieze Food Group: "We doen graag mee aan de matchtafels. We brengen soms personeel in dat 'over' is. We delen vraagstukken waar wij mee worstelen. Dit kan over wet- en regelgeving gaan, over roostersystematiek, het nieuwe werken. Alles wat er aan HR-thema's te bedenken is kunnen we daar bespreken. We hebben zowel een haal- als brengplicht. Ook de diverse gesubsidieerde projecten rondom duurzame arbeid zijn voor ons als bedrijf interessant. Soms maakt het meedoen aan zo'n project de 'investering' van de deelname aan Veluwe Portaal al voor jaren goed. Voor ondernemers een ook niet onbelangrijk aspect."

Ingeborg Lups: "Alles valt en staat met een warm netwerk dat draait om halen en brengen en waar voldoende kennis in huis is."



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Bij Stichting Veluwe Portaal zijn meer dan 90 bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden aangesloten uit de regio Noord-Veluwe (inclusief Apeldoorn), Nijkerk en Zeewolde. De stichting is in 2008 gestart en kent geen voorziene eindtijd. Deelnemers betalen een jaarlijkse bijdrage, variërend van 300 euro voor een organisatie met minder dan 20 medewerkers tot 3.000 euro voor

een organisatie met meer dan duizend medewerkers. De jaarlijkse begroting van Veluwe Portaal bedraagt momenteel circa 120.000 euro. Veluwe Portaal ontvangt geen structurele subsidie. Naast de bijdrage van de aangesloten organisaties zijn er inkomsten uit projecten voor specifieke opdrachtgevers (ministeries enzovoort). De stichting moet dus ondernemend zijn voor het voortbestaan. Een goed activiteitenaanbod dat van meerwaarde is voor de deelnemende partijen is daarom van groot belang. Om meer voor deze partijen te kunnen betekenen en de inkomsten te verhogen, is het doel te groeien tot 120 deelnemers.



Resultaat & impact

Er zijn geen cijfers beschikbaar waaruit blijkt wat de aanpak en inspanningen van Veluwe Portaal concreet oplevert. Niettemin ervaren bedrijven profijt van Veluwe Portaal bijvoorbeeld als het gaat om kostenbesparing bij vacaturevulling, herplaatsing of beëindiging/ontslag. Voordelen zijn er vooral bij werving en selectie, re-integratie, vervanging, verzuim en WGA-instroom, omscholing en transitievergoeding. Als een bedrijf er bijvoorbeeld in slaagt om een tweedespoorkandidaat weer te plaatsen, scheelt dat veel geld. Betrokken partijen schatten in dat Veluwe Portaal een belangrijke bijdrage levert aan het behouden van werkgelegenheid voor de regio.

Bedrijven vinden het netwerk een belangrijke toegevoegde waarde. Want HR is over het algemeen intern gericht. Veluwe Portaal biedt HR-professionals de mogelijkheid om hun vragen en knelpunten met anderen te bespreken. De maatschappelijke betrokkenheid is een leuk extraatje voor veel bedrijven. HR is vaak doelgericht, niet per se maatschappelijk ingestoken.

Voor veel bedrijven vormt de krappe arbeidsmarkt de aanleiding om deel te nemen aan Veluwe Portaal. Bedrijven ervaren Veluwe Portaal als een platform waar personele vraagstukken met andere bedrijven kunnen worden gedeeld. Frank Bieze, bestuurslid van Veluwe Portaal en directeur van Bieze Food Group formuleert het als volgt: “We kunnen helpen elkaars problemen op te lossen. De meerwaarde van Veluwe Portaal is het bij elkaar brengen van bedrijven. Wij hebben een zelfstandige HR-afdeling en hebben daarmee kennis in huis. Dat geeft ons een brengplicht om expertise in te brengen. Er zijn ook veel kleinere bedrijven aangesloten, die profiteren daarvan. Voor ons is het ook verhelderend om met hen in gesprek te gaan over personele vraagstukken, zij houden ons scherp zodat wij niet veranderen in procedures en regels. Verder is het vinden van de juiste stagiaires een fluitje van een cent geworden met behulp van Veluwe Portaal.”

Een belangrijk teken dat Veluwe Portaal goed werk verricht is dat uitzendbureaus hen als concurrent zien. Doordat de aangesloten werkgevers gebruik kunnen maken van Veluwe Portaal in plaats van een uitzendbureau, wordt (er door) hen veel geld bespaard.

“Wij creëren altijd de ontmoeting. En dat is de basis om samen te kunnen werken”, zegt Ingeborg Lups-Dijkema.



Lessen & inzichten

- Carla Langerak, HR-professional bij ziekenhuis St. Jansdal: “Het programma van netwerkbijeenkomsten en kennissessies helpt mij om te leren. Sinds Veluwe Portaal er is ben ik me er veel meer van bewust dat ik gebruik kan maken van contacten in de regio. Dat deed ik eerder niet. De keuken open

- zetten voor andere bedrijven levert veel inzichten op. Daar was ik me eerder niet bewust van.”
- Alleen eigenbelang en een focus op kortetermijnwinst vormen geen goede basis voor deelname aan Veluwe Portaal. Deelnemers halen het meeste uit het netwerk wanneer ze er voor een langere periode gericht tijd en energie in investeren. Het heeft een lange adem nodig en de meeste deelnemers doen het ook uit enige betrokkenheid met de regio.
 - Om knelpunten, vragen, kennis en ervaringen met elkaar uit te wisselen is onderling vertrouwen van groot belang. Veluwe Portaal heeft bijgedragen aan de onderlinge bekendheid en vertrouwelijkheid tussen bedrijven.
 - Om de werkwijze en aandacht voor HR-vraagstukken, arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers vast te houden, is een ‘buitenboordmotor’ als Veluwe Portaal van groot belang. Zonder de inzet vanuit Veluwe Portaal zakt het netwerk in. De nieuwe initiatieven die er vanuit Veluwe Portaal voor, door en met de deelnemende organisaties worden ontwikkeld, houden het netwerk levend.
 - Belangrijke succesfactor van Veluwe Portaal is dat de bestuursleden zich hebben hardgemaakt voor Veluwe Portaal en hun uitgebreide regionale netwerk hebben ingezet om meer organisaties aan het netwerk te verbinden.
 - Wat nog voor verbetering vatbaar is, is de relatie tussen Veluwe Portaal en de afdelingen sociale zaken van de gemeenten in de regio. Er is nog veel winst te behalen in het nauwer samenwerken, bijvoorbeeld bij het begeleiden van werkzoekenden naar de bedrijven die bij Veluwe Portaal zijn aangesloten. De samenwerking met de gemeenten en sociale werkvoorzieningen zouden verder geïntensiveerd kunnen worden. Dit traject verloopt echter moeizaam. Er wordt te weinig potentieel aanbod van werkzoekenden aangeboden aan de werkgevers, al dan niet via het netwerk.
 - Ook het onderwijs speelt een belangrijke rol in het verbeteren van de arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers, omdat zij mensen kunnen opleiden en omscholen.

- Omdat de aanpak intersectoraal is, is het minder gevoelig voor conjunctuur. Waar de ene sector groeit krimpt de andere. Daardoor kunnen schommelingen in sectoren elkaar aanvullen en kunnen tekorten dankzij omscholing worden aangevuld. De cross-sectorale aanpak heeft dus meer waarde.
- Ook is er soms niveauverschil tussen medewerkers in verschillende sectoren. In dat geval kan intensieve bijscholing (anderhalf jaar) nodig zijn om iemand in een andere sector aan de slag te krijgen.
- Een grote uitdaging is om mkb-ondernemers uit hun zaak naar de informatiebijeenkomsten te krijgen en te laten deelnemen aan Veluwe Portaal. Hoewel ze er veel baat bij kunnen hebben, blijft dit vooral voor het kleinschalig mkb ingewikkeld. Kleine bedrijven zijn vaak te druk en hebben geen HR-medewerker in dienst. De meeste bedrijven in het netwerk hebben dan ook tussen de 100 en 250 medewerkers.
- Belangrijke randvoorwaarden van het succes van Veluwe Portaal zijn voldoende deelnemers én de steun vanuit gemeenten en andere overheden. Voor wie een dergelijke aanpak elders in het land wil opzetten, doet er goed aan een netwerker pur sang aan te stellen en geduldig te zijn: het opzetten van deze aanpak heeft tijd nodig. Het netwerk is klein begonnen en is langzaam gegroeid. Voor Veluwe Portaal heeft het goed gewerkt dat er vanaf het begin een aantal goede ambassadeurs (werkgevers) betrokken was. Zij maakten andere werkgevers enthousiast. Ingeborg Lups zegt: “Het werkt beter als een ondernemer enthousiast over de aanpak vertelt, dan wanneer ik dat als coördinator doe.”

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ingeborg Lups-Dijkema, coördinator Veluwe Portaal, info@veluweportaal.nl.
Zie ook: www.veluweportaal.nl

PPS TechPack

Flevoland

TechPack Flevoland is een publiek-private samenwerking tussen het ROC van Flevoland (MBO Colleges Lelystad en Almere), technische bedrijven en voortgezet onderwijs in Almere en Lelystad, brancheorganisaties en regionale overheden. De vraag naar technisch geschoolde mensen wordt de komende jaren steeds groter, terwijl het aantal mensen met een afgeronde technische opleiding lijkt te stagneren. TechPack is in het leven geroepen om de hoeveelheid afgestudeerden te verhogen en de aansluiting tussen onderwijs en het regionale bedrijfsleven te verbeteren. Hierbij staat niet alleen het aantal afgestudeerde technici centraal, maar is er ook aandacht voor het ontwikkelen van wendbare studenten met 21st century skills, voor het bijscholen van technisch personeel dat reeds bij bedrijven werkzaam is en voor het snel kunnen inspelen op de vraag uit de markt. TechPack richt zich daarbij op vier zaken: actief inzetten op het werven van potentiële studenten vanuit het voortgezet onderwijs, de ontwikkeling van vier nieuwe Skillslabs, het ontwikkelen en verbeteren van stages, de zogenaamde TechPack Stages en de ontwikkeling van twee nieuwe associate degree-opleidingen.



Achtergrond en doel

Technisch geschoolde medewerkers zijn de komende jaren hard nodig. Ook in de provincie Flevoland is dit een probleem. Door de economische crisis en lage vraag van de afgelopen jaren was dit nog geen probleem, maar nu de economie aantrekt komt het tekort snel op de bedrijven in de regio af. Er is voorspeld dat er jaarlijks ongeveer 1.000 nieuwe technici dienen in te stromen

Vraag naar technisch personeel neemt toe maar aanbod stagneert



op de regionale arbeidsmarkt om bedrijven de gewenste groei te kunnen laten maken. Meer specifiek is er behoefte aan circa 650 technici op mbo-niveau.

TechPack Flevoland is een publiek-private samenwerking tussen ROC van Flevoland, technische bedrijven, vmbo-scholen en de gemeenten Almere en Lelystad en de provincie Flevoland. TechPack wordt voor een belangrijk deel gefinancierd met een subsidie vanuit het Regionaal InvesteringsFonds (RIF) MBO. Het doel van TechPack is om in de periode 2016-2020 de uitstroom van goed opgeleide mbo technici te verdubbelen. Daarbij worden de volgende uitstroomdoelstellingen nagestreefd (uitstroom naar arbeidsmarkt AD- of hbo-opleiding):

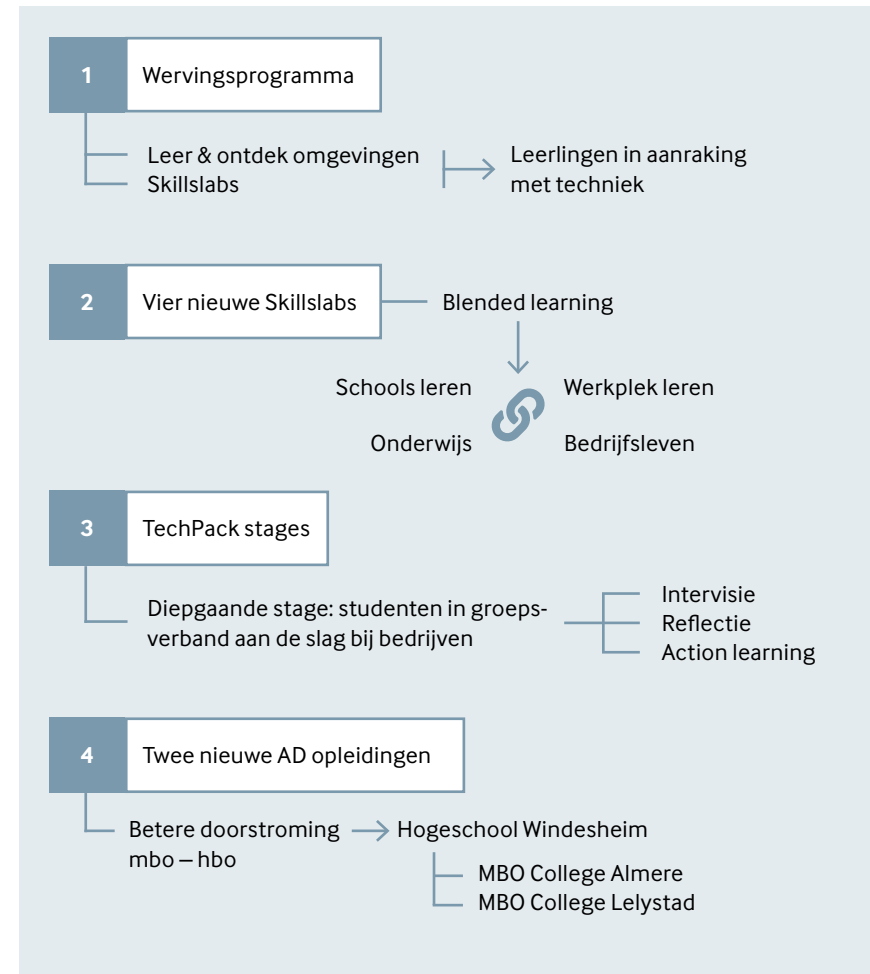
- MBO College Lelystad: van 80 mbo technici naar 120 mbo technici in 2020 naar 180 mbo technici in 2024.
- MBO College Almere: van 120 mbo technici naar 180 mbo technici in 2020 naar 270 mbo technici in 2024.

Om deze doelstellingen te halen, zal de instroom van het aantal studenten moeten worden verhoogd en de voortijdige uitval moeten worden vermindert. Door te investeren in werving en in nieuwe onderwijsinnovaties is het streven de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeteren.

Aanpak

Om de verdubbeling in uitstroom van mbo-technici te kunnen realiseren, zijn de samenwerkende partijen tot de volgende aanpak gekomen:

1. Er wordt actief ingezet op werving voor een verhoogde instroom vanuit vmbo en overig voortgezet onderwijs. Daarvoor worden speciale wervingsprogramma's ontwikkeld waarin bij leerlingen de interesse wordt ontwikkeld om later in het mbo voor opleidingen met technische uitstroomprofielen te kiezen. Daarbij worden Leer- en Ontdek omgevingen die op de ROC's aanwezig zijn ingezet en er wordt gebruikt gemaakt van de faciliteiten van de Skillslabs zodat deze leerlingen op veel plaatsen met mbo techniek in aanraking komen. Er worden bezoeken en excursies van vo-leerlingen aan het mbo georganiseerd doorlopende leerlijnen ontwikkeld en er wordt zorg gedragen voor een warme overdracht van vo naar mbo.
2. Er worden vier nieuwe Skillslabs ontwikkeld voor modern onderwijs in een state-of-the-art omgeving. Bedrijfsleven en onderwijs richten met een Skillslab een omgeving in waar de verweving van schools-leren en werkplek-leren in één leeromgeving wordt aangeboden (*blended learning*). In deze skillslabs leren en werken studenten onder begeleiding in een authentiek werkproces. In Lelystad zijn drie nieuwe Skillslabs gerealiseerd: Duurzame bouw, Composieten en Maintenance Repair and Overhaul in



samenwerking met Lelystad Airport. In Almere zijn vier Skillslabs: Cross over Zorg & Techniek, Werktuigbouw & Design, Domotica en Engineering. Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling en het gebruik van de Skillslabs. Bijkomend voordeel van de Skillslabs is dat ook de docenten in aanraking komen met de nieuwste technologie.

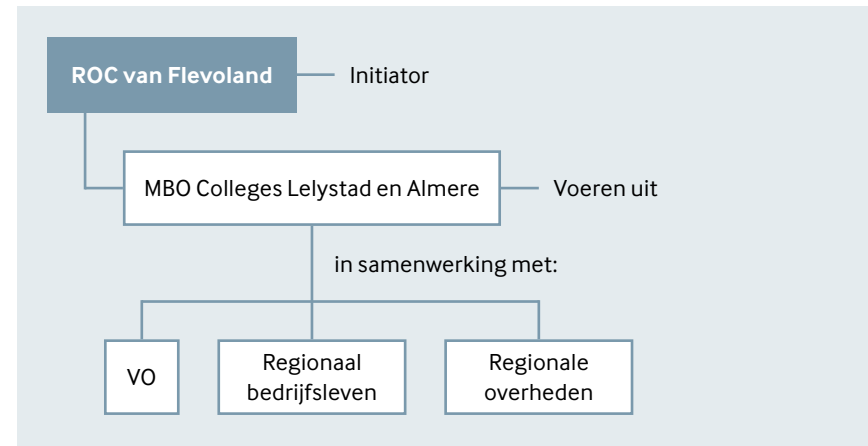
3. Er is een nieuw stagemodel voor de 21ste eeuw ontwikkeld; de TechPack stages. In de periode 2016-2020 zullen minimaal 480 studenten volgens dit nieuwe model stage lopen. Concreet betekent de TechPack stage een diepgaandere stage, waarbij de student in groepsopdrachten aan de slag gaat bij bedrijven. Begeleiding wordt geboden in de vorm van intervisie, reflectie en action learning. Vanuit het bedrijfsleven worden studenten begeleid in het bespreken van elkaars dagelijkse problemen, krijgen zij intervisie en leren zij om gezamenlijk te ondernemen. De bedrijven zullen hiertoe een extra inzet aan begeleiding bieden van 24 uur per student. Deze extra begeleiding wordt geboden bovenop de reguliere begeleiding van stagiairs;
4. Er worden twee nieuwe associate degree (AD) opleidingen ontwikkeld voor een extra uitstroomperspectief voor studenten die na hun mbo 4 diploma zich nog verder willen bekwamen. Een associate degree vindt plaats aan een hbo-instelling. Twee van zulke associate degrees zijn in ontwikkeling: bij MBO College Almere wordt een AD in Engineering aangeboden en bij MBO College Lelystad een AD Duurzame bouw. De AD-opleidingen worden verzorgd door Hogeschool Windesheim.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

ROC van Flevoland is de initiator van het project en heeft de RIF-subsidie aangevraagd en ontvangen. MBO College Lelystad en het MBO College Almere (beide onderdeel van ROC van Flevoland) voeren het project uit waarbij nauw wordt samengewerkt met het voortgezet onderwijs, het regionale bedrijfsleven en regionale overheden. In totaal zijn er 24 partners betrokken bij TechPack.

De kosten voor het project zijn 2.565.000 euro voor de periode van 2016 tot 2020.



Resultaat & impact

Het aantal techniekstudenten neemt toe. Technische Beroepsopleidende leerweg (BOL) opleidingen zijn in 2018 gegroeid naar 210 studenten, ten opzichte van 195 in 2017. Technische Beroepsbegeleidende leerweg (BBL) opleidingen hadden in 2018 477 studenten, ten opzichte van 362 in 2017. Hier is dus sprake van een forse groei.

ROC van Flevoland is trekker van de TechPack-aanpak. TechPack is in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven opgezet. Via TechPack komen mkb-ondernemers in Flevoland nu veel meer dan voorheen met elkaar in contact. ROC van Flevoland speelt daarin als onderwijsinstelling een belangrijke verbindende rol.

De Skillslabs zijn van wezenlijk belang voor de werving van nieuwe studenten. Het maakt het technisch mkb zichtbaar zodat jongeren zien wat zich daar afspeelt. Het techniekonderwijs krijgt hierdoor een nieuwe impuls en kan zo de aansluiting vinden met wat er speelt bij bedrijven die in de praktijk

opereren. Niet alleen richting bedrijven maar ook richting het voortgezet onderwijs en het vmbo zorgt dit voor verbetering van de doorlopende leerlijn en daarmee de doorstroom van leerlingen naar technisch onderwijs en het technisch bedrijfsleven.

De toegevoegde waarde van TechPack wordt ook door een van de betrokken ondernemers ervaren. Hans Marsé van Breedveld & Schröder, een elektrotechnisch installatiebureau uit Flevoland, is zeer te spreken over de samenwerking van ROC van Flevoland met techniekbedrijven. Marsé stelt: "Door de nauwe samenwerking hebben wij als bedrijf invloed op de stagiairs die wij in huis halen. Stagiairs zijn kneedbaar en kunnen als het bevalt in 70 tot 80 procent van de gevallen bij ons blijven werken." Over de TechPack stage is Marsé dan ook zeer tevreden: "De extra tijd die nu vanuit de ROC's is ingeruimd om de stagiair te laten meedraaien als volwaardige werknemer is zeer prettig. Tijd om ze te begeleiden was voorheen, zeker vanuit de onderwijsinstelling, niet goed geregeld. Dat is met de komst van de TechPack-stage verholpen. Uiteindelijk resulteert deze extra tijd en inspanning in een beter opgeleide technicus, die in de meeste gevallen zo aan de slag kan na afronding van zijn of haar studie."



Lessen & inzichten

- ROC van Flevoland heeft bij de opzet van Techpack Flevoland de techniekstudent in het middelpunt van de aandacht gezet. Daar omheen zijn de ROC's op zoek gegaan naar manieren waarop de kwaliteit en kwantiteit van techniekstudenten kan worden verhoogd.
- Door in de eerste plaats met de student bezig te zijn is er met Techpack Flevoland een werkmethode ontstaan die stimuleert om buiten de eigen

- grenzen en kaders te kijken en te denken. Hierdoor bekommert ROC van Flevoland zich ook actief met de instroom vanuit het voortgezet onderwijs en vmbo en de uitstroom van de studenten naar techniekbedrijven in de regio. Betrokken partijen worden zo met de neuzen dezelfde kant op gezet.
- Het kwaliteitsniveau is door toedoen van de innovatieve werkwijze van Techpack sterk verbeterd. Hierbij moet er gedacht worden aan meer tijd en aandacht voor de student, meer mogelijkheden om met techniek in aanraking te komen voor de student en het gebruik van moderne materialen en technieken tijdens de scholing.
 - Door het eigenaarschap voor Techpack op zich te nemen, heeft ROC van Flevoland met Techpack een instrument gerealiseerd, waar continue met betrokken partijen kan worden afgestemd over mogelijke verbeteringen en vernieuwingen in het techniekonderwijs in de regio. Een dergelijke overleg- en afstemmingsstructuur lijkt zo een middel voor de lange termijn om het doel van meer gekwalificeerde techniekstudenten in de regio Flevoland te verwezenlijken.
 - Techniekbedrijven in de regio Flevoland weten Techpack steeds beter te vinden, waardoor zowel de input vanuit bedrijven en de uitstroom naar bedrijven steeds soepeler verloopt.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Maryke Visser, manager Opleidingen Techniek & Technologie & Projectleider PPS TechPack Flevoland MBO College Almere, m.visser@rocvf.nl.

Kenniscentrum en Hotspot 't Lokaal

Bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer, Zaandam

Kenniscentrum en Hotspot 't Lokaal wil het bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer een sterke sociaaleconomische balans bieden. In z'n totaliteit, aan de afzonderlijke ondernemingen die daar gevestigd zijn én aan al haar medewerkers. Daarom werken ondernemers, onderwijsinstellingen, overheden en zorgpartijen er samen aan werkgelegenheid, onderwijs en zorg. Hoe? Deze partijen komen zowel fysiek als digitaal bij elkaar. En ze stimuleren om gezamenlijk projecten uit te voeren. Vanuit een ontmoetingsplaats op het terrein creëren de partijen onder meer banen en stageplaatsen. Een belangrijk resultaat: de afstand tussen onderwijs en arbeidsmarkt is effectief verkleind.



Achtergrond en doel

't Lokaal is een platform waarin ondernemers, overheid, onderwijs en zorg samenwerken om de zogenoemde WOZ-waarde (werkgelegenheid, onderwijs en zorg) van bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer in Zaanstad te verhogen. Daar zijn zeshonderd bedrijven gevestigd en er werken zo'n 4.500 mensen. Het verhogen van die WOZ-waarde is noodzakelijk omdat economie en werkgelegenheid door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen in rap tempo veranderen. In de analyse van Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer (BVNM) gaan bedrijven transformeren of van het speelveld verdwijnen. Het onderwijs kan mensen voorbereiden op de economie van de toekomst. Maar er is een kloof tussen de vraag van bedrijven en het aanbod van opleidingen. Scholen en bedrijven weten elkaar niet goed te vinden. Jongeren worden opgeleid voor banen die er straks niet meer zijn.

Het is onduidelijk waar en hoe werk zich ontwikkelt. Het is niet eens duidelijk welke bedrijven er in Zaanstad of op een bedrijventerrein zitten, laat staan dat bekend is wat hun wensen en behoeften en hun kansen en bedreigingen zijn.

Dit kan zo niet langer, vond BVNM. Bedrijven, overheid, onderwijs en zorginstellingen moeten gaan meebewegen. Maar, dat lukt alleen als de opgaven bij bedrijven bekend zijn en de banden tussen genoemde partijen worden versterkt. En als de mensen die op het bedrijventerrein werken centraal komen te staan en hen een toekomstperspectief wordt geboden.

't Lokaal is gestart nadat BVNM het initiatief nam om te komen tot een 'excellent bedrijventerrein' waarbij de mens centraal staat. Doel van 't Lokaal:

1. Het verkleinen van de kloof tussen werkzoekenden en het bedrijfsleven en tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
2. Het realiseren van een duurzame samenwerking tussen scholen, bedrijven en de overheid om zo te komen tot een excellent bedrijventerrein.



Aanpak

De eerste ideeën om in samenhang te kijken naar vraagstukken rondom werkgelegenheid, onderwijs en zorg op bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer dateren van medio 2015. BVNM heeft het initiatief genomen om gemeente Zaanstad en onderwijsinstellingen erbij te vragen. Eind 2016 heeft de gemeente besloten dit initiatief te steunen met zowel capaciteit (er komt een opgavemanager à 1 fte en secretariële ondersteuning) als financieel

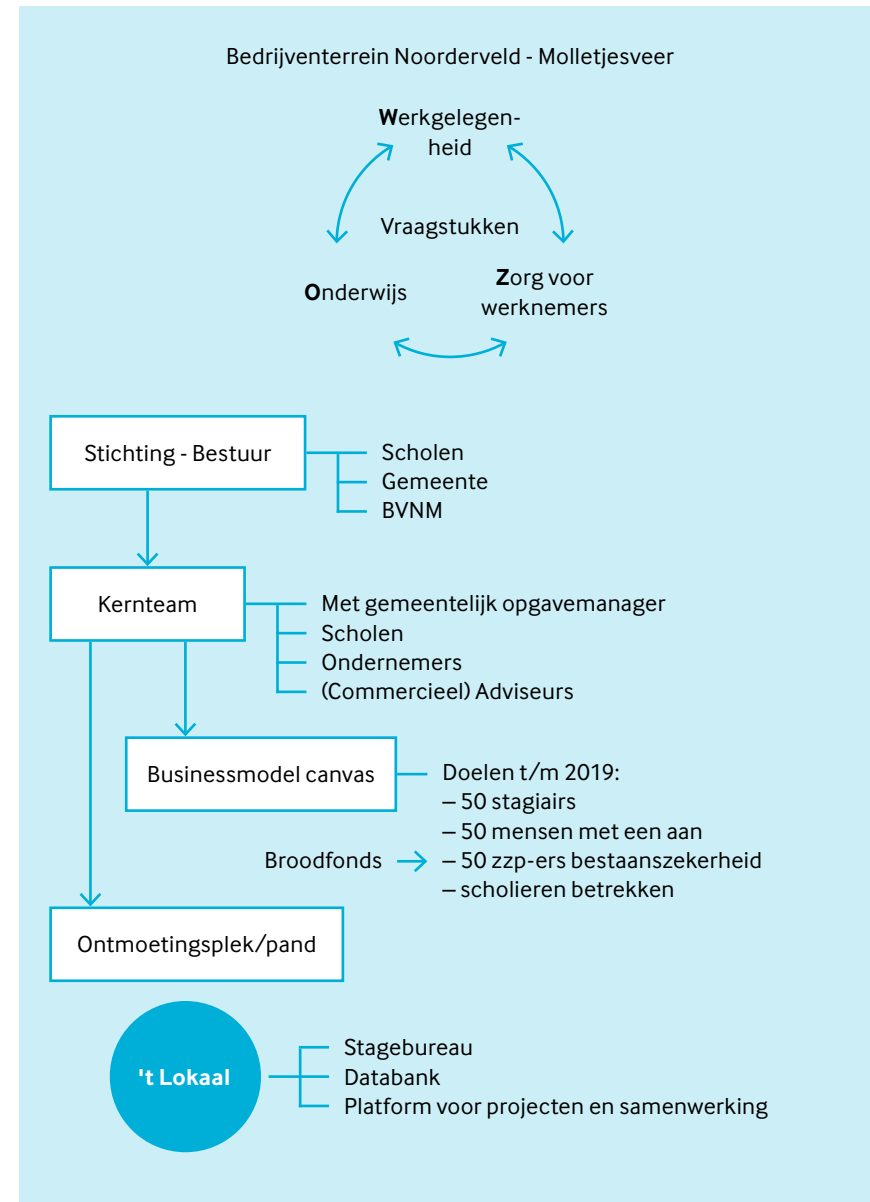
(75.000 euro voor de periode van 3 jaar). De gemeentelijk opgavemanager is per januari 2017 gestart. Met de onbezoldigde hulp van betrokken ondernemers is de organisatie vervolgens opgebouwd. Er is een stichting opgericht en een bestuur samengesteld. Dat bestaat uit betrokkenen vanuit scholen, gemeente en BVNM. Het bestuur stuurt een kernteam aan dat onder aanvoering staat van de gemeentelijk opgavemanager. In het kernteam zijn verder de scholen, ondernemers en (communicatie)adviseurs betrokken. Gezamenlijk is een businessmodel-canvas opgesteld waarin het WOZ-concept verder is uitgewerkt en geconcretiseerd. Dit canvas was gereed in juni 2017. Daarbij lag de focus op de volgende doelen voor de periode tot en met 2019:

- 50 stagiairs aan een stageplek helpen op bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer;
- 50 mensen aan een baan helpen op bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer;
- 50 zzp'ers bestaanszekerheid bieden door het oprichten van een broodfonds;
- Scholieren van alle niveaus laten kennismaken met het bedrijfsleven op Noorderveld-Molletjesveer.

Op het bedrijventerrein is een pand ingericht dat als stagebureau en ontmoetingsplek dient. 't Lokaal ging open in september 2017. Met de eerste zes stagiairs is 't Lokaal vanaf dat moment verder uitgebouwd. 't Lokaal heeft een stagebureau, biedt een databank voor bedrijven die op het terrein zijn gevestigd en is het platform voor projecten & samenwerking.

Stagebureau

Scholen en studenten hebben geen goed beeld welke stage- en afstudeerplekken er beschikbaar zijn bij het lokale bedrijfsleven. En bedrijven vinden het lastig om stagiairs te vinden. Het stagebureau verbindt studenten en leerlingen van alle onderwijsinstellingen uit de omgeving met alle ondernemingen op het bedrijventerrein. Een win-winsituatie. Stagiairs helpen om kansen en problemen te onderzoeken waar de bedrijven en het bedrijventerrein als geheel beter van worden. Ondernemers vinden jong talent en toekomstige



arbeidskrachten, die bovendien de nieuwste kennis met zich meebrengen. Ook het stagebureau zelf wordt mede gerund en (door)ontwikkeld door studenten.

Databank

De problematiek van Noorderveld-Molletjesveer geldt voor meer bedrijventerreinen. Het blijkt namelijk dat gemeente, onderwijs en ook de bedrijven zelf weinig weten wat zich op een bedrijventerrein afspeelt. Welke bedrijven zijn er, welke groeien het hardst, wat voor mensen werken er, waar liggen kansen en bedreigingen? Door kennis en data te verzamelen over het bedrijventerrein kan beter worden ingespeeld op wat er in de (nabije) toekomst nodig is om het terrein vitaal te houden en te kunnen groeien. Door datagestuurde werken kunnen trends worden ontdekt en ontwikkelingen efficiënter, effectiever en lerend worden bijgestuurd. 't Lokaal richt daarvoor samen met de gemeente Zaanstad een databank in, die het bedrijventerrein in alle opzichten in kaart brengt. De resultaten van onderzoeksopdrachten vanuit het stagebureau vullen de databank aan.

Platform voor projecten en samenwerking

Ondernemers, overheid, onderwijs en zorg ontmoeten elkaar voor vraagstukken uit de praktijk, ontwikkelen nieuwe kennis over het bedrijventerrein en voeren samen verbetertrajecten uit. Denk aan duurzaamheid, infrastructuur, talentontwikkeling, een leven-lang-leren, betere zorg, werkgelegenheid, en bedrijfsontwikkeling. Vanuit de kernwaarden vertrouwen, samenwerken en leren werken bedrijven, onderwijs en lokale overheid samen in diverse projecten via en vanuit 't Lokaal. Door de afgebakende grens van het bedrijventerrein worden problemen en oplossingen snel concreet. Bovendien ligt het eigenaarschap van problemen en oplossingen ook daadwerkelijk bij de betrokken partijen. Complexe opgaven krijgen zo lokaal handen en voeten. Door op gebiedsniveau datagestuurde met elkaar te werken aan concrete onderzoeksvragen en verbeterprojecten wordt de WOZ-waarde van het gebied verhoogd.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

De volgende partijen zijn betrokken bij 't Lokaal: HVA, UvA, Inholland Alkmaar, Agora, Zaan Primair, Stichting OVO, ROC Regio College, Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer, Stan Partners, DoVision, 50+ Netwerk, Stichting Moe, Werkom, House of Skills (Metropoolregio Amsterdam), bedrijvenvereniging ZaanDelta, bedrijvenvereniging Wormerland, Gemeente Zaanstad, Gemeente Wormerland.



't Lokaal bevindt zich nog in een opstartfase en wordt voornamelijk vooral door BVNM en de gemeente Zaanstad gefinancierd. Veel activiteiten worden onbezoldigd of tegen gereduceerde tarieven en/of met de inzet van capaciteit vanuit de betrokken partijen opgezet en uitgevoerd. De uitdaging is om de businesscase verder te ontwikkelen en structureel te verankeren. Daarom wordt er nagedacht over hoe 't Lokaal rendabel en zelfvoorzienend wordt.



Resultaat & impact

De inspanningen vanuit 't Lokaal leveren de volgende concrete resultaten op:

- Betrokkenen geven aan dat het bestaan en de functie van 't Lokaal als fysieke en digitale hub tussen bedrijfsleven, onderwijs, zorg en gemeente sowieso als succes moet worden beschouwd. Deze partijen kunnen elkaar doorgaans maar moeilijk vinden, terwijl zij nu via 't Lokaal samen aan de slag zijn en concrete resultaten boeken. Zo was het onderwijs voorheen onbekend met wat zich op bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer allemaal afspeelt en wat de mogelijkheden zijn bij het bedrijfsleven (meeloopstages, onderzoeksvragen, voorlichting op studie- en beroepskeuze, enzovoort). En heeft het bedrijfsleven via 't Lokaal nu wel de juiste ingangen bij het onderwijs voor werven van talent, opleiding en bijscholing van medewerkers, onderzoek en data;
- De stagewebsite wordt door betrokkenen als succesvol ervaren. Deze kan nog verder worden gevuld en benut. Via 't Lokaal vinden jonge mensen een stage of baan in de regio, wordt talent voor de regio behouden en worden leerlingen en studenten opgeleid voor de concrete vraag van bedrijven;
- De ontstane samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs rond concrete opgaven in het gebied (stage- en werkervaringsplekken, onderzoeksvragen, gastcolleges, betere bereikbaarheid BVNM, ontwikkeling early-warning-ondermijningstool door UvA voor ondernemers, enzovoort);
- 't Lokaal levert een belangrijke bijdrage aan bewustwording bij ondernemers over mantelzorg en wat dit voor medewerkers betekent;

- De afstand tussen onderwijs en arbeidsmarkt wordt verkleind doordat het eigenaarschap van de oplossing bij de partijen zelf ligt;
- Ondernemers ervaren korte lijnen met de gemeente en leren de overheid kennen als betrouwbare samenwerkingspartner;
- Door aan te sluiten bij initiatieven uit de stad laat de gemeente Zaanstad zien dat ze investeert in een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemers;
- 't Lokaal biedt een platform voor gemeente, scholen en bedrijven om vragen neer te leggen.



Lessen & inzichten

- Het WOZ-concept inspireert bedrijven, werknemers, studenten, onderwijsinstellingen, bewoners, de lokale politiek en de gemeentelijke organisatie. Het initiatief is daarmee op dit moment een motor voor het samen creëren van een lokale verandering.
- Door als gemeente aan te sluiten bij de energie en initiatieven die in de stad leven, blijven initiatiefnemers intrinsiek gemotiveerd. Zo kunnen de doelen van de gemeentelijke organisatie worden gerealiseerd.
- Dit praktijkvoorbeeld maakt zichtbaar dat veel ondernemers zich onbezoldigd met passie willen inzetten voor hun fysieke en sociale omgeving. Betrokken ondernemers dragen 't Lokaal een warm hart toe. Zoals een ondernemer het verwoordt: "Ik ben ervan overtuigd dat ik als ondernemer niet alleen moet halen maar ook moet brengen. Ik wil graag maatschappelijk actief zijn en een bijdrage leveren."
- De inzet van een opgavemanager en het beschikbaar stellen van secretariaële ondersteuning en financiën, is voor het realiseren van de ambities van BVNM van groot belang geweest. Het heeft enorm geholpen bij het professioneel optuigen van 't Lokaal (ontwikkeling organisatiestructuur, uitvoering van concrete activiteiten, bij elkaar brengen van partijen, enzovoort).
- Wat 't Lokaal onderscheidend maakt? De visie op het combineren van werkgelegenheid, ondernemers en zorg ('WOZ-waarde'). 't Lokaal levert een

belangrijke bijdrage aan de bewustwording van ondernemers. Over hun maatschappelijke plichten en de bijdrage die zij (kunnen) leveren aan hun fysieke en sociale omgeving. Door oog te hebben voor de veranderingen in economie en arbeidsmarkt, zet 't Lokaal in op vragen van ondernemers. Over de toekomstige instroom van werknemers, de economische vitaliteit van op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven, en de aantrekkingskracht en het vestigingsklimaat van het bedrijventerrein als geheel.

- 't Lokaal wil werken aan een nog hogere toegevoegde waarde van 't Lokaal: meer bekendheid, een grotere zichtbaarheid en meer focus in de kernboodschap en bijdrage van 't Lokaal aan bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer.
- Er zijn verschillende bedrijventerreinen die de waarde van 't Lokaal zien en een dergelijk collectief willen opzetten in samenwerking met 't Lokaal. De ambitie is om de opgedane lessen en inzichten vanuit het pionierswerk op Noorderveld-Molletjesveer te ontsluiten voor de ontwikkeling van soortgelijke broedplaatsen elders. De ervaring op Noorderveld-Molletjesveer leert dat het voor de zichtbaarheid en herkenbaarheid handig is om naast een digitale omgeving een fysieke plek op een bedrijventerrein te hebben.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Anke Kars, info@tlokaal.nl of David Kooi, opgavemanager gemeente Zaanstad, D.Kooi@Zaanstad.nl.
Zie ook: <https://tlokaal.nl/>

Actielijn Sociale en organisatorische innovatie

Provincie Overijssel en P2

Ondernemers moeten beschikken over adaptatievermogen om in te kunnen spelen op maatschappelijke en technologische veranderingen. Hiervoor is kennis van sociale en organisatorische innovatie in een bedrijf onontbeerlijk. In deze aanpak van de provincie Overijssel treden ondernemers die ervaring hebben met deze thematiek als ambassadeurs op richting ondernemersnetwerken. Zo kunnen zij anderen inspireren en aanzetten om met het thema aan de slag te gaan. De aanpak bestaat onder andere uit een kennisbank en een 'leren-van-elkaar-kring'.



Achtergrond en doel

Eén van de actielijnen binnen het programma 'Versterken MKB en Ondernemerschap' van de provincie Overijssel is gericht op sociale en organisatorische innovatie in het mkb. Bij de start van het programma bleek uit gesprekken met ondernemers en experts dat veel mkb'ers onvoldoende flexibel en adaptief inspelen op technologische en maatschappelijke veranderingen. De provincie constateerde in 2016 dat de economie steeds complexer wordt, veranderingen steeds sneller gaan en de economie van 2030 niet valt te voorspellen. Mkb'ers kunnen er wel voor zorgen dat ze goed en snel op die veranderingen anticiperen. Veerkracht, adaptatievermogen en proactiviteit zijn daarbij kernwoorden. Uit onderzoek blijkt dat een succesvolle implementatie van innovatie binnen een bedrijf voor 25 procent bestaat uit de technische innovatie en maar liefst voor 75 procent uit sociale en organisatorische innovatie. De wijze waarop de onderneming is georganiseerd en kan inspelen op een veranderende omgeving bepaalt voor een groot deel het succes van

Definitie sociale en organisatorische innovatie

Sociale en organisatorische innovatie is een samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatie principes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda, 2014).

De kern van sociale en organisatorische innovatie is dat de mensen en verbindingen tussen mensen centraal staan. Uiteindelijk gaat het erom het beste uit de mensen te halen en in staat te zijn om deze kracht gezamenlijk in te zetten richting organisatieniveau. Voor gezond werkplezier, maar ook een goede productiviteit en economische groei. Zo voelen mensen zich betrokken en verantwoordelijk bij structurele vernieuwingen in werkprocessen. En worden de doelen en de innovatie behaald vanuit de intrinsieke motivatie van de medewerkers en het gezamenlijk belang. De actieve betrokkenheid en invloed van medewerkers in dit proces zijn cruciaal.

de onderneming. Daarom vindt Overijssel het belangrijk om het aanpassings- en innovatievermogen van bedrijven te versterken. Met als einddoel een duurzaam veerkrachtig Overijssel door veerkrachtige bedrijven, ondernemers en medewerkers.

Gedurende de looptijd (2016 - 2019) is de doelstelling om 450 mkb'ers bewust te maken van de noodzaak voor sociale en organisatorische innovatie. Daarnaast worden circa 100 mkb'ers aangezet tot concrete acties en stappen op dit terrein.

De doelgroep is het mkb in Overijssel: bedrijven met meer dan 5 en minder dan 250 medewerkers, en een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen euro of een jaarbalans kleiner of gelijk aan 43 miljoen euro. De totale potentiële doelgroep omvat circa 12.750 bedrijven (Provincie Overijssel, cijfers 2014).



Aanpak

In opdracht van de provincie Overijssel bouwde een extern bureau (P2) een ambassadeursnetwerk van en voor ondernemers op het gebied van sociale en organisatorische innovatie. De ambassadeurs zijn ondernemers van een bedrijf die ervaring hebben op het terrein van sociale en organisatorische innovatie en die dit willen uitdragen, anderen inspireren en willen aanzetten tot concrete initiatieven met en bij collega-bedrijven. De ambassadeurs worden door het projectteam geselecteerd en gevraagd om als 'pionier' op te treden. De gedeputeerde van de provincie benoemt deze ambassadeurs tot pioniers tijdens een bijeenkomst met een licht ceremonieel tintje (overhandiging plaquette waarop de benoeming als pionier wordt bevestigd). Het belang dat de provincie aan de pioniers hecht wordt met de benoeming zichtbaar en de pioniers zijn 'gelegitimeerd' om namens de provincie met collega-ondernemers in gesprek te gaan. Deze pioniers werken samen en sluiten ook aan bij diverse netwerken (fans genoemd) om hun visie en boodschap te laten horen. De gehanteerde aanpak is gebaseerd op 3 uitgangspunten:

1. De aanpak is gericht op een duurzaam veerkrachtig Overijssel door veerkrachtige bedrijven, ondernemers en medewerkers.
2. Het gaat om verleiden in plaats van voorschrijven of voorlichten.
3. De inzet is vooral gericht op toepassing van reeds beschikbare tools en kennis met betrekking tot sociale innovatie.

12 inspirerende ondernemers als ambassadeurs sociale innovatie



'Fans' (bestaande netwerken) organiseren podia



1775 ondernemers bereikt

P2

Ontwikkeling kennisbank, ontsluiting tools, scans en kennis



In de aanpak van de provincie Overijssel is gewerkt aan het ontwikkelen van een ambassadeursnetwerk dat bijdraagt aan de activiteiten van de provincie. En dat ook zelf initiatieven wil ontplooiën om collega-ondernemers te inspireren en aan te zetten tot concrete initiatieven op het terrein van sociale en organisatorische innovatie. Iedere ambassadeur zet zich tenminste drie keer per jaar in om sociale en organisatorische innovatie voor het voetlicht te brengen in een bijeenkomst of via de media. Ambassadeurs spreken bijvoorbeeld tijdens ondernemersbijeenkomsten en -workshops en zetten zo in op bewustwording en activering van het Overijsselse mkb.

De ambassadeurs werken samen met en sluiten aan bij netwerken van zogenaamde 'fans'. Fans zijn organisaties en partijen waaraan ondernemers zijn verbonden. Zij bieden podia om sociale en organisatorische innovatie te agenderen. Zo wordt de bestaande organisatiekracht benut. In samenwerking met onder andere Ondernemershuis Vechtdal, Ondernemend Twente, IKT, Kennispoort regio Zwolle, Boost, MKB Deventer, Cleantech regio, brancheorganisaties, innovatieloketten, banken, accountants en andere adviseurs van mkb'ers zijn 38 bijeenkomsten georganiseerd waar sociale en organisatorische innovatie aan de orde kwam.

Naast het benoemen van ambassadeurs en het betrekken van fans bestaat de aanpak uit activiteiten gericht op:

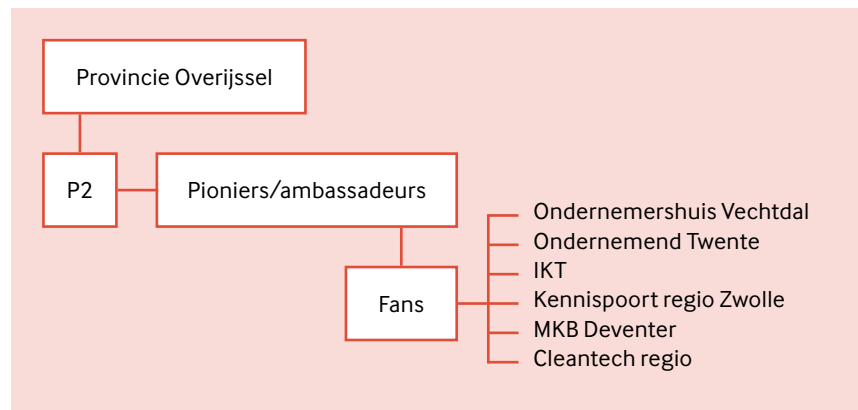
- het versterken van het onderlinge netwerk tussen ambassadeurs en fans;
- bewustwording en activering van de doelgroep;
- de ontwikkeling van een kennisbank;
- ontsluiting van tools, scans en andere kennis en instrumenten gericht op het toepassen van sociale en organisatorische innovatie.

Zo stelde de provincie Overijssel de subsidieregeling 'Leren van elkaar-kringen' op voor bedrijven die gezamenlijk en onder professionele begeleiding aan de slag willen met de uitwisseling van kennis en ervaringen met betrekking tot sociale en organisatorische innovatie.



Betrokken partijen

P2 voert het project uit in opdracht van de provincie Overijssel. Naast de ambassadeurs zijn de volgende organisaties als fans bij deze actielijn betrokken; Ondernemershuis Vechtdal, Ondernemend Twente, IKT, Kennispoort regio Zwolle, Boost, MKB Deventer, Cleantech regio.



Kosten

De provincie Overijssel reserveerde 400.000 euro voor de totale programma-periode van 2016 – 2019. 200.000 euro wordt benut voor ontwikkeling en uitvoering van het programma door een extern bureau, 150.000 euro voor leren van elkaar kringen en 50.000 euro voor het inzetten van ondersteunende middelen, evenementen en/of activiteiten.



Resultaat & impact

Via bijeenkomsten zijn inmiddels 1.775 ondernemers bewust gemaakt van de noodzaak en potenties van sociale en organisatorische innovatie (het doel was 450 bedrijven). Relevante informatie over het programma, de activiteiten en de pioniers wordt ontsloten via een website en een uiting in print waarmee mkb'ers het waarom, hoe en wat van sociale en organisatorische innovatie kunnen vinden. De pioniers delen proactief hun eigen ervaringen en aanpak met andere ondernemers via presentaties, excursies, workshops en (sociale) media. Bekend is dat inmiddels 480 bedrijven zijn geactiveerd die met sociale en organisatorische innovatie concreet aan de slag zijn gegaan (doel was 100 bedrijven). Tevens zijn er momenteel twee 'Leren van elkaar'-kringen in de opstartfase.

De ondernemers die als pionier zijn benoemd, doen dit vanuit hun trots op hetgeen ze met hun onderneming hebben bereikt met sociale en organisatorisch innovatie. Hun succes dragen ze graag uit. Het ambassadeurschap geeft hen erkenning en biedt exposure. Door als ambassadeur actief te zijn, kunnen zij hun verhaal uitdragen, sparren met en leren van andere ondernemers. Gezien het grote aantal bedrijven dat in Overijssel aan de slag is gegaan met sociale innovatie, voldoet deze actielijn aan een behoefte bij ondernemers. Het blijkt dat veel ondernemers wel aanvoelen dat ze zaken anders moeten gaan doen om bij te blijven, maar het ontbreekt hen aan de kennis, vaardigheden en instrumenten om daadwerkelijk stappen te zetten. De activiteiten in deze actielijn ondersteunen hen daarbij.



Lessen & inzichten

Het opbouwen van een netwerk van fans en het vinden van de ambassadeurs kost veel energie en tijd. De ondernemers die al vanuit intrinsieke motivatie werken in de structuur van sociale en organisatorische innovatie zijn de 'pareltjes' die niet zomaar voor het oprapen liggen. Het vergt goede contacten en diepgaande kennis van wat bij bedrijven speelt om de vaak 'onzichtbare' ondernemers in het vizier te krijgen. Vervolgens vergt het overtuigingskracht om de potentiële ambassadeurs te laten inzien dat de manier waarop zij werken veel positieve resultaten oplevert en daarmee andere bedrijven kunnen inspireren. Wederkerigheid en aandacht zijn daarbij belangrijke succesfactoren.

Bij de start van het opbouwen van het netwerk van ambassadeurs en fans en de eerste bijeenkomsten waarin het thema sociale innovatie werd geagendeerd, kwamen er direct veel vragen en reacties vanuit ondernemers die ermee aan de slag wilden. Op dat moment was het netwerk nog onvoldoende ontwikkeld en kon er nog niet worden doorverwezen naar partijen die ondernemers concreet van dienst konden zijn. Wanneer eenzelfde aanpak elders wordt opgestart, zou daar direct aandacht voor moeten zijn. Te overwegen valt om daar ook ondersteuning bij te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van vouchers ten behoeve van de inzet van coaches of experts.

De ambassadeurs ontvangen veel vragen en reacties na afloop van presentaties en lezingen die zij verzorgen. Vaak is dat te veel om ter plaatse te verwerken. Inmiddels wordt gewerkt met visitekaartjes die zij kunnen uitdelen waarop de geïnteresseerde ondernemer wordt doorverwezen naar het projectteam en de website voor meer informatie over het onderwerp, praktijkverhalen, concrete tools en hulpmiddelen.

De aanpak om ondernemers te inspireren door andere ondernemers blijkt goed te werken. Het is een belangrijke succesfactor. Ondernemers staan centraal en leren het beste van andere ondernemers.

De aanpak om gebruik te maken van de aanwezige energie en organisatiekracht rondom mkb'ers via het fansnetwerk blijkt ook effectief te werken. De pioniers en het projectteam benutten naast het eigen netwerk van de pioniers het bestaande netwerk van organisaties en bijeenkomsten om aandacht te vestigen op sociale en organisatorische innovatie. De kunst is het bestaande netwerk zijn werk te laten doen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Marjo Koldewey, projectleider Sociale/organisatorische innovatie provincie Overijssel, m.koldewey@overijssel.nl.

Zie ook:

www.pioniersoverijssel.nl

<https://mvnederland.nl/sociale-innovatie/aan-de-slag>

Region of Smart Factories

Noord-Nederland

Een onderdeel van de Nederlandse Smart Industry Agenda zijn Fieldlabs. Fieldlabs zijn praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht Smart Industry-oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren. Het noorden van Nederland heeft twee van dergelijke Fieldlabs, waar Region of Smart Factories (RoSF) er een van is. RoSF is het grootste Fieldlab op de nationale Smart Industry Agenda. Eén van de deelnemende ondernemers steekt zijn enthousiasme over het RoSF-Fieldlab niet onder stoelen of banken: “Wij hebben nu een ecosysteem te bieden aan alle bedrijven die er maar over denken om naar het noorden te komen. Want we hebben alle toeleveranciers, een topuniversiteit met veel technische kennis, een haven, mooie steden en een mooi platteland.”



Achtergrond en doel

In 2014 werd het rapport ‘Smart Industry, Dutch Industry fit for the future’ gepresenteerd op de Hannover Messe. Dit was de start van de Smart Industry-beweging in Nederland. Philips in Drachten wilde aanhaken op deze beweging, maar constateerde dat Smart Industry op de noordelijke beleidsagenda’s onvoldoende voor kwam. Reden voor het bedrijf om te lobbyen om dit alsnog voor elkaar te krijgen. Het belang voor Philips was gelegen in het vinden van voldoende geschoold personeel in de regio. Met name met het oog op de voortschrijdende digitalisering van de economie (“Wie nu niet aansluit op dit thema is straks te laat”). In overleg met het ministerie van EZK, de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en een aantal andere

partijen uit de regio is besloten om vijf projecten op te zetten rond Smart Industry. Dat was de opmaat naar RoSF. In feite is Philips dus de aanjager geweest van RoSF.



Aanpak

Het RoSF-consortium bestaat uit twaalf pilotprojecten. Deze zijn bij aanvang van het programma gekozen op basis van een uitvraag onder het bedrijfsleven. Hierbij was de belangrijkste vraag waar bedrijven tegenaan lopen en een oplossing voor zoeken. Er wordt dus uitsluitend geïnoveerd vanuit de markt, op basis van een markt vraag. Leidend hierin zijn de pilots die worden ontwikkeld. Om deze pilots zijn clusters gebouwd door er relevante bedrijven en kennisinstellingen bij te zoeken. Bij de pilotprojecten gaat het altijd om het zoeken naar (en vinden van) nog niet bestaande oplossingen (nieuwe technologie). Een concreet voorbeeld: een bedrijf uit Oosterwolde hielp Philips met het optimaliseren van het productieproces door middel van kunstmatige intelligentie (één van de twaalf pilots). Beide bedrijven hebben hier baat bij.

Ketensamenwerking

In het RoSF-consortium zitten veertig bedrijven, bestaande uit technologie-aanbieders, productiebedrijven en kennisinstellingen. De omvang en samenstelling van het consortium maakt ketensamenwerking heel goed mogelijk. Daarvoor is een zekere openheid bij de deelnemende bedrijven wel noodzakelijk. Men moet de mindset hebben om samen te willen werken in keten en zich beseffen dat je als keten van bedrijven sterker bent. Bij het management

moet eigenaarschap zijn en geloof in samenwerking, ook wanneer het economisch tij keert. Als bedrijf moet je over capaciteit en middelen beschikken om van meerwaarde te kunnen zijn binnen het consortium. Daarnaast moet je elkaar iets gunnen. “Door RoSF komen mensen op de werkvloer van bedrijf X in contact komen met mensen op de werkvloer van bedrijf Y. Dat gaat vanzelf en moet niet teveel van bovenaf worden georganiseerd. Kennismaking met andere partijen, leren wat hun competenties zijn. Een beter beeld krijgen van wat er in Noord-Nederland al kan. We kunnen het simpelweg niet alleen. De wereld wordt complexer, daarom moeten bedrijven krachten bundelen. Innovatie moet van ketens van bedrijven komen”, aldus één van de deelnemers aan het RoSF-consortium.

Coördinatie

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) coördineert de voortgang van het RoSF-consortium, waarbij heel strak op financiën wordt gestuurd. Qua inhoud is bewust gekozen voor een wat ‘lossere’ coördinatie. Hans Praat van de NOM: “Veel zaken zijn decentraal georganiseerd, zoals bijvoorbeeld de pilots. Daar gaan de bedrijven zelf over. Daarom loopt de ene ook beter dan de andere. Soms gaan pilots ter ziele, omdat bedrijven failliet gaan, vertrekken, etc.”

Eens in het half jaar wordt een partnerdag georganiseerd. Daarnaast is er een inhoudelijke dag en zijn er kenniscafés. Per pilotproject zijn er regelmatig bijeenkomsten waarbij de deelnemende ondernemers een pitch verzorgen. Ondernemers oordelen positief over de opzet van RoSF: “Het feit dat alle twaalf pilots gebundeld zijn binnen één programma, geeft kansen voor crossovers tussen de twaalf en biedt kansen om de regio op de kaart te zetten.”

Smart Factory Tour

Om ook bedrijven buiten het RoSF-consortium te betrekken, is de Smart Factory Tour ontwikkeld. Hier is veel belangstelling voor. Eén van de onder-



nemers verwoord de ambities van RoSF als volgt: “We willen open staan voor andere geïnteresseerde partijen. Het gaat om de olievlekwerking. We willen het hele noorden betrekken, alle industrie. Dat is ook belangrijk voor de voortzetting van RoSF, voor het ophalen van de ‘vragen van de toekomst’. De missie is vooral om de samenwerking te bevorderen in het geheel. Het is voor ons een start om Noord-Nederland op de kaart te zetten als regio voor Smart Manufacturing. Dat moet vooral doorgaan. Het zal niet direct stoppen na afloop van dit project.”

Alle activiteiten bij elkaar maken dat de ondernemers primair contact hebben met hun ‘eigen’ consortium, maar dat ze de partijen uit de andere consortia ook goed kennen.

RoSF heeft de maakindustrie in het noorden van het land op de agenda gezet. Nu is het zaak het netwerk verder uit te bouwen en de zichtbaarheid te vergroten. De wens is dat er vanuit Duitsland interesse komt voor RoSF. Dat zou de herkenbaarheid van Noord-Nederland als Smart Industry-regio zeker versterken.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

De bedrijven in het RoSF-consortium bestaan uit technologie-aanbieders, productiebedrijven en kennisinstellingen. De technologie-aanbieders (meest mkb-bedrijven) ontwikkelen oplossingen voor Smart Manufacturing. De productiebedrijven, waaronder Philips en Fokker, willen hun fabriek ombouwen tot een 'Smart Factory'. De kennisinstellingen bestaan uit onderwijsinstellingen van alle niveaus (wo, hbo, mbo). Daarnaast heeft RoSF eigen PhD's en een bijzonder hoogleraar. De NOM treedt op als penvoerder van het consortium.

Het budget voor RoSF bedraagt 15 miljoen euro. Ongeveer 40 procent daarvan bedraagt subsidie die beschikbaar is gesteld door de provincies Friesland, Groningen en Drenthe (via SNN), de gemeente Smallingerland (vanwege Philips in Drachten) en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. 90 procent van het budget vloeit naar de pilotprojecten.

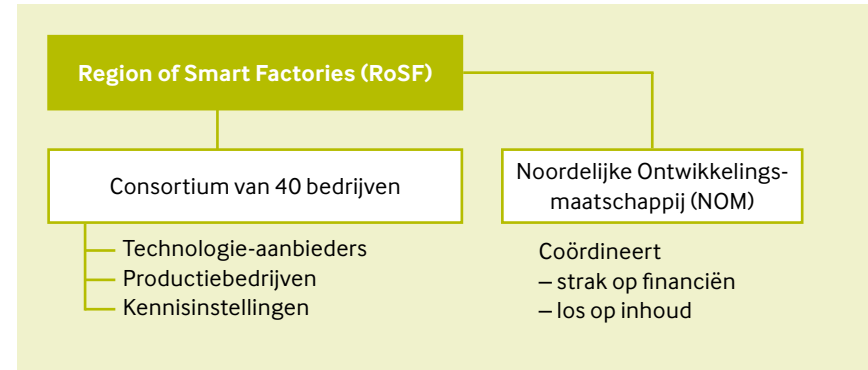
Deelnemende bedrijven financieren 60 procent van de uren die ze besteden aan RoSF zelf. Het projectbureau wordt gefinancierd door de deelnemende bedrijven, naar rato van de hoeveelheid subsidie die ze hebben ontvangen.

RoSF loopt van 2016 tot en met 2020. Daarna zal RoSF worden voortgezet, waarschijnlijk in de vorm van een Digital Innovation Hub, zodat optimaal wordt aangesloten bij de Europese ambities op het vlak van Smart Industry.



Resultaat & impact

- Na 2 jaar leverde RoSF 250 nieuwe banen op. Deelnemende bedrijven ervaren dat zij hun positie weten te versterken.
- Binnen RoSF experimenteren veertig bedrijven met Smart Industry, maar de partners zetten in op een 'olievlekwerking'. Via de Smart Factory Tour worden andere bedrijven in Noord-Nederland bij het programma



betrokken, van wie over het algemeen veel belangstelling is. De ambitie daarbij is om "het hele noorden te betrekken".

- De bedrijven voeren hun eigen pilots uit, waarbij ze begeleid worden door de NOM. Alle andere werkzaamheden worden georganiseerd en gecoördineerd door de NOM.
- Als gevolg van de inhoudelijke samenwerking binnen de pilots ontstaan nauwere contacten tussen bedrijven onderling. De bedrijven leren van elkaar, ook buiten de pilots om. Ook is er sprake van spillovers en contacten tussen bedrijven in verschillende pilots. In zijn algemeenheid vinden bedrijven elkaar makkelijker dankzij RoSF.
- Op verzoek van het Team Smart Industry, de eigenaar van de Nederlandse Smart Industry Agenda, wordt het door RoSF ontwikkelde assessment van bedrijven binnenkort nationaal uitgerold. Het assessment is een meetlat waarmee bedrijven op basis van objectieve criteria kunnen vaststellen of ze op koers liggen in de transitie naar de digitale economie (Industry 4.0). Het ontrafelt het digitaliseringsproces voor maakbedrijven in tien transformaties, waarbij steeds vijf niveaus worden uitgewerkt, van 'beginner' tot 'professional.' Het assessment maakt Industry 4.0 concreet en biedt bedrijven houvast bij het opstellen van hun eigen digitaliseringsstrategie.
- De initiatiefnemers van RoSF hebben de ambitie om het vervolg van RoSF op een Europese schaal te organiseren. Dat gaat waarschijnlijk al in 2019

gebeuren langs de lijn van de Digital Innovation Hubs. In dit verband zijn gesprekken gaande met bedrijven als Bosch, Boeing, Airbus, Audi en Philips. Europa wil Digital Innovation Hubs stimuleren. De Europese ambitie kan een impuls betekenen voor de verdere uitbouw en toenemende zichtbaarheid van het RoSF-consortium. Voor een organisatie op Europese schaal zijn aanvullende Europese en nationale middelen noodzakelijk.



Lessen & inzichten

- De belangrijkste randvoorwaarde voor succes is dat de pilotprojecten vraaggericht zijn om ervoor te zorgen dat hier daadwerkelijk nieuwe business uit voortkomt. RoSF is gefundeerd op duidelijke verdienmodellen voor alle partijen.
 - Een belangrijke uitdaging voor RoSF is bekendheid, erkenning en positionering op regionaal, nationaal en Europees niveau. De betrokkenheid van regionale en nationale bestuurders is daarbij cruciaal.
 - Zonder subsidie was RoSF niet ontstaan. Het systeem en de interacties binnen dit systeem zijn dankzij subsidie tot stand gekomen. Het voortbestaan van het systeem is niet afhankelijk van subsidie, aangezien de nu opgestarte projecten gewoon doorgaan. Voor een verdere verbreding en Europese opschaling van RoSF zijn aanvullende subsidies wel noodzakelijk.
 - Soms bestaat de vrees wanneer bedrijven samen gaan innoveren, dat de resultaten ook de concurrentie op weg helpen. Maar in de praktijk zijn daar prima afspraken over te maken en vormt dit geen probleem. Als er concurrerende bedrijven in dezelfde pilot zitten is het zaak aan de voorkant goede afspraken te maken. Daar dien je als bedrijf alert op te zijn.
 - Het is belangrijk dat het belang van deelname aan RoSF door de hele deelnemende organisatie gevoeld wordt. Dus niet alleen door degenen die er direct bij betrokken zijn. Je moet er als ondernemer voor zorgen dat je deelname aan RoSF breed bekend is binnen je organisatie, omdat er in de hele organisatie kennis zit die nuttig kan zijn voor het consortium. Het is dus van belang om hier intern gesprekken over te voeren.
- Het zou voor het vervolg sterk zijn als het subsidiemodel meer openstaat voor nieuwe partijen. Dat is nu niet het geval: het budget ligt bij individuele bedrijven en staat daardoor niet open voor nieuwe partijen. Dus nieuwe partijen delen niet mee in de subsidie. Dit maakt het subsidiesysteem statisch.
 - Voor deelnemende bedrijven is het belangrijk om op een herkenbaar vraagstuk in te kunnen stappen. Pilotprojecten moeten daarom concreet en vraaggericht geformuleerd worden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Hans Praat, Business Developer bij de Noordelijke Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij (NOM), praat@nom.nl.

Zie ook:

<https://rosf.nl>

<https://www.smartindustry.nl/fieldlabs>

Smart Manufacturing: Industriële Toepassing in Zuid-Holland

Het programma Smart Manufacturing: Industriële Toepassingen in Zuid-Holland (SMITZH) wil de Zuid-Hollandse maakindustrie en de technologische toeleveranciers ondersteunen bij het toepassen van smart manufacturing. In het programma werken mkb-bedrijven én grote bedrijven in acht fieldlabs aan technologische innovatie die productiebedrijven 'slimmer' maakt. Deze acht fieldlabs bieden praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht oplossingen ontwikkelen, testen en uitvoeren. De activiteiten in het programma van SMITZH zijn assessments, trainingen, skillslabs, pilots, simulaties, kiemprojecten en demonstraties. Dit helpt bedrijven en andere stakeholders te ontdekken waar voor hen de kansen en meerwaarde van smart manufacturing zitten en welke stappen ze concreet kunnen zetten.



Achtergrond en doel

De maakindustrie in Zuid-Holland telt bijna 10.000 bedrijven. Hiermee heeft het een groot aandeel in de (bestaande) werkgelegenheid. Smart manufacturing, ofwel het automatiseren, robotiseren en digitaliseren van productie, biedt dé kans om deze industrie concurrerend en duurzaam door te laten groeien. Smart manufacturing wordt nog weinig toegepast door bedrijven in Zuid-Holland. Omarming en toepassing van smart manufacturing betekent nogal wat voor de omzetting van productielijnen en -ketens. Om die stap te kunnen maken, moeten bedrijven een strategie hebben, hun personeel kunnen bijscholen en voldoende financiële middelen beschikbaar hebben.

Nieuwe technologieën moeten worden ontwikkeld en/of beschikbaar worden gemaakt. Bovendien zijn de juiste combinaties van uitontwikkelde technologieën en de juiste partners nodig.

Het doel van het programma Smart Manufacturing: Industriële Toepassing in Zuid-Holland (SMITZH) is bedrijven bij al deze aspecten te ondersteunen. Zo bevordert het de industriële toepassing van smart manufacturing. SMITZH wil uitgroeien tot een internationale hotspot voor smart manufacturing. Een digital innovation hub met internationale uitstraling. Een one-stop-shop waar bedrijven naar toe komen om hun hoogwaardige producten op concurrerende manier te laten maken, ook in kleine series en/of enkelstuks. Een regio waar productiebedrijven en toeleveranciers zich vestigen of uitbreiden vanwege het sterke ecosysteem van vraag en aanbod in kennis, innovatie en producten.

SMITZH kent drie doelstellingen:

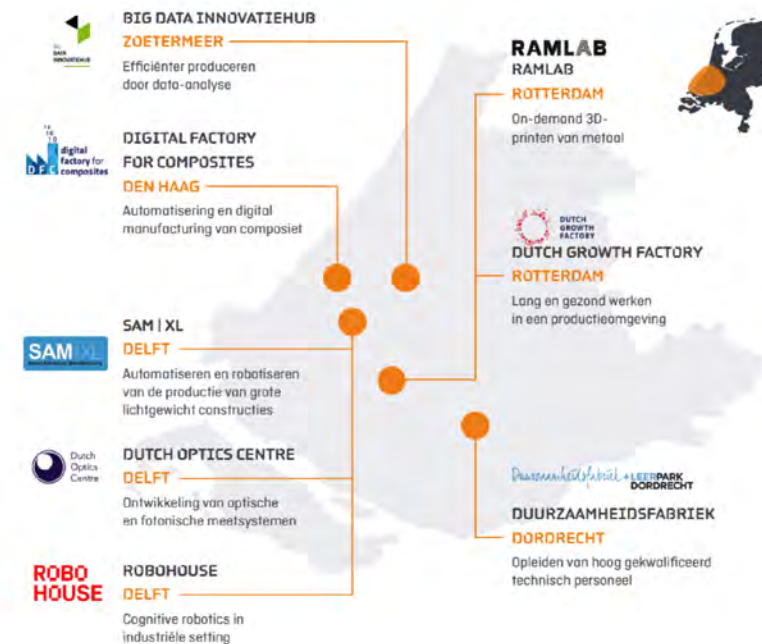
1. SMITZH versterkt de Zuid-Hollandse maakindustrie en de technologische toeleveranciers door de bedrijven te ondersteunen bij het toepassen van smart manufacturing. Het gaat vooral om ondersteuning bij het:
 - a. vaststellen en uitvoeren van een strategie;
 - b. het financieren van de benodigde investeringen;
 - c. het vinden van de juiste partners;
 - d. het ontwikkelen en toetsen van ontbrekende technologie.Door de toepassing van smart manufacturing kunnen de bedrijven

- producten leveren van hogere kwaliteit, in kleinere series, goedkoper en duurzamer, met kortere levertijden. Dit verbetert hun concurrentiepositie, stimuleert ze om delen van hun productie uit het buitenland terug te halen naar Nederland (reshoring) en om nieuwe producten lokaal te gaan maken.
2. Het creëren van een betere aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Aan de ene kant door op maat gemaakte opleidingen voor studenten en werknemers aan te bieden in fieldlabs om met de nieuwste technologie te werken. Aan de andere kant door 'menserichte' technologie te ontwikkelen die moeilijke taken makkelijk maakt. Ook mensen met weinig technologische kennis kunnen dan aan de slag.
 3. Het bouwen van een solide innovatie-infrastructuur van acht fieldlabs die nauw samenwerken. Dit verband heeft één centraal loket zodat bedrijven weten waar ze aan moeten kloppen.



Acht fieldlabs

Fieldlabs zijn praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren. Fieldlabs kunnen een omgeving bieden waarin mensen deze oplossingen leren toe te passen. Fieldlabs versterken verbindingen met onderzoek, onderwijs en beleid op een specifiek thema. Sommige fieldlabs hebben een regionale focus, andere een nationale, Europese of wereldwijde focus. De acht Zuid-Hollandse fieldlabs die samenwerken binnen SMITZH zijn ook onderdeel van het landelijke Smart Industry programma. Dit bredere programma zet zich in om in Nederland in 2021 het meest flexibele en het beste digitaal verbonden productienetwerk van Europa te creëren.



Met deze doelen beoogt SMITZH aan het einde van de looptijd van het programma (eind 2022) 2.500 extra banen bij maakbedrijven te hebben gerealiseerd. Van deze bedrijven:

- hebben er 100 een smartmanufacturing-strategie geïmplementeerd;
- hebben er 30 zich nieuw gevestigd in de regio of hebben *gereshored*;
- passen er 50 mensgerichte technologie (smart working) toe;
- hebben er 50 samengewerkt met één van de smart manufacturing fieldlabs;
- zijn er 5 door de scale-up-fase naar wasdom gebracht.

Doelgroep

SMITZH richt zich op gebruikers én ontwikkelaars van smart manufacturing en is bedoeld voor scale-ups, mkb en corporates. Onder deze brede groep bedrijven gaat de aandacht vooral uit naar de innovators (koplopers) en early adopters (voorlopers) en deels de early majority (de eerste meelopers). Van deze groep is namelijk te verwachten dat de bedrijven tijdig met smart manufacturing aan de slag gaan. SMITZH richt zich op scale-ups omdat de indruk bestaat dat voor produceerbaarheid en productietechnologie niet altijd voldoende aandacht is bij incubators. Dat hiaat wil SMITZH vullen.

Drie fases

SMITZH is medio 2017 gestart en is opgebouwd in drie fasen. In fase 1 (tot november 2017) is getoetst bij bedrijven, fieldlabs en overheden of er behoefte is aan een dergelijk programma en wat daarin dan de speerpunten moeten zijn. Deze fase is uitgevoerd door het kernteam Fieldlabinfrastructuur Zuid-Holland (bestaande uit medewerkers van MRDH, Innovation Quarter, provincie Zuid-Holland en TNO), in nauwe samenwerking met de acht fieldlabtrekkers.

In fase 2 (tot eind 2018) staat de gedachte 'zien is geloven', centraal. Er zijn assessments, trainingen en skillslabs opgezet en goedgekeurd. Daarnaast zijn er pilots waarin productielijnen worden gesimuleerd en in de praktijk uitge-

voerd. Een promotieprogramma maakt dit zichtbaar voor de buitenwereld. Ten slotte wordt tijdens deze fase een definitieve uitvoeringsvorm en organisatie voor fase 3 uitgewerkt en opgezet.

Fase 3 (2019 tot en met 2022) bestaat uit de uitvoering van projecten die in fase 2 zijn ontwikkeld. Hierbij ligt de focus op bedrijven die bij en met fieldlabs samenwerken. Fase 3 kent twee blokken, gericht op respectievelijk de ontwikkeling van slimme maaktechnologie en op de maatregelen die nodig zijn voor succesvolle uitvoering daarvan. Dit moet de bedrijven directe meerwaarde opleveren in de vorm van een smart manufacturing strategie, nieuwe productiemethoden, nieuwe producten of ook nieuwe businessmodellen (als onderdeel van de strategie).

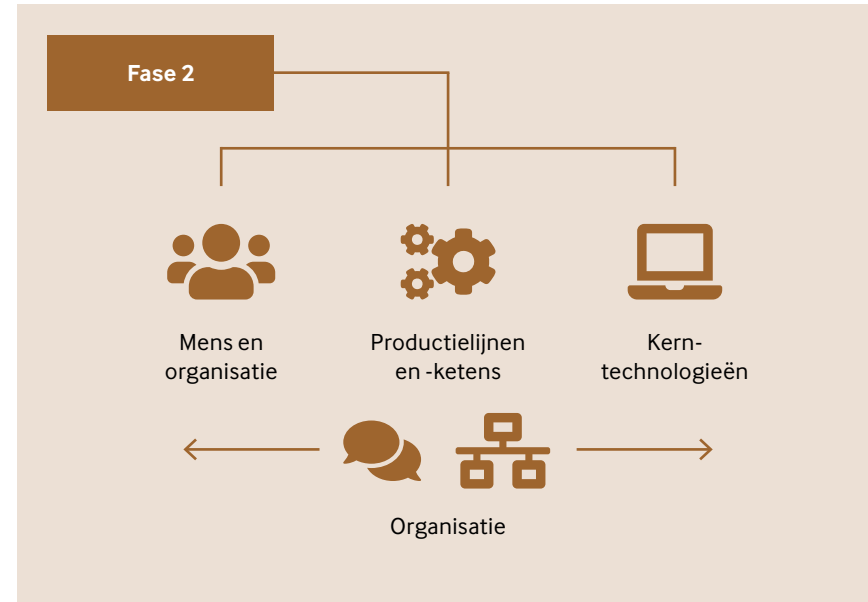
In deze casusbeschrijving richten we ons op de gekozen aanpak en de lessen en inzichten uit fase 1 en 2.

Programmatische aanpak

Het programma in fase 2 is opgebouwd uit drie hoofdlijnen en een organisatie-lijn. De hoofdlijnen zijn opgebouwd rondom mens en organisatie, productielijnen en -ketens en kerntechnologieën. Per lijn is een aantal werkpakketten (WP's) gedefinieerd, steeds op basis van de vraag.

- **Mens en organisatie:** veel vragen van ondernemers draaien om mens en organisatie en het zijn ook de mensen die de transitie moeten initiëren, dragen en uitvoeren.
 - **WP 1 Van Aware naar aan de Slag.** Via een bewustwordings- en verdiepingsslag wordt een koplopergroep van bedrijven geholpen met strategievorming en implementatie;
 - **WP 2 Smart Manufacturing Executive Program.** Masterclass voor ondernemers met hun productieleders en de accountmanager van de bank, resulterend in strategie en financiering;

- **WP 3 Ontwikkeling Skillslabs.** Het succesvolle skillslab van de duurzaamheidsfabriek wordt naar twee andere fieldlabs uitgebreid zodat veel meer werknemers smart skills kunnen krijgen.
- **Productielijnen en -ketens:** vaak is een systeemaanpak nodig waarin productielijnen en soms productieketens (over meerdere bedrijven heen) radicaal zullen veranderen.
- **WP 4 Pilot digital Twin.** Simulatie van een deel van een productielijn (digital twin) als hulpmiddel om opties te tonen, business cases te evalueren, productielijnen te ontwerpen en de productie optimaal te laten verlopen;
 - **WP 5 Netwerk van fysieke proeflocaties.** Gebruik bestaande apparatuur, machines en installaties van bedrijven en kennisinstellingen voor het toetsen van nieuwe ideeën;
 - **WP 6 Guided Assembly Pilot.** Demonstratie van het gebruik van augmented reality en projectie-technologie als technologie die werk gemakkelijker, veiliger, schoner en leuker maakt.
- **Kerntechnologieën:** op deelaspecten is nieuwe of betere technologie nodig. Die kan worden ontwikkeld door bedrijven in samenwerking met één of meer fieldlabs.
- **WP 7 Inline sensor composiet.** Bij automatisering en digitalisering van composietproductie moet de kwaliteit inline worden bepaald. Hiervoor wordt een prototype ontwikkeld.
 - **WP 8 Kiemprojecten.** Uit WP 1-4 en uit externe contacten komen vragen over andere ontbrekende technologieën. In WP 8 zijn zes vouchers beschikbaar voor technologische haalbaarheidsonderzoeken.
- **Organisatie:** *Be good and tell it.*
- **WP 9 Marketing en communicatie** van SMITZH en de deelnemende fieldlabs. Gericht op groei van het programma.



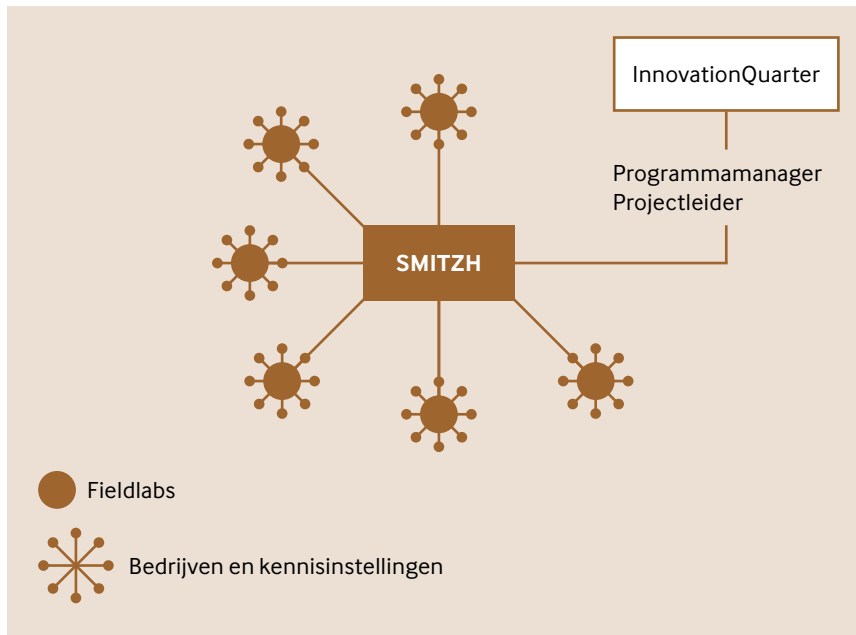
- **WP 10 Projectmanagement.** Ontwikkeling van de loketfunctie en de digital innovation hub. Beheer en rapportage van huidige werkpakketten en realisatie van vervolprojecten.

Onder aanvoering van de programmamanager SMITZH komen de trekkers van de fieldlabs elke drie weken bij elkaar. Tijdens deze overleggen wordt de voortgang van de programmalijnen en werkpakketten besproken. Vincent Wegener van fieldlab RAMLAB: "Tijdens deze overleggen delen we welke bedrijven er zijn en wat hun uitdagingen zijn. Het is goed om elkaar te kennen en te weten wat er bij de andere fieldlabs speelt. Iedereen heeft zijn eigen programma en focus. Dus het is vooral een kwestie van netwerken en samen optrekken."



Betrokken partijen

SMITZH wordt gecoördineerd door een programmamanager en een projectleider van InnovationQuarter. De uitvoering van de verschillende werkpakketten ligt in handen van de werkpakketleider. In de meeste gevallen gaat het om trekkers van de fieldlabs. De fieldlabs worden getrokken door consortia van bedrijven en kennisinstellingen. Aan de fieldlabs zijn vervolgens weer meerdere bedrijven al dan niet tijdelijk verbonden. Via de fieldlabs zijn circa 80 bedrijven actief betrokken bij SMITZH. Daarnaast hebben honderden bedrijven en hun medewerkers deelgenomen aan activiteiten die door de fieldlabs worden georganiseerd.



Financiën

Voor de uitvoering van fase 2 leveren de MRDH (750.000 euro) en het ministerie van EZK (750.000 euro) gezamenlijk een bijdrage van 1,5 miljoen euro. Deelnemende bedrijven stellen hier in cash een bijdrage van 773.000 euro en in natura naar schatting meer dan 3,2 miljoen euro tegenover. In totaal leidt dit tot een verwachte investering van ruim 6,5 miljoen euro.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland hebben het programma 'SMITZH-3: Derde fase innovatieprogramma om de Zuid-Hollandse maakindustrie te ondersteunen bij de toepassing van slimme maaktechnologie' medio december 2018 vastgesteld. Het programma SMITZH-3 zal medio 2019 van start gaan, aansluitend op fase 2. Het programma SMITZH-3 duurt tot en met 2022. Met een bijdrage van de provincie van 5,2 miljoen euro en een bijdrage van TNO van 1,5 miljoen euro kan een meerjarig programma SMITZH-3 van in totaal circa 11,5 miljoen euro worden gerealiseerd doordat andere partijen meefinancieren zoals bedrijven en (andere) partners zoals TU Delft, Metaalunie, FME, HI en Hogeschool Rotterdam.



Resultaat & impact

- De activiteiten in fase 2 hebben bedrijven en andere stakeholders geholpen te ontdekken waar voor hen de kansen en meerwaarde van smart manufacturing zit en welke stappen ze concreet kunnen zetten. Denk aan assessments, trainingen, skillslabs, pilots, simulaties, kiemprojecten en demonstraties. Fase 2 heeft een reeks aan projectplannen en voorstellen opgeleverd, te financieren vanuit bedrijven en verschillende regelingen (Interreg, MIT Zuid-Holland, Horizon 2020, SME-instrument).
- Tijdens fase 2 worden in tien kiemprojecten de haalbaarheid van een nieuwe technologie op kleine schaal getoetst. Daaraan doen een kleine twintig bedrijven mee, waarvan de helft mkb. Voor zeven bedrijven is het

- de eerste samenwerking met een fieldlab. Totale investering (in natura en in cash) bedraagt ruim 300.000 euro.
- Daarnaast worden twee demonstrators opgezet: één van een digital twin en één van een maaktechnologie voor optische elementen. Daaraan doen vier bedrijven mee, waarvan de helft mkb. Voor twee bedrijven is het de eerste samenwerking met een fieldlab.
 - Ook is een Guided Assembly Lab opgezet in RoboHouse met TNO en twee regionale mkb-bedrijven; totale omzet 130.000 euro.
 - Voor bedrijven waren vouchers beschikbaar voor haalbaarheidsonderzoeken. In totaal worden er zes vouchers uitgedeeld waarbij bedrijven de helft van de kosten zelf voor hun rekening nemen. Hierdoor wordt voor bedrijven inzichtelijk of het toepassen van bestaande technologie een goede businesscase oplevert en aan welke eisen een goede invulling moet voldoen.
 - Overigens blijkt in verschillende gevallen dat het bewust maken van de kansen van slimme maaktechnologie ook zonder voucher of project in SMITZH leidt tot investeringen in en adoptie van nieuwe maaktechnologie. In RoboHouse zijn inmiddels op basis van een in SMITZH opgezette workshop al meer dan veertig bedrijven op eigen kosten of met support van de Rabobank geanalyseerd op mogelijkheden voor robotisering. In ongeveer de helft van die gevallen heeft dat direct geleid tot vervolprojecten.
 - Tijdens fase 2 is een centraal loket voor bedrijven opgezet. Door de acht fieldlabs te bundelen is een regionale hub gecreëerd en een blijvende ondersteuningsstructuur opgezet voor bedrijven die aan de slag willen met smart manufacturing.
 - Voor zowel digitaliseringsprojecten, ondersteuning van fieldlabs (Digital Innovation Hubs, DIH) als netwerken van DIH's zoals SMITZH zijn substantiële middelen vrijgemaakt. Als één van de eerste operationele netwerken wordt SMITZH in binnen- en buitenland als voorbeeld gezien. Zo is SMITZH inmiddels door het Smart Industry Programmabureau erkend als één van de vijf Smart Industry Hubs in Nederland. In Europa wordt het programma gezien als een voorloper op het regionaal bundelen van de krachten.

- SMITZH-fase 2 is zo goed van de grond gekomen dat er in fase 3 nieuwe partners toetreden: FME, Holland Instrumentation, Metaalunie, Hogeschool Rotterdam, Haagse Hogeschool en TU Delft.
- De skillslabs bieden bedrijven en onderwijsinstellingen uit de regio de mogelijkheid om hun medewerkers en studenten te leren omgaan met nieuwe technologie. Het onderwijs heeft bedrijven echt nodig om hun studenten te laten kennismaken met bijvoorbeeld robotisering omdat het anders voor hen onbetaalbaar is.
- De totale mogelijke inleg in cash en in natura (zowel uren als inzet van middelen) voor fase 3 bedraagt naar verwachting 11,5 miljoen euro. De verwachting is dat met deze inzet van SMITZH de totale financiering (inclusief overheidsbijdragen voor de acht fieldlabs in SMITZH) in smart manufacturing in Zuid-Holland de komende jaren stijgt van 100 miljoen naar 130 miljoen euro. Het programma levert dus naar verwachting een extra investering op van circa 20 miljoen euro.



Lessen & inzichten

- De initiatiefnemers (MRDH, InnovationQuarter, Provincie Zuid-Holland en TNO) hebben geconstateerd dat nauw samenwerken, krachtenbundeling en een goede focus helpen om financiering en aandacht te trekken van bijvoorbeeld het ministerie van EZK en de gemeente Den Haag. De initiatiefnemers zijn complementair aan elkaar en hebben elkaar gevonden met een enthousiaste aanpak en persoonlijke passie voor het gezamenlijke doel.
- Het heeft SMITZH enorm geholpen dat er vanaf fase 2 werd gewerkt met een gedetailleerd projectplan. Hierdoor konden de partijen direct voortvarend van start en zijn snel andere partijen aangesloten. Anton Duis-terwinkel, programmamanager SMITZH: “We zijn vanaf het begin bezig geweest met vragen als: Wat is wiens rol? Wat zijn onze doelen? Wat willen we bereiken? En welke rol kunnen de betrokken partijen daarin spelen? Het is een zeer intensieve aanpak door de samenwerking met zoveel betrokken partijen. Geen project, maar een programma. Dat is nieuw voor Innovati-

onQuarter en we merken dat het succes heeft. Onze focus ligt echt op de lange termijn.”

- De trekkers van de fieldlabs vormen een groep mensen die van hun organisaties (bedrijven, kennisinstellingen) de ruimte krijgen om een dergelijke praktijkomgeving op te zetten. De fieldlabs zijn een soort start-ups met weinig geld en manoeuvreerruimte. Elke fieldlab heeft een andere opbouw. Er zijn grote onderlinge verschillen.
- De fieldlabs zijn zowel innovatiemakelaar als ontwikkelaar van nieuwe kennis en technologie. Daan Wortel, trekker van de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht: “Je moet bedrijven buiten de eigen comfortzone laten denken door middel van masterclasses om de behoefte in beeld te krijgen en na te denken over oplossingen. Dit vraagt een heel actieve programmering. Je moet niet pushen op technologie, maar op een oplossing. En die ligt nog weleens buiten de technologie. Bijvoorbeeld door te kijken naar een slimmere logistiek in het werkproces. Zo zijn we continu aan het kijken hoe het anders en beter kan. Bijvoorbeeld met sociale innovatie.”
- Daan Wortel: “De Zuid-Hollandse clusters hebben veel potentie, maar zijn zeer versnipperd. SMITZH is een goede poging om de regio te activeren. Het is goed om elkaar op te zoeken om de bedrijven te bedienen. Kennisinstellingen en bedrijven bedenken allemaal fantastische oplossingen, maar wie moet het maken? Investeer in de hightech makers van morgen. Dus de mensen die de machines kunnen bedienen.”
- Anton Duisterwinkel: “Ik ben trots op wat we allemaal los hebben gemaakt, niet alleen bij bedrijven, maar juist bij andere, omliggende partijen.”

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Anton Duisterwinkel, programmamanager SMITZH, InnovationQuarter, anton.duisterwinkel@innovationquarter.nl

Zie ook: www.smitzh.nl

Fieldlab Smart Base

Diverse regio's

Fieldlab Smart Base is een samenwerking tussen het ministerie van Defensie en de ontwikkelingsmaatschappijen. Middels het principe van open innovatie experimenteert Defensie samen met ontwikkelingsmaatschappijen en mkb-bedrijven om te komen tot een innovatieve krijgsmacht die overal ter wereld inzetbaar is vanuit een legerbasis die veilig is en met een zo klein mogelijke footprint kan opereren.



Achtergrond en doel

Het ministerie van Defensie is de afgelopen jaren door opeenvolgende reorganisaties geconfronteerd met krimpende budgetten. In een tijd dat de Research & Development-tak van Defensie werd afgebouwd kwamen in de civiele wereld en het bedrijfsleven juist allerlei technologische ontwikkelingen en innovaties tot stand. Tegelijkertijd nam het belang van structurele investeringen in kennisopbouw, technologische ontwikkeling en innovatie nog verder toe vanwege een verslechterde veiligheidssituatie en (potentiële) tegenstanders die steeds makkelijker toegang krijgen tot nieuwe technologieën.

Met de Strategische Kennis- en Innovatieagenda uit 2016 zette Defensie in op het vernieuwen van de krijgsmacht, het versterken van de samenhang tussen kennisprioriteiten en innovatiedoelen en het vernieuwen van de manier Defensie waarop innoveert, onder meer door ruimte te geven aan een initiatief als de eenheid Concept Development & Experimentation (CD&E) van de Koninklijke Landmacht.

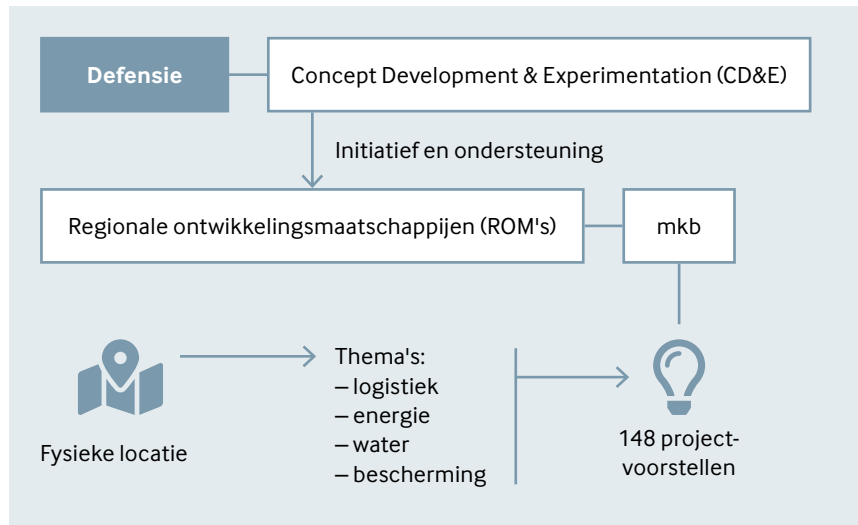
CD&E is bedoeld om ontwikkelaars en gebruikers bij elkaar te brengen in het ontwikkel- en innovatietraject om producten en diensten in wording zo veel mogelijk te toetsen aan de operationele praktijk. Oftewel: conceptontwikkeling door middel van experimenten.

CD&E kent vele verschijningsvormen: van workshops met ontwikkelaars en gebruikers, via gestileerde of meer realistische simulaties, tot proeftuinen, 'living labs' en experimenten op de werkplek, ingebed in de dagelijkse praktijk. CD&E verhoogt de kans op acceptatie en een goede inbedding van vernieuwende, door de gebruiker gewenste, oplossingen. Defensie streeft ernaar de rol van CD&E in haar vernieuwingsprocessen te verstevigen.



Aanpak

Bij de CD&E aanpak hoort ook samenwerking met het innovatieve bedrijfsleven. Maar daarin kende Defensie tot voor kort onvoldoende de weg. Via contact met in eerste instantie Oost NL en direct aansluitend met de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's), is daarom het programma Fieldlab Smart Base opgezet. Dat heeft geleid tot de samenwerking tussen Defensie, de regionale ontwikkelingsmaatschappijen en het mkb, met als doel het realiseren van vernieuwingen door middel van het experimenteren met verscheidene concepten en toepassingen.



Fieldlab Smart Base is de fysieke locatie waar geëxperimenteerd wordt met de legerbasis van de toekomst. Die moet snel en flexibel kunnen worden opgezet. Met het organiseren van een viertal bijeenkomsten met het bedrijfsleven heeft Defensie ruim zeshonderd bedrijven weten te bereiken. Die bedrijven zijn door Defensie uitgenodigd met innovatievoorstellen te komen op de thema's logistiek, energie, water en bescherming. Dat heeft geleid tot 148 projectvoorstellen. Op de kazerne in Soesterberg, de voormalige fysieke locatie van Fieldlab Smart Base, worden uiteindelijk meer dan tien experimenten uitgevoerd. Na deze eerste succesvolle fase werken de betrokken partners samen aan een groter vervolgprogramma. Voor dit vervolgprogramma is nog geen definitieve einddatum vastgesteld.



Betrokken partijen, looptijd en kosten

Fieldlab Smart Base is een samenwerking tussen Defensie en de ontwikkelingsmaatschappijen, waarbij CD&E het initiatief neemt en ondersteunt. De

betrokken partijen zijn het ministerie van Defensie, CD&E en de regionale ontwikkelingsmaatschappijen Oost NL, LIOF, NOM, en IQ. Daarnaast zijn een tiental mkb-bedrijven en een aantal kennisinstellingen betrokken bij de opzet en uitvoering van de experimenten. Fieldlab Smart Base hanteert het principe van open innovatie, wat in de praktijk betekent dat elke organisatie die waarde kan toevoegen aan het concept 'legerbasis van de toekomst' kan meedoen aan de experimenten.

De kosten van Fieldlab Smart Base komen voor rekening van het ministerie van Defensie. De kosten bestaan uit de inkoop van kennis en het faciliteren van de living labs waar de prototypes worden getest. Totaal heeft het opzetten van Fieldlab Smart Base 6,9 miljoen euro aan private en publieke investering opgeleverd in heel Nederland.



Resultaat & impact

- Landelijk is er veel belangstelling voor het Fieldlab Smart Base;
- Medio 2017 werd Smart Base bekroond met de officiële status van Smart Industry Fieldlab. Uniek aan dit Fieldlab is dat de overheid zwaar inzet op haar rol als potentiële launching customer;
- Fieldlab Smart Base heeft binnen de Defensieorganisatie wel het een en ander losgemaakt. Het programma heeft laten zien dat het goed mogelijk is om als overheidsorganisatie samen te werken met bedrijven. Het heeft er toe geleid dat Defensie op het gebied van aanbesteden en begroten toe wil naar een eenvoudiger manier van organiseren. Ook is de organisatie anders tegen innovatie gaan aankijken, in die zin dat men zich meer dan daarvoor beseft dat innovatie sneller en beter tot stand komt wanneer je over grenzen heen kijkt en actief de samenwerking met andere partijen zoekt. Kortom, vaste structuren en processen binnen Defensie worden nu voor de spiegel gehouden.
- Medio 2018 is het Fieldlab Smart Base verhuisd van Kamp Soesterberg naar Complex Ede-Driesprong.



Lessen & inzichten

- Een van de belemmeringen voor Fieldlab Smart Base is dat Defensie te maken heeft met een aparte aanbestedingswet: de Wet Aanschaffingen Defensie en Veiligheid (ADV). In de ADV is het innovatiepartnerschap als aanbestedingsprocedure niet opgenomen. Er zijn overigens andere procedures die ruimte bieden om de markt te stimuleren om met innovatieve oplossingen te komen. Voorbeelden hiervan zijn de onderhandelingsprocedure met aankondiging en de concurrentiegerichte dialoog;
- Grote juridische zorgvuldigheid is nodig bij de voorbereiding van een experiment of innovatietraject. Naast de complexe wetgeving rond aanbestedingen dient ook al in een vroeg stadium rekening gehouden te worden met de mogelijkheden van opschaling van het experiment en het juridisch eigendom van de resultaten van een innovatietraject (kennis, producten)
 - rekening houden met de mogelijkheid om op te schalen, aanbestedingswetgeving;
- Het principe van 'open innovatie' is tot op heden nog niet helemaal uit de verf gekomen. Uiteindelijk werd er toch vaak met één bedrijf een contract afgesloten. Waarschijnlijk zijn de mogelijkheden van innovatief aanbesteden nog onvoldoende benut;
- De verkokering van het Defensieapparaat is waarschijnlijk nu nog de grootste bottleneck om maximaal te kunnen profiteren van de mogelijkheden van innovatieve partnerschappen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Luitenant-Kolonel Edwin Leidelmeijer, Senior Stafofficier, Concept Development & Experimentation Koninklijke Landmacht, e.leidelmeijer@mindef.nl



Bijlagen

Bijlage 1. Verantwoording selectie en analyse praktijkvoorbeelden

Oproep

In september 2018 verspreidde Platform31 een oproep onder gemeenten, provincies, triple helix samenwerkingsverbanden, regionale ontwikkelingsbedrijven en ondernemersnetwerken met de vraag om succesvolle praktijkvoorbeelden van regionale initiatieven die het brede mkb ondersteunen in ontwikkeling en groei van ondernemerschap te delen. Op deze oproep ontvingen we 56 voorbeelden van regionale initiatieven/aanpakken. Een expertgroep selecteerde vervolgens twintig praktijkvoorbeelden.

Selectiecriteria

Bij de selectie van praktijkvoorbeelden zijn de volgende criteria gehanteerd:

1. **Een praktijkvoorbeeld richt zich op één van de drie thema's personeel, innovatie en financiering of een combinatie daarvan.** Praktijkvoorbeelden die zich niet op deze thema's richten, zoals op internationalisering, zijn niet geselecteerd, hoe goed de praktijkvoorbeelden qua opzet ook zijn.
2. **Een praktijkvoorbeeld richt zich op het brede mkb.** Praktijkvoorbeelden die zich uitsluitend richten op koplopers of starters zijn niet geselecteerd.
3. Met het oog op de mogelijkheden tot opschaling/vertaling van een aanpak naar andere regio's in het land, is de interesse uitgegaan in het bijzonder uitgegaan naar het onderliggende werkingsmechanisme/

de werkzame bestanddelen van praktijkvoorbeelden. Dit betekent dat is gekeken naar zowel conventionele als originele, creatieve aanpakken.

4. Vanuit de zoektocht naar een zo breed mogelijke waaier van mogelijke interventievormen en ondersteuningsmogelijkheden ging de interesse in het bijzonder uit naar **praktijkvoorbeelden met een onderscheidende en doeltreffende aanpak.**
5. **Praktijkvoorbeelden sluiten aan bij de problematiek en potentie van mkb-bedrijven in de regio.** De praktijkvoorbeelden helpen het brede mkb verder én stimuleren daarmee de economische ontwikkeling van de regio.
6. **Praktijkvoorbeelden kenmerken zich door professionele aanpak.** Dat wil zeggen dat praktijkvoorbeelden doeltreffend en doelmatig zijn en dat hun aanpak SMART is geformuleerd (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).
7. **Praktijkvoorbeelden kennen een lage drempel voor mkb'ers om aan deel te nemen** wat tot uitdrukking komt in een zo groot mogelijk bereik (aantal deelnemende bedrijven).
8. **Ondernemers ervaren meerwaarde van de aanpak en begeleiding vanuit het praktijkvoorbeeld.** De begeleiding wordt gekenmerkt als professioneel en vakbekwaam, ondersteunend en faciliterend. De aanpak en begeleiding is bij voorkeur enthousiasmerend, creatief én vernieuwend en nodigt de mkb'er uit tot actieve deelname.

9. **Praktijkvoorbeelden zijn solide gefinancierd.** Dat wil zeggen dat betrokken partijen zich voor de volle looptijd van het praktijkvoorbeeld financieel hebben gecommitteerd aan de uitvoering ervan. Er is nagedacht en bij voorkeur afspraken gemaakt over wat er met het praktijkvoorbeeld (of onderdelen daarvan) gebeurt ook ná het aflopen van eventuele (nationale en Europese) cofinancieringsprogramma's. Bij voorkeur wordt de aanpak bij bewezen succes (deels) geïmplementeerd in regulier beleid en dito financiering. Financieel commitment van (regionale) partijen is een voorbeeld voor andere regio's en vergroot de kans op opschaling elders.

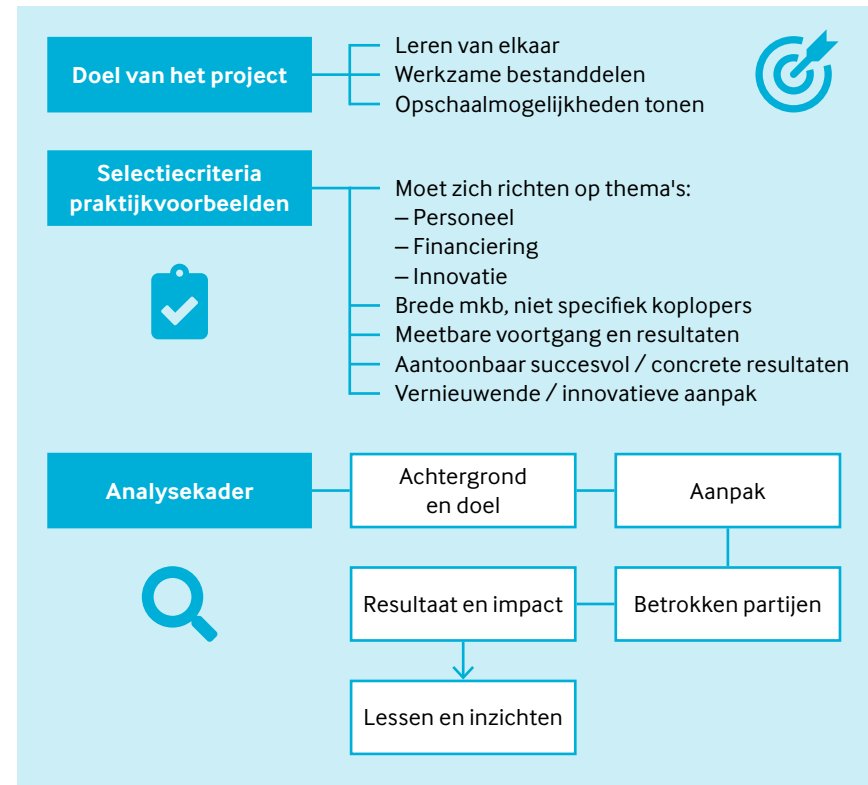
10. **Praktijkvoorbeelden leiden tot aantoonbare en concrete resultaten.**

Dat wil zeggen dat een praktijkvoorbeeld bijdraagt aan de ontwikkeling van het mkb in termen van vernieuwing en groei van ondernemerschap en verhoging van de arbeidsproductiviteit (economisch effect en impact). Idealiter is er op basis van een gedegen evaluatie en monitoring inzicht in de succes- en faalfactoren, geleerde lessen, do's en don'ts, ervaringen en inzichten en geboekte resultaten. Praktijkvoorbeelden die nog tot onvoldoende meetbare resultaten leiden, zijn niet geselecteerd.

Analysekader

Vervolgens is Platform31 aan de slag gegaan met een nadere bestudering van de geselecteerde praktijkvoorbeelden. Deze analyse bestond uit deskresearch en interviews. Per praktijkvoorbeeld zijn interviews afgenomen met de uitvoerders van de aanpak, eventuele ambtelijk en/of bestuurlijk opdrachtgevers en enkele ondernemers om te horen wat hun ervaring is geweest.

Om het economisch effect en impact van de praktijkvoorbeelden te doorgronden (wat werkt?) en te leren hoe de praktijkvoorbeelden kunnen worden opgeschaald (wat kan (deels) elders worden toegepast?) is gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld analysekader. Per praktijkvoorbeeld brachten we de volgende zaken in beeld:



Achtergrond en doel

Vragen die hierbij centraal stonden: Wat was de achtergrond en aanleiding om met een initiatief te starten, vanuit welke probleemanalyse of startsituatie? Voor welk probleem of voor welke kans is beoogd een oplossing te bieden? Wat was de context waarbinnen het initiatief is opgestart? Wie was de initiatiefnemer? Wat was zijn of haar motivatie om hiermee te starten? Wat is het doel van het project? Wat wordt beoogd te bereiken? Voor welke groep mkb'ers is het project bedoeld?



Aanpak

Vragen die hierbij centraal stonden: Wat houdt de aanpak in, welke activiteiten worden ondernomen? Wanneer startte het project en wat is de geplande doorlooptijd en einddatum? Hoe wordt het initiatief gefinancierd (zowel korte als lange termijn) en door welke partijen? Wordt er ook een bijdrage gevraagd van de deelnemende ondernemers? Zo ja, hoe groot is die bijdrage? Wat is de financiële omvang van het project? Is het project ingebed in of onderdeel van een bredere regionale aanpak/stimulering van economie en bedrijfsleven? Zo ja, hoe hangt het samen met andere (lokale of regionale) activiteiten, interventies, maatregelen of projecten?



Betrokken partijen

Vragen die hierbij centraal stonden: Wie voert het project uit? Waarom is voor deze persoon of organisatie gekozen? Welke partijen zijn nog meer aan het project verbonden? Wat is hun rol en bijdrage (financieel en anderszins)? Is de doelgroep betrokken bij de totstandkoming/ontwikkeling van dit initiatief? Zo ja, op welke wijze? Wat is voor de deelnemende bedrijven/ondernemers de belangrijkste reden om deel te nemen aan dit project? Had willekeurig iedere andere partij dit project kunnen uitvoeren? Waarom wel/niet?



Resultaat & impact

Vragen die hierbij centraal stonden: Hoeveel bedrijven/ondernemers nemen deel aan of hebben tot nu toe deelgenomen aan het project? Om wat voor bedrijven gaat het in termen van omvang van de omzet, aantal werknemers, sector of branche, levensfase et cetera? Wat levert het project de ondernemer op in termen van resultaat en impact? Wat is de opbrengst voor hen? Hoe draagt dit project bij aan de economische ontwikkeling op lokaal en regionaal niveau? Is er een plan/nagedacht over de wijze waarop de ontwikkelde aanpak ook na afloop van de looptijd van het project overeind kan worden gehouden

door bijvoorbeeld implementatie in regulier beleid of instrumentarium voor ondersteuning van midden- en kleinbedrijven? Is of wordt het project gemonitord en geëvalueerd? Zo ja, wat zijn daar de uitkomsten van? Wat zijn de onbedoelde/onvoorziene positieve dan wel negatieve neveneffecten van dit project?



Lessen & inzichten

Vragen die hierbij centraal stonden: Wat zijn de belangrijkste lessen en inzichten die tijdens de uitvoering van het project zijn opgedaan? Wat ging er goed, maar ook wat ging er niet goed, oftewel wat zijn *do's* en *don'ts*? Wat zijn toekomstige uitdagingen/vraagstukken voor het praktijkvoorbeeld? Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren van het project? Is het mogelijk om de aanpak te vertalen of kopiëren naar een andere stad of regio? Waar moet dan rekening mee worden gehouden? Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om deze aanpak met succes elders uit te voeren? Wat maakt het project uniek en onderscheidend?

Casebeschrijvingen praktijkvoorbeelden

Tot slot zijn de uitkomsten van het deskresearch en de interviews verwerkt in de casebeschrijvingen (zie deel 2) waarin de structuur van het analysekader als leidraad is gebruikt. Alle casebeschrijvingen inclusief quotes zijn afgestemd met de betrokken partijen en personen.

Bijlage 2. Lijst met geïnterviewde personen

Jos van Asten (AgriFood Capital), Gerbert Wubs (VNO-NCW Brabant-Zeeland), Isolde Huijbregts (Toekomst Schoonmaakbedrijven), Yvette Estourgie (REWIN West-Brabant), Mathijs van Campenhout (REWIN West-Brabant), Arie Meeuwissen (Taks Handling Systems), Johan Jansen (Special Plant/Tea By Me), Boaz Adank (Gemeente Breda), Mylène Hodzelmans (Gemeente Breda), Farid Darkaoui (Zaken Expert), Robert de Pater (Gimbrere), Dargyal van Oorschot (Kaplock), Carina Tielemans (Brainport Network Capital), Marcel Beckers (Solysse), Ellie Karssemaker (Wander Watch, Marcel Vos (RVO), Ward Massa (Stone Cycling), Erwin van de Pasch (BioNatin BV), Bert de Wit (LIOF), Charles Mevis (LIOF), Germaine Bormans-Curfs (Curfs Logistics), Frits Cox (Madolex BV), Roger Grivec (Grivec Bros), Hans Praat (NOM), Jan Post (Philips/Rijksuniversiteit Groningen), Wilma Mulder (KxA Software Innovations), Lars de Groot (Demcon), Theodoor de Jonge (Centraalstaal), Linze Rijswijk (OostNL), Marijke Degens (Provincie Gelderland), Dennis Kuijper (Advise-R), Paul Leenders (VitalFluid), Coen van den Berg (MKB Nederland), Joep Fiset (MKB Businessversneller), Bart Vermeulen (MKB Businessversneller), Patty Laan (Provincie Flevoland), Erik Zigterman (Rabobank Assen), Tinoi Diekmann (Sineth), Serge de Mul (Ultraware), Jolanda Walman-Mosterd (Provincie Overijssel), Marjo Koldewij (Provincie Overijssel), Marieke van Helvoort (P2), Erik Koldewij (P2), Hans Bakker (MKB Midden), Erik Wierstra (Saxion Hogeschool), Ilse Matser (Windesheim Hogeschool), Arjan Dekker (Heerlijkehuisjes.nl), David Kooi (Gemeente Zaanstad), Dick Dekker (Promobility), Timo de Regt (STAN Partnerships), Ralph Molenaar (Dumol Brandbeveiliging), Marco Bleeker (In de Vingers), Anton Duisterwinkel (InnovationQuarter), Renate Beausoleil (Provincie Zuid-Holland), Vincent Wegener (Ramlab), Daan Wortel (Duurzaamheidsfabriek), Andries Greiner (MKB Doorgaan), Jannie van den Berg (MKB Doorgaan), Jacqueline Zuidweg (MKB Doorgaan), Marius Verschuuren (Expeditie Thijs B.V.), Henk Veldman (Autoglasservice Veldman), Corine Janssen

(KplusV), Youp Meek (Sheltersuit), Mirjam Braakhuis (Stayble), Tjalling de Vries (Gemeente Enschede), Erik Brunekreef (Topcentrum E-commerce), Edo de Vette (Deltion College), Johan Keurentjes (De Nieuwe Zaak), Ricardo van den Burg (Cameranu.nl), Rob van Vollenhoven (Oost NL), Edwin Leidelmeijer (Koninklijke Landmacht), Eveline Meister (MKB Eindhoven), Anneke Wilms (Instituut Gak), D'Jeff van der Ven (Geton), Hans van Kleef (MKB Eindhoven), Carla Langerak (Sint Jansdal Ziekenhuis), Ingeborg Lups (Veluweportaal), Frank Bieze (Bieze Foodgroup), Lamko Evers (Bieze Food Group), Gert van den Berg (Gemeente Nunspeet), Harry Mauw (ROC Lelystad), Maryke Visser (ROC Almere), Hans Marsé (Breedveld & Schröder).

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31
Den Haag, maart 2019

Deze publicatie is gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het G40-Stedennetwerk.

Samengesteld door: Joost van Hoorn, Erwin Riedstra, David Louwerse,
Joeri van den Ende en Janneke ten Kate (Platform31)

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar Erik te Brake (MKB Nederland), Tjeerd Leistra (secretaris pijler economie en werk G40-Stedennetwerk en Gemeente Ede), Martijn Rooijakkers en Paul Schmitz (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat) die ons hebben geadviseerd bij de totstandkoming van deze publicatie.

Tekstredactie: Cuny Stelpstra en Natasja van der Veer

Beelden: Platform31

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.