



Ministerie van Economische Zaken

Ondernemend met krimp!

Handreiking economische bedrijvigheid bij bevolkingsdaling



Ondernemend met krimp!

Handreiking economische bedrijvigheid bij bevolkingsdaling

Inhoud

Inhoud	2
Voorwoord	5
Deel 1. Bevolkingsdaling en economische bedrijvigheid	7
1. Krimp in economisch perspectief	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Gevolgen van krimp	8
1.3 Strategieën voor krimp	9
1.4 Onderzoeksverantwoording	9
1.5 Leeswijzer	10
2. Ervaringen uit de praktijk	11
2.1 Bewustwordingsproces	11
2.2 Omgaan met krimp	11
2.3 Aandachtspunten	12
Deel 2. Inspirerende voorbeelden	15
1. Zorgtoerisme: 2 voorbeelden	16
1.1 Wellood Overhuizen	16
1.2 Roompot Care	18
2. Biopark Terneuzen (Biobased Economy)	20
2.1 Duurzaamheid door smart linking	20
2.2 Proces en Samenwerking	21
2.3 Economische impact en andere effecten	21
3. Samen voor de glastuinbouw	22
3.1 VOC is meer dan een opleiding tot tomatenplukker	22
3.2 Proces en samenwerking	23
3.3 Economische impact en andere effecten	23
4. Stichting Engineering Noord	24
4.1 Het imago van techniek afstoffen	24
4.2 Proces en samenwerking	25
4.3 Economische impact en andere effecten	25
5. Parkstad Attractief	28
5.1 Kom genieten in Parkstad	28
5.2 Proces en samenwerking	29
5.3 Economische impact en andere effecten	29

6. Coaching van ondernemers: 4 voorbeelden	30
6.1 Sociale innovatie	30
6.2 Regionaal Ondernemings Instituut	32
6.3 Ondernemerskompas	34
6.4 Project Toeristisch Ondernemen	36
7. De Griuze Massa	38
7.1 Behoud van grijze cellen	38
7.2 Proces en samenwerking	39
7.3 Economische impact en andere effecten	39
8. Pilotproject Herstructurering Bedrijventerreinen Parkstad Limburg	40
8.1 Herontwikkeling van bedrijventerreinen	40
8.2 Proces en samenwerking	40
8.3 Economische impact en andere effecten	41
9. Business Station Kruiningen-Yerseke	42
9.1 Ondernemen in Food staat centraal	42
9.2 Proces en samenwerking	43
9.3 Economische impact en andere effecten	43
10. Groeimotor zonne-energie	44
10.1 Van zand tot klant	44
10.2 Proces en samenwerking	44
10.3 Economische impact en andere effecten	45
11. De Dorpswinkel behouden	46
11.1 Blijvend een winkel naast de deur	46
11.2 Proces en samenwerking	47
11.3 Economische impact en andere effecten	47
12. Zorgacademie Parkstad Limburg	48
12.1 Anticiperen in de zorg	48
12.2 Proces en samenwerking	49
12.3 Economische impact en andere effecten	50
13. Federation4Women	52
13.1 Vrouwelijke ondernemers grenzeloos aan de slag	52
13.2 Proces en samenwerking	53
13.3 Economische impact en andere effecten	53
Bijlage 1 Longlist van initiatieven	55
Bijlage 2 Gesprekspartners Cases	61

Voorwoord

Voor u ligt de handreiking 'Ondernemend met krimp!', die Berenschot in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken heeft opgesteld.

De komende decennia zal een groot deel van de Nederlandse gemeenten te maken krijgen met bevolkingsdaling. In delen van de provincies Zeeland, Groningen en Limburg zijn de gevolgen al goed voelbaar. Ook andere gebieden krijgen naar verwachting te maken met een bevolking die vergrijsd en/of vertrekt. De vergrijzende en vertrekkende bevolking plaatst gemeenten en regio's voor nieuwe opgaven, variërend van 'Hoe zorgen we voor een gezonde arbeidsmarkt?' tot 'Hoe versterken we de economische structuur?'.

De kennisontwikkeling bij gemeenten, bedrijven en organisaties ligt tot nu toe vooral bij de sociale en de fysieke aspecten van bevolkingsdaling, zoals de gevolgen voor het onderwijs en de woningmarkt. Deze handreiking maakt inzichtelijk welke initiatieven er al in de krimpregio's zijn ondernomen die de bedrijvigheid in die regio's stimuleren of doen behouden. Door het uitwisselen van ervaringen en initiatieven kunnen overheden, bedrijven en andere organisaties van elkaar leren.

In het eerste deel van de handreiking is beknopt het economisch perspectief van bevolkingsdaling beschreven en wordt een aantal aandachtspunten die uit verschillende initiatieven naar voren komen nader uitgewerkt.

Het tweede gedeelte bestaat uit de beschrijving van 13 inspirerende initiatieven die naar verwachting de bedrijvigheid in de krimpgebieden behouden of versterken. Als bijlage is de longlist van alle bestudeerde initiatieven toegevoegd.

Het doel van deze handreiking is u te inspireren om samen met anderen bevolkingsdaling te zien als uitdaging. Een uitdaging voor overheden, grote én kleine bedrijven om samen allerlei denkbare initiatieven te ontwikkelen, afgestemd op de lokale situatie. En in te zetten op vernieuwende projecten voor bestaande en nieuwe bedrijvigheid.

Veel leesplezier!

Deel 1. Bevolkingsdaling en economische bedrijvigheid

1. Krimp in economisch perspectief

1.1 Inleiding

De komende 30 jaar zal volgens de prognoses rond de 40% van de Nederlandse gemeenten te maken krijgen met een daling van de bevolking. In drie regio's is die krimp substantieel (> 10%): Noordoost-Groningen, Zeeuws-Vlaanderen en Parkstad Limburg. Behalve daling van het aantal inwoners en huishoudens is ook de verandering van de bevolkingssamenstelling van belang. Het aantal 65+ers neemt toe, het aantal kinderen neemt af, de beroepsbevolking krimpt. Hoewel de krimp van regio tot regio anders uitpakt, levert het voor elke regio nieuwe opgaven op, zowel op het gebied van wonen, zorg, onderwijs, werk als voorzieningen.

Het Rijk, provincies en gemeenten erkennen in toenemende mate de opgaven die krimp met zich meebrengt. Het Interbestuurlijk Actieplan Bevolkingsdaling 'Krimpen met kwaliteit' is hier een voorbeeld van. Hierin wordt weergegeven hoe Rijk, provincies en gemeenten met de gevolgen van krimp om willen gaan en hoe de kansen van krimp kunnen worden verzilverd. Diverse gemeenten en provincies zijn in hun eigen regio's actief met het onderwerp aan de slag. Ook bedrijven en het maatschappelijk middenveld staan niet stil. Op creatieve, innovatieve en soms verrassende wijze zetten zij zich in als reactie op de krimp. Er gebeurt veel!

Deze handreiking laat dat zien en dient als een handvat voor gemeenten en bedrijfsleven in krimpregio's om zelf vergelijkbare succesvolle initiatieven te ontplooiën. Met deze handreiking kunnen zij leren van ervaringen die elders opgedaan zijn. Het wiel hoeft niet constant opnieuw te worden uitgevonden. Er is een aantal succesfactoren dat algemeen te noemen is, evenals faalfactoren. Daarnaast is het inspirerend om de verschillende creatieve initiatieven in te zien.

Hieronder gaan we eerst in op de gevolgen van krimp in het sociale, fysieke en economische domein om vervolgens stil te staan bij strategieën om ermee om te gaan. Daarna geven we een korte toelichting op het onderzoek.

1.2 Gevolgen van krimp

Sociale, fysieke en economische domein

Bevolkingsdaling is het meest zichtbaar op de woningmarkt, de vraag naar woningen neemt af of verandert. Krimpgebieden krijgen daardoor vaak te maken met een

forse herstructureringsopgave. Bevolkingsdaling biedt behalve voor de woningmarkt ook uitdagingen voor de lokale economie, voor maatschappelijke voorzieningen als onderwijs en zorg. Bevolkingsdaling betreft naast fysieke aspecten ook sociale en economische aspecten die met een nieuwe dynamiek te maken krijgen. Een aantrekkelijke regionale arbeidsmarkt en een goed vestigingsklimaat worden mede bepaald door onderwijs- en zorgvoorzieningen, fysieke infrastructuur en een kwalitatief hoogwaardige woonomgeving. De wijze waarop voorzieningen, infrastructuur en woonomgeving met elkaar samenhangen heeft ook gevolgen voor de leefbaarheid en samenlevingskwaliteit. Bevolkingsdaling is daarom een integrale opgave, waarin het sociale, fysieke en economische domein verweven zijn en in evenwicht met elkaar moeten worden opgepakt.

Economische effecten van krimp

Demografische krimp betekent niet automatisch economische krimp. Met minder mensen kan de regionale economie nog steeds floreren en innovatief zijn. Vaak is het niet de bedrijvigheid die als eerste wordt getroffen in een krimpregio. De eerste effecten van krimp zijn te zien in het onderwijs en op de woningmarkt. Toch staan demografische en economische krimp wel met elkaar in verband. Veel krimpregio's zijn tegelijkertijd ook regio's waar de economische structuur van oudsher zwakker is. Er is minder werkgelegenheid en bedrijvigheid. Hoog opgeleide jongeren trekken weg op zoek naar werk. Hierdoor komt het voorzieningenniveau als gevolg van leegstand van woningen verder onder druk te staan. Krimp heeft gevolgen voor de beroepsbevolking (deze wordt kleiner), het draagvlak voor winkelvoorzieningen en de leefbaarheid. Bedrijven krijgen door krimp bijvoorbeeld moeite met het vervangen van vertrekkend personeel, waarbij bovendien bedrijfsspecifieke kennis verloren gaat. Supermarkten en andere winkels kunnen zich niet staande houden in krimpende kernen. Vooral voor minder mobiele ouderen kan dit problemen opleveren. Als laatste kan krimp zorgen voor een sterk toenemende mismatch op de regionale arbeidsmarkt. Door de vergrijzing stijgt de vraag naar zorgend personeel bijvoorbeeld, maar neemt tegelijkertijd het aanbod van zorgend personeel af. Personeel in andere sectoren (bijvoorbeeld de bouwsector) komt juist in toenemende mate zonder werk te zitten. Trends die nationaal zichtbaar zijn, zoals tekorten in de zorg en in de techniek, worden in krimpregio's extra voelbaar. Door de van oudsher zwakkere economie zijn demografische veranderingen en economische veranderingen juist in die gebieden minder makkelijk op te vangen.

Innovatie en samenwerking

Het ontwikkelen van oplossingen om bijvoorbeeld maatschappelijke en sociale voorzieningen bereikbaar te houden en de samenlevingskwaliteit op peil te houden vraagt om inventiviteit, creativiteit en betrokkenheid van meerdere partijen. De opgaven die met krimp samenhangen gaan over een veranderende samenleving en moeten daarom ook maatschappijbreed opgepakt worden, door zowel overheden, bedrijven, burgers als maatschappelijke organisaties. Het vraagt om een andere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen die partijen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld worden betrokken bij het in stand houden van voorzieningen. Zo zijn er supermarkten en vakantieparken die openbare zwembaden exploiteren en toegankelijk houden. Nieuwe concepten ten aanzien van zorg, welzijn, onderwijs, wonen en werken worden ontwikkeld. Om deze nieuwe concepten te realiseren is samenwerking tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties van belang. Brancheorganisaties en georganiseerd bedrijfsleven kunnen ondernemers faciliteren in de samenwerking. Voor gemeenten en andere overheden is een regisserende taak weggelegd om allianties en regionale afstemming tot stand te brengen. Ook burgers zullen steeds meer worden aangesproken op een actieve rol in het behoud van sociale voorzieningen en samenlevingskwaliteit.

1.3 Strategieën voor krimp

Krimp vraagt om een andere manier van denken en handelen. Elke gemeente of regio reageert anders op de opgaven die met krimp gepaard gaan. De kunst is te anticiperen op de gevolgen van krimp en te zoeken naar kansen die passen bij de regio. We beschrijven hieronder drie strategieën om met krimp om te gaan: bestrijden, bijstellen en benutten. De drie strategieën sluiten elkaar niet uit; in de meeste gevallen zullen gemeenten en regio's een combinatie van de strategieën inzetten, maar de specifieke combinatie is steeds afhankelijk van de uitgangspositie van de betreffende gemeente of regio. Het samenstellen van de juiste mix op basis van de specifieke opgave en potentie is de uitdaging voor elke krimpregio en krimpgemeente.

1. **Bestrijden.** Bestrijden is het tegengaan van krimpende bevolking door het aantrekken en het behouden van nieuwe bewoners en bedrijvigheid. Het meest sprekende voorbeeld is de regio Zeeuws-Vlaanderen die daartoe een plek op de emigratiebeurs heeft ingenomen. Tot voor kort was krimp tegengaan voor veel krimpgebieden de meest dominante strategie. Er is echter ook gebleken dat bestrijden niet gemakkelijk is. De bestaande woningvoorraad voldoet niet aan de eisen die de gewenste nieuwkomers stellen, en dus is ingrijpende herstructurering noodzakelijk.

Daarnaast is bevolkingsdaling een regionaal fenomeen, en raken gemeenten en regio's onderling in concurrentie verwickeld om dezelfde nieuwe bewoners (gezinnen met kinderen en vermogende ouderen) aan te trekken. In deze strategie passen economische initiatieven om nieuwe inwoners, bedrijvigheid en economische activiteit te behouden en aan te trekken.

2. **Bijstellen.** Bijstellen is het accepteren van krimp, de ambities in aantallen bewoners en bevolkingsopbouw bijstellen, en inzetten op het handhaven van de samenlevingskwaliteit: hoe houden we die overeind met minder draagvlak voor economische en maatschappelijke voorzieningen, zoals het verenigingsleven? Hoe kunnen we er bijvoorbeeld voor zorgen dat ook mensen die minder mobiel zijn, toch voldoende aangesloten blijven op die voorzieningen? Paradoxaal genoeg vraagt juist deze strategie om maatschappelijke en economische innovatie en nieuwe vormen van samenwerking. De diverse concepten van multifunctionele voorzieningen zijn hiervan een eerste voorbode, ICT biedt nieuwe mogelijkheden, maar het zal ook vragen om nieuwe verantwoordelijkheidsverdelingen tussen burgers, overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijven. In deze strategie passen economische initiatieven die de effecten van krimp zoveel mogelijk verzachten (mitigeren).

3. **Benutten.** Bevolkingsdaling biedt ook kansen. De strategie van benutten neemt juist het verzilveren van die kansen als uitgangspunt. Krimp kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de groei van de ruimtedruk afneemt. Dit biedt kansen voor een evenwichtiger functieverdeling in de gemeente of de regio en biedt daarmee ook kansen om een sprong te maken naar een gewenst nieuw profiel van de regio, dat past bij de bevolkingssamenstelling in de komende periode. Hierbij kan bijvoorbeeld *branding* een rol spelen. In deze strategie passen economische initiatieven om bedrijvigheid te versterken en te innoveren.

1.4 Onderzoeksverantwoording

Deze handreiking biedt een overzicht van initiatieven van bedrijvigheid in krimpregio's. Als eerste stap is een grove inventarisatie gemaakt van initiatieven. Om een goed beeld te krijgen van de initiatieven die in de krimpregio's opgezet zijn is, naast een uitvoerige desk- en webstudie, een aantal oriënterende gesprekken gevoerd met sleutelfiguren op het gebied van krimp en bedrijvigheid in de krimpregio's. Er is veel gaande in de krimpregio's. Er ontstond een uitgebreide lijst van initiatieven.

Uit deze longlijst zijn er voor de verdiepingsfase 13 initiatieven uitgekozen die in deze handreiking zijn opgenomen. Deze handreiking is niet uitputtend en is bovenal bedoeld om een beeld te schetsen van de rijkdom aan initiatieven

die er zijn. De initiatieven zijn geselecteerd omdat ze inspireren en deze rijkdom weergeven. Bij de selectie is ook gekeken naar een aantal andere criteria. Zo is er gekeken naar een evenwichtige verdeling wat betreft het doel: ondersteunen van nieuwe economische activiteiten, het mitigeren van economische effecten van krimp en het behouden of versterken van bedrijvigheid. Er is gekeken naar een verdeling per schaalniveau (lokaal, bovenlokaal en regionaal) en per regio (Noordoost Groningen, Zeeuws-Vlaanderen, Parkstad Limburg). Daarnaast is gekeken naar de potentiële bijdrage aan economische ontwikkeling, een spreiding van de initiatieven over de thema's onderwijs en arbeidsmarkt, bedrijfsomgeving, woonomgeving en leefbaarheid, innovatie en economische clusters en pieken en in hoeverre er sprake is van samenwerking tussen overheden, bedrijven en burgers. Elk geselecteerd initiatief is diepgaander onderzocht door middel van een deskstudie en interviews met betrokkenen. Dit heeft geleid tot uitgebreide casebeschrijvingen per initiatief, die een plek hebben in deel twee van deze handreiking. De analyse in het volgende hoofdstuk is gebaseerd op de bevindingen van de verschillende cases.

1.5 Leeswijzer

De handreiking bestaat uit twee delen. Deel één schetst het algemene beeld van de praktijk. We beschrijven wat ons is opgevallen en welke geleerde lessen we hebben geïnventariseerd. Deel twee bestaat uit de casusbeschrijvingen van inspirerende voorbeelden uit krimpregio's. Per initiatief wordt een algemene beschrijving gegeven, ingegaan op faal- en succesfactoren en de economische impact van het project benoemd. Ook wordt stilgestaan bij het proces en de samenwerking tussen partners.

2. Ervaringen uit de praktijk

2.1 Bewustwordingsproces

Het omgaan met de gevolgen van bevolkingsdaling is in algemene zin, maar ook in economisch opzicht, in de eerste plaats een bewustwordingsproces. In Zeeuws Vlaanderen, Parkstad Limburg en Noordoost Groningen heeft het jaren geduurd voordat er binnen overheid, onderwijs en bedrijfsleven meer in de breedte erkenning kwam voor demografische krimp en de gevolgen daarvan voor de economische structuur en arbeidsmarkt. De vergrijzing, ontgroening en (een toename van) vertrek van geschoolde jongvolwassenen kan leiden tot een kwalitatieve en kwantitatieve afname van het MKB, een onaantrekkelijk vestigingsklimaat en een mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Bovendien zijn deze effecten op elkaar van invloed, waardoor ze elkaar kunnen versterken. Cumulatie van deze effecten is misschien wel de grootste uitdaging. Bij een afnemende beroepsbevolking in combinatie met een gelijkblijvende of toenemende arbeidsbehoefte in specifieke sectoren zoals zorg is een tekort aan goed opgeleid personeel een reëel gevaar. Een goed voorbeeld hiervan is Parkstad waar op een termijn van twee jaar een tekort van ca. 1.000 fte in de zorg wordt verwacht. Tekort aan goed opgeleid personeel uit zich ook in knelpunten rond bedrijfsopvolging bij het MKB. Overigens zijn dit knelpunten die zich vooral maar zeker niet uitsluitend voordoen in krimpgebieden. Andere factoren spelen hierbij ook een rol: de huidige economische situatie maskeert een deel van de knelpunten op de arbeidsmarkt - de behoefte aan personeel is hierdoor momenteel immers (tijdelijk) minder en de urgentie voor aanpak van de knelpunten wordt, met name bij het bedrijfsleven, minder gevoeld. Echter, wanneer de vraag naar arbeid weer aantrekt blijkt de mismatch gegroeid.

Krimpende bevolking, krimpende markt?

Krimpende bevolking vertaalt zich in de wereld van ondernemers en bedrijven in een op termijn kleinere afzetmarkt, arbeidsmarkt (beroepsbevolking) en innovatiemarkt. Het hangt van het type en de grootte van het bedrijf af in welke markt hij krimp (het eerst) tegenkomt. Een deel van de initiatieven die we tegenkomen is te herleiden op (voorbereidingen op) veranderingen in deze markten. Met name grote werkgevers blijken zich, in tegenstelling tot het MKB, bewust te zijn van de gevolgen van krimp op de arbeidsmarkt. Zij hebben meer middelen en tijd om zich strategisch voor te bereiden dan het MKB. In alle regio's zijn projecten gestart waaraan grotere bedrijven deelnemen. We zien dat initiatieven van deze bedrijven, als koplopers,

belangrijk zijn om bepaalde ontwikkelingen in gang te zetten. Bijvoorbeeld NUON die samen met andere bedrijven in het Noorden de samenwerking aan is gegaan met het Noorderpoortcollege om leerlingen op te leiden tot potentiële medewerkers.

*Nol Reverda (Lector Hogeschool Zuyd / NEIMED):
'Een krimpgebied is een gebied in transitie. Gebieden in transitie zijn economisch altijd interessant. Het daagt uit tot nieuwe product- en dienstontwikkeling. Een krimpgebied is een uitstekende innovatiemarkt.'*

Het MKB is in krimpregio's vaak de ruggengraat van de regionale economie. Het zijn eenmansbedrijven, startende ondernemers, vaak de 'groeiers' in krimpgebieden. Tegelijkertijd is het duidelijk dat het MKB zich nauwelijks bewust is van de aanstaande demografische veranderingen en wat dat betekent voor de eigen bedrijfsvoering. De bedrijven zijn vaak vooral bezig met de dagelijkse gang van zaken en minder met de toekomst of strategische vraagstukken. Overheden en koepels, onder andere in samenwerking met onderwijsinstellingen, nemen hierop initiatief om MKB te ondersteunen om hun bedrijven behendig te maken voor veranderende omstandigheden. Een kritische succesfactor hierbij is dat wordt aangesloten bij de taal, de wereld van de ondernemer. Brancheorganisatie kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. In het voorbeeld Toeristisch Ondernemen speelt de Recron een belangrijke rol in het vergroten van de bewustwording onder recreatieondernemers. Recron is de trekker, zorgt voor publiciteit en is de gesprekspartner die de ondernemers vertrouwen. Uiteraard komen er ook initiatieven vanuit het MKB zelf, zo is de stichting De Grijze Massa opgericht door drie kleine ondernemers die zich gezamenlijk inzetten voor het behoud van kennis bij bedrijven in tijden van krimp.

2.2 Omgaan met krimp

De volgende stap na bewustwording is het besef dat er iets moet gebeuren. In het omgaan met krimp bestaan binnen de regio's grote verschillen van inzicht. Toch tekent zich in het denken en in de initiatieven die nu uitgevoerd worden een lijn af. Alle regio's zijn enerzijds bezig om de gevolgen van krimp te accommoderen en tegelijk op zoek naar toekomstige motoren van duurzame economische ontwikkeling. Hoewel de verwachtingen verdeeld zijn over de effecten daarvan (uiteenlopend van volledige compensa-

tie van krimp tot het dempen van de effecten) bestaat er consensus over de noodzaak.

Ook in krimpregio's zijn kansen voor economische ontwikkeling. Kenmerkend voor de drie onderzochte regio's is dat op de volgende punten kansen worden gecreëerd:

- Economische structuurversterking.
We zien dat veel van de initiatieven betrekking hebben op het versterken van de economische structuur. In alle regio's wordt bijvoorbeeld ingezet op toerisme, zorg of op de combinatie van beide. Daarnaast worden op regionaal niveau initiatieven ontwikkeld om de economie te diversifiëren. De onderzochte regio's kennen een achtergrond van dominante mono-economieën: de mijnbouw in Limburg, landbouw in Noord Oost Groningen en chemische industrie rond Terneuzen. Ook speelt hierbij het besef dat toerisme en zorg weliswaar kansen bieden, maar dat dit alléén onvoldoende is voor een duurzame economische basis. Mogelijk kan te veel aandacht voor deze sectoren zelfs contraproductief kan zijn voor het imago van de regio. Daarom wordt in alle regio's ingezet op nieuwe technologieën en nieuwe energievormen als toekomstige economische motoren. Versterking van de creatieve industrie in Limburg, de initiatieven rondom zonne-energie op Avantis in Parkstad Limburg, en de biobased economy in Zeeuws-Vlaanderen zijn hiervan voorbeelden.
- Benutting van nabijgelegen economische centra.
Het is voor krimpgebieden van belang om een ruime blik te hebben, om open te staan voor wat er om hen heen gebeurt. Soms kan het benutten van een economisch centrum in de eigen of een nabijgelegen regio (eventueel in het buitenland) positief uitpakken. Een voorbeeld hiervan is het Business Station Kruiningen – Yerseke. De initiatiefnemer zoekt actief samenwerking met een soortgelijke netwerk in Venlo om van elkaars ligging en netwerk te profiteren. Alle drie de krimpgebieden liggen in een grensregio, dit betekent dat er ook vaak sterke economische centra op korte afstand liggen in het buitenland. Een zeer sprekend voorbeeld van het benutten van grensligging is het grensoverschrijdend bedrijventerrein Avantis in Heerlen. Ook in Zeeuws-Vlaanderen en Groningen maken partijen gebruik van degrensligging. Zeeuws-Vlaanderen doet dat door buitenlandse werknemers op te leiden voor een baan in de kassen. In Groningen gebruikt Federation4Women de grensligging met het opzetten van een Nederlands-Duits bedrijf voor vrouwelijke zzp'rs.
- Regionale aanpak
Juist in krimpgebieden lijkt de bereidheid van gemeenten aanwezig voor regionale, intergemeentelijke samenwerking en afstemming. Parkstad Limburg is daar, als WGR+ regio, bij uitstek een voorbeeld van. Dit leidt tot meer regionale afstemming en programmering bijvoorbeeld

op het gebied van (aard en omvang van) bedrijventerreinen. Dit maakt het mogelijk om landelijk voorop te lopen in de pilot herstructurering. Ook ondernemers zien voordelen in regionale samenwerking: gezamenlijke marketing en arbeidspooling zoals plaatsvindt in Parkstad Attractief.

De regio Parkstad Limburg, Zeeuws Vlaanderen en Noordoost Groningen zijn flink aan de slag om enerzijds de gevolgen van demografische krimp te accommoderen en anderzijds om de economie van deze regio's naar de toekomst toe te versterken. Hieruit ontstaat een grote diversiteit aan projecten, waarvan een groot deel recent is gestart of ontwikkeld. Effecten zijn daardoor nog niet altijd meetbaar. Kenmerkend is dat deze initiatieven in de eerste plaats zijn ontstaan uit het signaleren en inspelen op kansen, en niet, of niet in de eerste plaats, uit het omgaan met krimp.

2.3 Aandachtspunten

- Samenwerken is essentieel
Wanneer we kijken naar de aandachtspunten die uit de initiatieven naar voren komen dan wordt duidelijk dat samenwerking de belangrijkste randvoorwaarde voor succes is. Daarvoor is bij alle betrokken partijen het gevoel van urgentie (bewustwording) nodig en het besef dat men de issues niet alleen op kan pakken. De partners van de Zorgacademie in Parkstad hebben elkaar gevonden vanuit een gedeeld en reëel probleem: tekort aan personeel op de korte termijn. Studenten opleiden duurt te lang en dus moet er gezocht worden naar innovatieve oplossingen: sneller en op maat gemaakte opleidingen aanbieden en in de zorg anders, efficiënter werken. Om dit tot stand te brengen is samenwerking tussen zorginstellingen, onderwijsinstellingen maar ook bedrijfsleven (producenten van innovatieve zorgproducten maar bijvoorbeeld ook schoonmaakbedrijven die personeel kunnen laten bijscholen) essentieel. Wellood bijvoorbeeld is een succes omdat samenwerking met verschillende partners nieuwe kansen en mogelijkheden biedt. Door de alliantie met het ziekenhuis kunnen patiënten in de regio worden behandeld en verzorgd. Samenwerking staat ook centraal in het project Engineering Noord. Het Noorderpoort college en bedrijfsleven, waaronder Nuon, zijn samen in zee gegaan om te zorgen dat studenten worden opgeleid tot potentiële werknemers van de bedrijven. Daardoor kunnen zij in de regio blijven werken en kunnen bedrijven voldoende gekwalificeerd personeel krijgen.
- Een trekker zorgt voor doorzettingskracht
Bij veel initiatieven die een succes zijn gebleken geldt dat er, zeker in moeilijke tijden, iemand voor het project is

gaan staan, een wethouder, een directeur, een voorzitter. Directe betrokkenheid van bestuurders bij de partners is daarvoor essentieel. Bij de Zorgacademie is dit geborgd door middel van een stuurgroep waarin bestuursvoorzitters zitting hebben. Commitment op bestuurlijk niveau betekent ook dat het middelen en capaciteit vrijgemaakt kunnen worden om samenwerking en initiatieven vorm te geven. Dit kan weer zorgen voor snelheid van handelen op operationeel niveau.

- **Toon politieke moed**
Om in samenwerking tot vernieuwende concepten te komen is vaak nodig dat partijen hun eigen posities kunnen loslaten en risico's durven nemen. Dit gaat makkelijker wanneer het opdrachtgeverschap van het initiatief op bestuurlijk niveau ligt. Posities durven loslaten en risico's nemen vereist (politieke) moed op bestuurlijk niveau bij gemeenten maar ook in de colleges en bestuursraden van bijvoorbeeld zorg- en onderwijsinstellingen. Bij het zoeken naar partners is dus het devies: niet te laag beginnen in de organisatie.
- **Maak nieuwe combinaties**
Bij samenwerking is de betrokkenheid van de juiste partners van belang. Partners moeten op één lijn zitten en er moet duidelijkheid bestaan over hun positie in halen én brengen. Het is niet zo dat de meest voor de hand liggende partners ook zonder meer de beste zijn. Juist als het gaat om het diversifiëren van de economie of het verbreden van de sector zijn nieuwe combinaties nodig. Voor individuele ondernemers gaat het om het verbreden van het bedrijf door het zoeken naar andere markten en doelgroepen. Op lokaal en regionaal niveau gaat het dan vaak om de combinatie van toerisme en zorg, en bijvoorbeeld in de casus Biopark Terneuzen om de samenwerking tussen een kunstmestfabriek en glastuinbouw.
- **Kijk breder dan de eigen regio**
Ook partners buiten de directe regio, zoals bijvoorbeeld buitenlandse steden, kunnen goede partners zijn. Deze blik naar buiten is essentieel. In de casus van Samen voor de glastuinbouw in Terneuzen is bijvoorbeeld samenwerking gezocht met de Stad Gent, vanwege het aanbod van arbeidskrachten vanuit die regio én de mogelijkheden voor Europese subsidie die deze samenwerking met zich mee brengt.
- **Faciliteer het samenwerkingsproces**
Bij de initiatieven wordt duidelijk dat het vaak arbeidsintensieve (samenwerkings)trajecten zijn, die pas op termijn effect sorteren. Dit betekent dat er bij aanvang voor partners een uurvergoeding of procesgeld nodig is om initiatieven op gang te helpen. In alle krimpregio's geldt dat regelingen beschikbaar zijn om goede initiatie-

ven tot stand te brengen. Dit kunnen regionale budgetten zijn, of provinciale, landelijke of Europese subsidies. Ondersteuning in de vorm van een subsidieregeling maakt het mogelijk om te sturen op samenwerking en aan te sluiten bij ondernemersinitiatieven. Ontwikkelingsbedrijven kunnen (een deel van) deze procesrol op zich nemen. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd bij koepels en brancheorganisaties om ondernemers te faciliteren in het samenwerkingsproces.

- **Zorg voor focus**
Een aantal initiatieven is genomen door individuele ondernemers. Specifiek voor deze initiatieven geldt het belang van focus. Bij een kleiner wordende afzet- of arbeidsmarkt is de ondernemer al gauw geneigd om alles op alles te zetten, de markt te vergroten en de producten voor zoveel mogelijk mensen aantrekkelijk te maken. De voorbeelden maken duidelijk dat je in krimpgebieden juist moet durven te kiezen en focus te hebben. Bijvoorbeeld door de doelgroep te herdefiniëren. Zo kiest Welloord bewust alleen voor de markt van zorgbehoevenden die op vakantie willen en niet de brede vakantiemarkt. Een ander voorbeeld is woningcorporatie Castria die duidelijk inzet op de behoeften van ouderen. Het is succesvol juist omdat het gericht is en focus heeft.

Deel 2.

Inspirerende voorbeelden



1. Zorgtoerisme: 2 voorbeelden

1.1 Welloord Overhuizen

1.1.1 Van agrarisch bedrijf tot zorghotel

Welloord Overhuizen is een viersterren hotel met zorg in Bocholtz (gemeente Simpelveld) in het Limburgse Heuvelland. Het hotel is gevestigd in een oude hoeve 'Overhuizen', een rijksmonumentale carréboerderij uit 14^e eeuw. Het hotel is gelegen, tussen Maastricht en Aken, vlakbij de Duitse grens.

Ondernemer Bart Lommen (algemeen directeur Welloord) neemt in 2004 het initiatief voor dit zorghotel vanuit een persoonlijke ervaring. Als zijn vader getroffen wordt door een herseninfarct, wordt zijn moeder belast met een groot deel van de zorg. Aangezien zij als mantelzorger ook weleens rust wil, gaan ze op zoek naar een vakantie waarbij vader permanente verzorging kan krijgen. Al snel komt Bart Lommen erachter dat zo'n voorziening lastig te vinden is. Hij besluit daarop zelf een hotel met zorg te bouwen. Hij schrijft een businessplan en koopt het pand via een makelaar van een agrariër. Deze heeft zijn boerderij te koop gezet omdat hij wil uitbreiden, maar dat niet kan op de monumentale locatie. Hij koopt 800 meter verderop een nieuwe locatie om zijn boerenbedrijf voort te zetten. Met de ontwikkeling van Welloord blijft het karakter van de hoeve bestaan en wordt het rijksmonument behouden. De nieuwe

functie van hotel met zorg geeft het pand een nieuwe bestemming en het landelijk gebied een nieuwe economische drager.

Bart Lommen (Algemeen directeur Welloord):
'Een goed businessplan is een belangrijke basis voor een succesvolle onderneming. Combineer bestaande kennis over de markt en het product. Durf focus te leggen in je businessplan! Juist door keuzes te maken, haal je klanten naar je toe.'

Er wordt nieuwbouw gerealiseerd aangrenzend aan de oude panden. Hierin komen 72 aangepaste kamers, goed voor ruim 18.000 overnachtingen per jaar. Eromheen wordt een landschapspark gerealiseerd. Verder komen er wellness faciliteiten, een lounge, een bibliotheek, een restaurant, een brasserie, fysiotherapie en verpleegkundige services. Het hotel is 'scootmobielproof' met extra brede deuropeningen, liften en een scootmobielparkeerplek met 'witte rollators'. De boerderij behoudt de bestaande functie voor verenigingen uit de buurt. Ook de stal en kapel worden behouden. De brasserie en het restaurant zijn openbaar toegankelijk. Het hotel vervult daarmee een zorgvoorzie-

ning in de regio en toeristische functie in de omgeving. Bij Welloord kunnen alleen gasten verblijven met een zorgvraag (en hun familie), zoals (chronisch) zieken, gehandicapten en mensen in een revalidatieproces. Voor mensen die zijn uitbehandeld in het nabijgelegen Atriumziekenhuis in Heerlen en die wachten op een plek in een verpleeghuis biedt het ook een uitkomst. Daarnaast kunnen mensen terecht die moeten aansterken voorafgaand aan een operatie. Het hotel opent eind augustus 2010 zijn deuren, en is voor de eerste maanden al volgeboekt. Bart Lommen speelt met het initiatief in op een krapte in de markt. Zeker gezien de demografische ontwikkeling van de komende jaren. Met de vergrijzing zal de vraag naar combinaties van zorg en ontspanning toenemen.

1.1.2 Proces en samenwerking

Voor de financiering van het project dragen zowel de Rabobank Centraal Zuid-Limburg als de Limburgse Ontwikkelingsmaatschappij (LIOF) bij. Het initiatief is beloond met een investering uit regionale fonds (LEF). Ook investeert een zogenaamde informal investor in het project. Naast financiering is het ook van belang voldoende draagvlak te creëren voor het initiatief. Bart Lommen heeft daarom informatiebijeenkomsten voor buurtbewoners georganiseerd. Ook heeft hij flink geïnvesteerd in de relatie met de gemeente.

Bart Lommen: 'Zorg voor een goede relatie met de gemeente en de buurtbewoners. Iedereen is tegelijk je klant en je ambassadeur. Daarmee kun je ook in een krimpgebied voldoende markt bereiken en behouden.'

Welloord heeft een aantal belangrijke samenwerkingspartners, zoals de zorgsector voor samenwerking op het gebied van zorgarrangementen. De ziekenhuizen in de regio willen graag samenwerken, zo ook de verzekeraars. Een bed in een ziekenhuis kost al gauw 600 tot 1000 euro. Een bed in het zorghotel zo'n 225 euro. Gasten krijgen bovendien de kosten grotendeels terug uit het persoonsgebonden budget of via de AWBZ. Vanuit de aanvullende verzekering wordt doorgaans ook nog een deel vergoed. Bart Lommen is in gesprek met ROC's om samenwerkingsmogelijkheden te verkennen voor opleiding en stages. De wens is het zorghotel tot erkend leerbedrijf te maken in de zorg- en horecasector, waardoor studenten stage kunnen lopen bij Welloord. Op dit moment bestaan geen opleidingen voor de combinatie zorg, horeca en groen waar Welloord behoefte aan heeft. Ook in de recreatie en toerismesector zijn samenwerkingspartners te vinden. De VVV Zuid-Limburg neemt Welloord op in een recreatief knooppunt waardoor het een vertrekpunt wordt voor wandel, fiets- en scootmobielroutes. Roompot Care Vakanties en de Nationale Vereniging de Zonnebloem hebben Welloord in hun aanbod opgenomen als vakantie met zorg.

1.1.3 Economische impact en andere effecten

Welloord creëert een flinke economische impuls in een klein dorp. Het hotel zorgt voor arbeidsplaatsen in de regio; bij een bezetting van 70% levert het 40 fulltime banen op in zorg- en horecasector. Dit is ook goed voor de plaatselijke middenstand. Bovendien wordt het bouwbudget voor een groot deel besteed bij aannemers en bouwers uit de regio. Ook veel van de toeleverende bedrijven (catering, traiteur, zorgproducten) komt uit de buurt. Daarnaast zullen nieuwe toeristen en tijdelijke bewoners aangetrokken worden. Dit zorgt voor levendigheid in het dorp. Bijvoorbeeld ook door het initiatief om een zomerfestival te houden op Welloord. Horeca en dorpswinkels kunnen blijven bestaan. Indirect heeft dit het effect dat de inwoners in hun dorp kunnen blijven wonen. Als laatste biedt Welloord, met de toenemende zorgvraag die in de regio ontstaat, voldoende bedden voor zorgbehoevendenden. Hierdoor kan het Atriumziekenhuis de markt uitbreiden zonder dat daarvoor direct kamers gebouwd moeten worden.

Welloord Overhuizen

Doel

Realiseren van een hotel met zorgvoorziening in het Limburgse Heuvelland

Regio

Zuid - Limburg

Schaalniveau

Lokaal

Strategie

Benutten

Thema

Innovatie, zorg en toerisme

Samenwerkende partijen

Welloord, LIOF, zorgsector

Meer informatie

www.welloord.nl



1.2 Roompot Care

1.2.1 Zorgeloos op vakantie

Roompot Group BV is opgericht in 1965. Van één vakantiepark in Noord-Beveland is dit recreatiebedrijf uitgegroeid tot een onderneming die 101 vakantieparken en 23 campings exploiteert, verspreid over heel Nederland en een groot deel van Europa.

Eind jaren '90 is RP Care opgericht vanuit de gedachte de markt te vergroten door klanten te trekken die moeilijk op vakantie kunnen. RP Care richt zich op gasten die op het vakantieadres extra zorg, begeleiding en gemak nodig hebben. Dit is mogelijk doordat speciale voorzieningen worden geboden op een aantal vakantieparken. De gasten krijgen dezelfde zorg als thuis onder dezelfde voorwaarden. Roompot regelt hiervoor de behoeftigheden, hulpmiddelen, financiering en diensten. De zorginstelling is verantwoordelijk voor de behandeling.

Voorbeelden hiervan zijn tandheelkundige zorg, plastische chirurgie, aangepaste bungalows (gericht op Astmapatiënten of mindervaliden), ooglaseren, stoppen met roken, beweging en nierdialyse. Roompot biedt, in samenwerking met diverse ziekenhuizen, dialyse aan op het vakantiepark zelf, zodat dialysepatiënten zonder zorgen van hun vakantie kunnen genieten.

Roompot heeft samen met de zorginstantie Zorgstroom een netwerk aan zorginstaties opgezet zodat in principe

op ieder vakantiepark zorg geleverd kan worden. Hieronder ligt een automatiseringssysteem ten grondslag.

1.2.2 Proces en samenwerking

Een belangrijke succesfactor is de nauwe samenwerking met (para)medische instellingen en doelgroepgerichte organisaties. Roompot Care werkt behalve met ziekenhuizen samen met thuiszorginstellingen, patiëntenverenigingen en maatschappen van specialisten.

In het begin ging de samenwerking moeizaam; de zorgsector was weinig gericht op samenwerken. Nu gaat het beter doordat zorginstellingen steeds meer te kampen hebben met een tekort aan patiënten. Vanuit Zeeland trekken veel mensen naar de Randstad om zich te laten behandelen. Ziekenhuizen en andere instellingen willen laten zien dat ze voldoende capaciteit en kwaliteit hebben om de mensen in de eigen regio te behandelen. Deze motivatie in de zorgsector om te verbreden is een kritische succesfactor. Ook de steeds groter wordende vrijheid van zorgondernemers is van groot belang.

Een knelpunt in de samenwerking tussen de zorg- en toeristische sector is het verschil in cultuur. Waar specialisten in de zorg gewend zijn op vaste tijden te werken, is men in de toeristische wereld veel meer gewend aan de 24-uurs economie.

Er is weinig contact met de lokale en provinciale overheden. Ook draait het project niet op subsidies, maar op eigen investeringen van de onderneming en de betrokken zorginstellingen. Drijfveer hierbij is dat waarde wordt toegevoegd aan de klassieke recreatie- en toeristische sector.

Henk van Koeveringe (Directeur van Roompot BV): *'Overheden in krimpgebieden hebben vaak geen oog voor de succesvolle initiatieven. Ze staren zich blind op de zorgenkindjes, terwijl ze daarmee belangrijke kansen laten liggen.'*

Er liggen nog kansen voor samenwerking met projectontwikkelaars. Henk van Koeveringe kent de markt van senioren die iets hebben met het Zeeuwse landschap; die zitten namelijk in de database van Roompot. Een eerder uitgevoerde pilot voor de ontwikkeling van seniorenwoningen met een projectontwikkelaar is een succes gebleken.

1.2.3 Economische impact en andere effecten

Door de faciliteiten die RP Care biedt kan de zorgverlening in de regio mede op peil blijven. Hierdoor hoeven mensen voor behandelingen niet naar zorgcentra buiten Zeeland. Dit zorgt ervoor dat het aantal patiënten op peil blijft en de werkgelegenheid behouden blijft.

Henk van Koeveringe: *'Krimp kun je beter voorkomen dan genezen. Het gaat er daarom minder om wat we doen met de krimp; het gaat er om wat we doen aan de krimp. Met een betere werkgelegenheid en een beter ondernemersklimaat. En door in te zetten op kansen, zoals o.a. de markt van kapitaalkrachtige ouderen.'*

Hospitaalcomplex Veenhuizen

Een ander voorbeeld van het combineren van recreatie en zorg is het hospitaalcomplex in Veenhuizen. Ook hier heeft cultureel erfgoed een nieuwe functie gekregen.

Het Hospitaalcomplex van Veenhuizen dateert uit 1893 en wordt beheerd door de Rijksgebouwendienst. Het heeft een rijke historie; eerst was het een landbouwkolonie (gevangenisdorp) voor gedwongen opvang van arme gezinnen en wezen, vanuit de filosofie dat armoede kon worden bestreden door opvoeding en correctie. Het karakteristieke complex is volledig gerestaureerd en verbouwd. Naast Hotel-restaurant Bitter en Zoet is in het complex ook een Gezondheidsacademie voor trainingen en cursussen gevestigd. Het oude hospitaalcomplex had ooit een belangrijke zorgfunctie binnen gevangenisdorp Veenhuizen en is daardoor een beeldbepalend object in het dorp. De oude ziekenzalen zijn verbouwd tot vergader- en trainingszalen voor 20 tot 25 deelnemers en is sinds maart 2009 geopend. Het vroegere Quarantainegebouw is getransformeerd tot herniakliniek Ipremburg en in mei 2010 geopend.

Roompot Care

Doel

Nieuwe markt aanboren: vakanties bieden voor zorgbehoevende.

Regio

Zeeland, Noord-Beveland

Schaalniveau

Bovenlokaal

Strategie

Bestrijden / benutten

Thema

Innovatie, zorg en toerisme

Samenwerkende partijen

RP Care met (para)medische instellingen en doelgroepgerichte organisaties

Meer informatie

www.rpcare.nl



2. Biopark Terneuzen (Biobased Economy)

2.1 Duurzaamheid door smart linking

Biopark Terneuzen is een bedrijvenpark waar een nieuwe manier van duurzaam ondernemen is ontstaan. Bedrijven die elkaars bijproducten en reststoffen opnieuw kunnen gebruiken, worden er op grote schaal samengebracht. Zo wordt de CO₂ en de restwarmte van de kunstmestfabriek gebruikt om de kassen van de glastuinbouw van energie en CO₂ te voorzien, zodat het niet nodig is om zelf fossiele brandstoffen te gebruiken, met de daaraan gekoppelde (CO₂) uitstoot. Het doel is om hiermee de duurzaamheid van de productie te vergroten en de negatieve gevolgen voor het milieu te verkleinen. Daarnaast stimuleert het Biopark de economie en werkgelegenheid. Biopark versterkt de positie van het Zeeuwse havencomplex en benut de aanwezige ruimte.

Zeeland Seaports is de initiatiefnemer van het Biopark. Zeeland Seaports is een samenwerkingsverband van de provincie Zeeland, de gemeenten Borsele, Terneuzen en Vlissingen en draagt zorg voor de ontwikkeling van het havengebied in Zeeland. Het idee van het Biopark Terneuzen is ontstaan vanuit enerzijds de roep vanuit de bedrijven om meer duurzaam te produceren en anderzijds de behoefte van de provincies en gemeenten om op

Peter Geertse (Commercieel Manager van Zeeland Seaports en Biopark Terneuzen): *'Het succes zit 'm ook in snel resultaten kunnen laten zien. Door te laten zien wat kan motiveer je bedrijven om mee te doen.'*

duurzame wijze de economie en werkgelegenheid te stimuleren. Het Biopark past dan ook goed binnen de doelstellingen van de provincie in 'Versterken, Vernieuwen, Verbinden, Provinciaal Sociaal-Economisch Beleidsplan 2009-2012. Door de efficiënte manier van produceren kunnen de aanwezige bedrijven meer investeren (nieuwe fabrieken bouwen bijvoorbeeld) en worden nieuwe bedrijven aangetrokken. Zo zorgt de aanwezigheid van het Biopark en de goedkope energie voor een belangrijke aantrekkingskracht op nieuwe glastuinbouwbedrijven. Daarnaast zorgt Valuepark ervoor dat meerdere toeleveranciers van Dow Chemical samengebracht worden op het terrein van Dow. Hier profiteren alle bedrijven van, door een afname van o.a. transportkosten. Het stimuleert Dow Chemicals (10.000 arbeidsplaatsen inclusief toeleveranciers) om in Zeeland te blijven. Op de Axelse vlakte vestigen zich allerlei bedrijven bij elkaar op het gebied van bio-gebaseerde industrie. Er zijn vijf biomassa centrales in ontwikkeling. Een biomassa centrale wordt nu gebouwd

(een vergistingscentrale). Tevens is er geïnvesteerd in de bouw van een biodiesel fabriek.

Samen met Gent Bio Energy Valley is BioBased Europe opgezet. Beide hebben 50 % van de aandelen. In Gent wordt momenteel een onderzoeksfabriek opgezet voor bio-energie (pilot plant). In Terneuzen wordt een opleidings- en kenniscentrum gestart op het gebied van Bio-energie, waaronder windmolentechnologie. In totaal wordt er 21 miljoen euro geïnvesteerd in BioBased Europe: 7 miljoen vanuit de Interreg-subsidie, 7 miljoen door Nederlandse partijen en 7 miljoen door Vlaamse partijen.

2.2 Proces en Samenwerking

Zeeland Seaports neemt een trekkende/regisserende rol op zich. Bedrijven benaderen hen met vragen. Vervolgens trachten ze combinaties te maken door de bedrijven op de juiste plaats te vestigen en in contact te brengen met de juiste partners. In het bestuur van Biopark Terneuzen en BioBased Europe nemen ook afgevaardigden plaats van zowel de provincie als de gemeenten. De invloed en medezeggenschap vanuit publieke partijen is daardoor groot. De samenwerking met gemeenten en de provincie zorgt ervoor dat vergunningen vrij soepel worden verleend. Er is sprake van een succesvolle samenwerking tussen publieke en private partijen, onder andere vanwege de mogelijkheden voor de industrie en de ruimte voor ontwikkeling.

De participanten/bedrijven dragen ieder 5.000 euro per jaar bij aan het initiatief. Zeeland Seaports, gemeente Terneuzen en provincie ieder 20.000 euro per jaar. Voor de afzonderlijke projecten wordt aparte financiering gezocht. Dit levert soms wat problemen op.

De Amerikaanse bedrijven Dow Chemical en Cargill zijn erg belangrijke 'trekkende' partijen. Uit ervaring blijkt dat de gedrevenheid van de betrokken personen van groot belang is. Het gaat om daden en niet om woorden. De wil en durf van publieke partijen is hierbij belangrijk. In Biopark is het vaak de publieke partij die de financiële risico's in eerste instantie draagt, als het een succes blijkt te zijn, kunnen private partijen het overnemen. Momenteel is duidelijk merkbaar dat private partijen zelf meer risico nemen en investeren.

Peter Geertse: 'Een matchmaker is een must. Je hebt een neutrale partij nodig om de interactie te regisseren. Dit kan heel goed worden verzorgd door een publieke partij. Wel moet je ervoor zorgen dat private partijen het over gaan nemen, zich verantwoordelijk voelen.'

2.3 Economische impact en andere effecten

Deze manier van werken levert de betrokken bedrijven de volgende voordelen op: minder kosten voor opslag en verwerking van afvalstoffen, minder milieubelasting, een beter imago, lagere productiekosten en een hogere winstgevendheid. Door smart linking gaan de kosten voor energie omlaag, stijgt de waarde van reststoffen en bijproducten en blijft duurzame industriële groei mogelijk. De bedrijven zorgen voor een groeiende werkgelegenheid en het Biopark stimuleert de groei van bedrijven in de omgeving. Zo kan de glastuinbouw groeien door de goedkope energie vanuit het Biopark (zie ook 'Samen voor de Glastuinbouw' hieronder). De activiteiten van Biopark creëren werkgelegenheid, trekken nieuwe bedrijven aan, zorgen voor investering van publieke en private partijen en binden partijen aan de regio. Het gebied dient als voorbeeld voor vele anderen. Concrete resultaten op het gebied van werkgelegenheid moeten nog ontstaan. Er worden tussen de 1000 en 1500 nieuwe banen gecreëerd in de glastuinbouw. Het opleidingscentrum zal nieuwe banen opleveren. Het Valuepark en de Axelse vlakte zullen tussen 200 en 300 nieuwe banen opleveren en tevens leiden tot nieuwe investeringen. De oprichting van WARMCO2 (samenwerkingsverband van Zeeland Seaports, Yara, en Visser&Smit Hanab dat handelt in CO2) zal ongeveer 80 banen opleveren.

Peter Geertse: 'Gedrevenheid en de wil van publieke partijen om stappen te nemen is belangrijk. Het vergt moed van publieke partijen om soms ook risico's te nemen.'

Biopark Terneuzen (Biobased Economy)

Doel

Duurzame productie, innovatie en werkgelegenheid in de haven van Terneuzen stimuleren door 'smart linking'.

Regio

Zeeuws-Vlaanderen

Schaalniveau

Regionaal (internationaal)

Strategie

Bestrijden

Thema

Bedrijfsomgeving, innovatie & economische clusters

Samenwerkende partijen

Zeeland Seaports, gemeente Borsele, Terneuzen en Vlissingen, Provincie Zeeland, Gent Bio Energy Valley en diverse haven-bedrijven

Meer informatie

www.bioparkterneuzen.com



3. Samen voor de glastuinbouw

3.1 VOC is meer dan een opleiding tot tomatenplukker

In de Smitsschorrepolder heeft in oktober 2008 de officiële opening plaatsgevonden van het Voorlichtings- en Opleidingscentrum (VOC) Glastuinbouw Terneuzen. In dit centrum is een speciale opleidingskas waar mensen geschoold worden voor een baan in de commerciële glastuinbouw.

Het VOC is onderdeel van het Glastuinbouw Terneuzen project. Sinds 2008 is in de Kanaalzone ten zuiden van Terneuzen een nieuw en duurzaam glastuinbouwgebied ontwikkeld van 200 ha. en 60 ha. voor de inrichting van 'groen'. De partners binnen Glastuinbouw Terneuzen zijn Bio Glas Terneuzen, WarmCO2 en het VOC. Bio Glas Terneuzen is verantwoordelijk voor de verkoop van de kavels en de realisatie van de infrastructuur binnen het gebied. WarmCO2 levert de tuinders restwarmte en CO2 afkomstig van kunstmestfabrikant Yara. Het VOC heeft een eigen kas in het gebied en leidt mensen op voor een baan in de glastuinbouw. Glastuinbouw Terneuzen is onderdeel van Biopark Terneuzen. Dit project is een initiatief van havenautoriteit Zeeland Seaports en is gericht op het tot stand brengen van zogenaemde 'smart links' waarbij bedrijven elkaars bijproducten en reststoffen opnieuw gebruiken.

Co van Schaik (Wethouder Sociale Zaken van de gemeente Terneuzen): "In het begin was er wel weerstand. Glastuinbouw betekende een verandering in het landschap, ook al wordt er in Terneuzen niet met kunstlicht gewerkt. Het was voor ons relatief onbekend en het bestrijkt een groot gebied, van 300 tot 400 hectare. Maar we hebben iedereen meegekregen. Het project werd niet voor niets bijna unaniem in de raad aangenomen met 30 stemmen voor en 1 tegen."

Verwacht wordt dat deze bedrijven op termijn 1.500 banen (1.200 FTE's) opleveren, waarvan 90% voor laaggeschoolden. De partners in dit project willen deze unieke gelegenheid aangrijpen om door middel van hun gezamenlijke inspanningen zoveel mogelijk mensen uit het grensgebied "met afstand op de arbeidsmarkt" (laaggeschoolde werkzoekenden, ouderen, allochtonen, arbeidsgehandicapten enz.) op structurele basis uitzicht te bieden op een reguliere baan in deze sector. Voor de geschikt bevonden kandidaten zullen de partners zeer diverse opleidingen op maat uitwerken. Bovendien zullen ze verschillende maatregelen nemen om grensarbeid te vergemakkelijken.

De opleidingen van het VOC richten zich zowel op Nederlanders als Belgen die aan de slag willen in het nieuwe glastuinbouwgebied in Terneuzen. Vooropleiding, kennis en ervaring zijn daarbij minder belangrijk. Dit kunnen werkzoekenden zijn, huisvrouwen die aan de slag willen of mensen die op zoek zijn naar een ander soort werk. In nauw overleg met de werkgevers worden de eisen bekeken en kandidaat en opleiding op maat aan elkaar gekoppeld, met oog voor de individuele situatie van de cursisten. Ook voor voorlichting en informatie over zaken als grensarbeid, ontwikkelingen in de regio, belasting et cetera, kunnen werknemers en werkgevers terecht bij het nieuwe centrum.

3.2 Proces en samenwerking

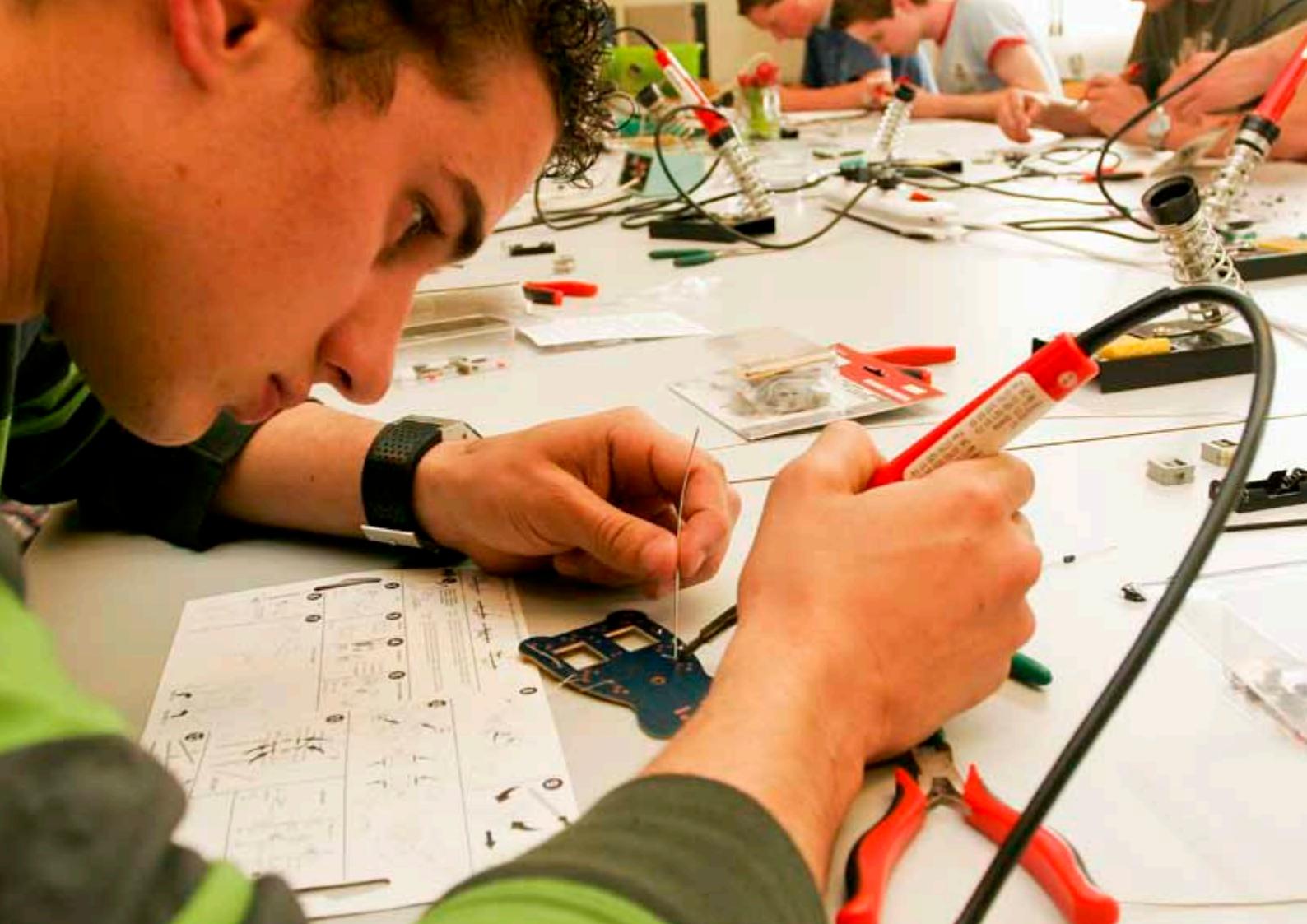
De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het VOC is in handen van arbeidsintegratiebedrijf Dethon en een samenwerkingsverband van de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen. Terneuzen funktioneert als trekker en sturende gemeente. Ook hebben zij zich garant gesteld voor de exploitatie. Andere samenwerkingspartners zijn: CWI; VDAB, Stichting Alles voor Groene Arbeid, Groencollege, ROC Westerschelde, Stad Gent, Gemeente Zelzate, Gemeente Assenede, UWV, Provincie Antwerpen, – uitsluitend publieke partijen. Hoewel Dethon en de gemeenten goed contact hebben met de tuinders, dragen ze financieel niet bij aan het project. Wanneer studenten na gemiddeld drie maanden bij Dethon opgeleid zijn tot Gewasmedewerker en in een nabijgelegen glastuinbouw stage hebben gelopen bestaat er een grote kans in het glastuinbouwgebied Terneuzen een baan te vinden. De glastuinbouwbedrijven hebben geen verplichting tegenover de gemeenten of Dethon om studenten van het VOC aan te nemen. Dit is een bewuste keuze van de gemeenten geweest, om zo het vestigingsklimaat voor de telers zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Hierbij geldt ook dat de revenuen van het project bij welslagen uiteindelijk voor een belangrijk deel bij de gemeenten terugkomen in de vorm van minder uitkeringen.

3.3 Economische impact en andere effecten

Sinds de opening van het VOC hebben 90 studenten hun opleiding succesvol afgerond. Daarvan hebben 60 studenten een baan in het glastuinbouwgebied van Terneuzen gevonden en 13 een baan buiten het gebied. Door de crisis is momenteel minder werk beschikbaar en loopt het project iets vertraging op. Voordeel is wel dat de projectontwikkelaar er belang bij heeft dat er verder ontwikkeld wordt, want het warmtesysteem is alleen kostendekkend als alles in werking is. Het grensoverschrijdend werken vormt soms een belemmering, want de sociale- en arbeidsvoorzieningen zijn in Nederland en België verschillend. Toch zijn alle

betrokken partijen positief gestemd over de toekomst. Het draagvlak voor het VOC project is groot; mensen zien het als 'hun' project. Ten slotte biedt glastuinbouw - als alternatief voor de teruglopende Zeeuwse chemie- en cargo bedrijven - nieuwe kansen om krimp tegen te gaan.

Samen voor de glastuinbouw
Doel Re-integratie door middel van opleiding; arbeidsmarktbeleid als vestigingsplaatsfactor
Regio Zeeuws Vlaanderen
Schaalniveau Bovenlokaal (euregionaal)
Strategie Benutten/ bestrijden
Thema Bedrijfsomgeving, arbeidsmarkt
Samenwerkende partijen Gemeente Terneuzen, arbeidsintegratiebedrijf Dethon, gemeenten Hulst en Sluis; CWI; VDAB, Stichting Alles voor Groene Arbeid, Groencollege, ROC Westerschelde, Stad Gent, Gemeente Zelzate, Gemeente Assenede, UWV, Provincie Antwerpen
Meer informatie www.dethon.nl



4. Stichting Engineering Noord

4.1 Het imago van techniek afstoffen

Gezien de verwachte economische groei van het Eemsdeltagebied en de vergrijzing van de bevolking, hebben bedrijven in Noord-Groningen behoefte aan goed opgeleid personeel. Een belangrijke vraag van bedrijven is: hoe zorgen we ervoor dat er in de toekomst voldoende gediplomeerde technici met het juiste niveau gaan instromen? En: hoe verhogen we de kwaliteit van het techniekonderwijs, die, in de afgelopen 15 jaar, zowel binnen Mbo als Hbo, is afgenomen? Dit wordt door een aantal factoren bemoeilijkt: de instroom van schoolverlaters is onvoldoende om de uitstroom op te vangen, techniek heeft een stoffig imago, veel leerlingen zonder diploma, onvoldoende aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en een toenemende behoefte aan hoger gekwalificeerde MBO-technici. Op initiatief van NUON heeft een aantal bedrijven, waaronder Avebe, NEDMAG, NAM, RWE, Stork, in de regio de handen ineengeslagen en gezamenlijk de Stichting Support AOT Noord opgericht. Deze stichting heeft als doel om het imago van de Allround Operationeel Technicus (AOT) te verbeteren en om de kwaliteit van de MBO-opleiding AOT en de instroom van leerlingen voor deze opleiding te bevorderen. Verder moeten de kansen voor de leerlingen om deze opleiding succesvol te doorlopen, worden verhoogd. In het voorjaar van 2008 is op initiatief van een aantal leden (bedrijven) van Support AOT

Noord en Nuon een tweede stichting opgericht, Engineering Noord, met precies dezelfde doelstellingen als de eerste, maar dan inzake Engineering. De opleiding Engineering is een niveau 4-opleiding, die kan worden gevolgd in Stadskanaal en Groningen. De stichting bevordert de kwaliteit van de MBO-opleiding Engineering en de instroom van leerlingen voor deze opleiding en verhoogt de kansen voor leerlingen om deze opleiding succesvol te doorlopen. Het gaat om een regionaal opleidingsproject dat tussen de 125 en 150 jonge mensen opleidt voor technische functies op mbo-niveau. De opleiding, laptop, excursies en reiskosten worden voor de jongeren betaald. Bovendien hebben ze een baangarantie na afloop van de vierjarige studie.

Er is door Nuon bewust voor gekozen om de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs met andere technische bedrijven structureel op te lossen in samenwerking met één ROC. Door het project met één ROC op te zetten kan invulling gegeven worden aan de missie om te streven naar toponderwijs voor technische opleidingen.

Giel de Vries (Manager zakelijke markt Noorderpoort):
'ROC Noorderpoort wil de best presterende technische opleiding van Nederland zijn binnen vijf jaar'.

4.2 Proces en samenwerking

De stichting werkt nauw samen met ROC Noorderpoort en met Start People. Noorderpoort verzorgt de opleiding en Start People test de nieuwe leerlingen op geschiktheid, motivatie en kans van slagen voordat zij tot de opleiding toegelaten worden. Verder fungeert Start People als vangnet voor leerlingen die niet bij de deelnemende bedrijven aan het werk willen. In de eerste twee jaar van de opleiding lopen de leerlingen een groot aantal korte (snuffel)stages. In het derde en vierde jaar brengen zij veel tijd in bedrijven door. Al met al voltrekt 40 tot 50% van de opleiding zich op de werkvloer. Na vier jaar heeft een bedrijf dus een 'kant en klare' medewerker. Zowel kleine als grote bedrijven (o.a. Stork, NAM, Gasunie, RWE) werken voor 5 jaar samen met het ROC Noorderpoort, sluiten hiervoor een overeenkomst en betalen € 2.000 per jaar voor een goed opgeleide medewerker op MBO niveau 4. Elk van de deelnemende bedrijven heeft zitting in het bestuur van de stichting. De essentie van het project is dat het op termijn zichzelf terugbetaalt, doordat leerlingen en ouders bereid zijn te betalen voor toponderwijs. Publieke partijen hebben vooral gestimuleerd en niet zozeer geïnvesteerd. Het project bevindt zich op dit moment in de fase dat basisfinanciering om de continuïteit van de stichting te waarborgen en een professionaliseringslag te maken vereist is. Hiervoor zien de initiatiefnemers en betrokken bedrijven een rol weggelegd voor de overheid. Bijvoorbeeld in structurele financiering van een programmaorganisatie of procesmanager.

4.3 Economische impact en andere effecten

Het eerste zichtbare resultaat van het project is de toename van het aantal leerlingen voor deze opleidingen in de vestigingen van de onderwijsinstelling. De instroom van leerlingen is zelfs groter dan verwacht, terwijl de instroom in andere ROC's gelijk is gebleven. Een onbedoeld effect van het project is de uitwerking op de interne organisatie en marketing van de deelnemende bedrijven. Door de stages en de geboden baangarantie is het voor een bedrijf van belang om goede personeelsbegeleiding en interne ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden te verzorgen. De stagiair fungeert daarbij als een gast/ambassadeur van het bedrijf. Ook uitstraling van het bedrijf speelt dan een rol. Belangrijke succesfactoren bij de realisatie zijn de korte lijnen tussen de bedrijven en het goed gebruik maken van bestaande netwerken. Daarnaast is zichtbaar voor bedrijven wat het oplevert: een stagiair en een potentiële arbeidskracht. Wat goed werkt in het project is dat elk bedrijf in de samenwerking binnen de stichting gelijk is, er is geen partij die meer te vertellen heeft dan anderen. Een andere succesfactor is het houden van focus.

Robert Hendriks (HR manager NUON, voorzitter AOT Noord): *'We hebben allerlei ideeën over samenwerking tussen bedrijven, bijvoorbeeld een flexibele pool van arbeidskrachten uit verschillende bedrijven, maar houden nu focus'*

Eén van de knelpunten was de achteraf te zwakke onderwijscommissie in combinatie met de grote toestroom van leerlingen. Doordat er onvoldoende regie op het organiseren van stageplaatsen was, waren er onvoldoende stageplaatsen. De bedrijven hebben dit gezamenlijk opgelost, maar de les die hiervan geleerd is, is het belang van goed procesmanagement. Verwachtingenmanagement en vooral communicatie tussen alle betrokken bedrijven en de onderwijsinstelling is daarbij ook heel belangrijk. Een belangrijk knelpunt is de diversiteit van de deelnemende bedrijven en het verschil aan bedrijfsculturen. Kleinere bedrijven werken heel anders in termen van financiën en zeggenschap dan grote multinationals. Financiële overwegingen spelen bij kleinere bedrijven bij het nemen van beslissingen een grotere rol en er is minder oog voor strategisch personeelsbeleid. In het project heeft het heel erg geholpen dat grotere bedrijven kleinere bedrijven bewust hebben gemaakt van de gevolgen van krimp voor personeelsbeleid en dat je daar op moet anticiperen, door deel te nemen aan de stichting. De diversiteit tussen de leden blijft echter bij het nemen van beslissingen een lastig knelpunt, waarvoor goed procesmanagement een vereiste is.

Stichting Engineering Noord

Doel

Onderwijskwaliteit van technische opleidingen verhogen en instroom bij bedrijven vergroten

Regio

Noord- en Oost-Groningen

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen

Thema

Arbeidsmarkt en onderwijs

Samenwerkende partijen

ROC Noorderpoort, Start People, Nuon, Stork, RWE, etc.

Meer informatie

www.engineeringnoord.nl

Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt

Twee andere projecten die bijdragen aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt zijn CELEBES en het Technasium.

Celebes

Het Arcuscollege, het Herlecollege, het Sintermeertencollege en de Open Universiteit hebben in 2005 samen dit initiatief gericht op de verbetering van de 'employability' van jongeren in Parkstad Limburg genomen. Dit project is erop gericht jongeren in Parkstad Limburg te ondersteunen met het kiezen van een opleiding die bij hen past. Centraal in het project staat daarom de ontwikkeling van aansluitende, individuele leerroutes VMBO-MBO, gericht op competenties, waarbij rekening wordt gehouden met elders verworven competenties (EVC's). Voor dit doel is een gezamenlijke aanpak en infrastructuur ontwikkeld voor competentiegericht onderwijs met een oriëntatie op de internationale arbeidsmarkt. Het project CELEBES is bedoeld als een gezamenlijk project waarin een belangrijke stap is gezet naar een bredere en structurele samenwerking tussen de onderwijsinstellingen in Parkstad Limburg.

Het Celebesproject geeft een krachtige impuls aan de voorbereiding van jongeren in Parkstad Limburg op de Euregionale arbeidsmarkt. Daarmee draagt het bij aan betere arbeidsmogelijkheden van jongeren, waardoor de behoefte om elders werk te zoeken kleiner wordt.

Technasium

Het Technasium is een onderwijsstroom in Nederland voor vwo en havo. Bètavakken staan hierin centraal. Het doel is om jongeren met een aanleg / interesse voor techniek beter te bedienen en ze goed voor te bereiden en te enthousiastmeren voor technische beroepen. Voor sommige krimpgebieden is dit van groot belang. Het technasium koppelt denken aan doen. Leerlingen leren zowel theorie als ook in de praktijk. Bijvoorbeeld door aanvullende stages en praktijkvakken. Het projectonderwijs laat leerlingen verkennen en ontdekken.

Beroepsbeoefenaars en experts maken op hun beurt kennis met de vindingrijkheid van scholieren. Via het nieuwe eindexamenvak Onderzoek en Ontwerpen worden vaardigheden ontwikkeld die in een vervolgloopbaan nodig zijn. Dit wordt op een uitdagende, motiverende manier aangeboden. Op die manier verbindt het project middelbare scholen, hoger onderwijs en het bedrijfsleven met behulp van hun passie voor techniek. Scholen uit verschillende regio's bundelen zich in regionetwerken. Het idee is ontstaan vanuit het onderwijs en niet opgelegd vanuit de overheid, volgens de bestuursleden is dat een belangrijke succesfactor geweest.

In eerste instantie was het technasium een project van vier scholen in Groningen. Door de grote belangstelling vanuit andere regio's is het uitgegroeid tot een onderwijsstroom in grote delen van Nederland. Er zijn Technasium netwerken in Groningen, Brabant-Oost, Drenthe, Midden-Nederland, Overijssel, West-Brabant, Zuid-Oost Nederland en Zuid-West Nederland.



5. Parkstad Attractief

5.1 Kom genieten in Parkstad

Het samenwerkingsverband Parkstad Attractief (PA), waarin Kasteel Hoensbroek, GaiaPark Kerkrade Zoo, SnowWorld Landgraaf, de Miljoenenlijn, Woonboulevard Heerlen en Continium partners van elkaar zijn, is een initiatief van Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg en de diverse dagattracties. Sinds de oprichting van de Stichting Parkstad Attractief in 2006 bundelen deze zes attracties, die alle op nog geen steenworp afstand van elkaar verwijderd liggen, hun krachten om de regio Parkstad als dé attractieregio van Limburg op de kaart te zetten. Parkstad heeft vorig jaar Maastricht voorbijstreefd qua toeristische bestedingen. Het motto is 'Parkstad is Attractief'. Attractief is daarbij ook cultuur en historie, zoals Cultura Nova, Pinkpop, Parkstad Theater, WMC en Glaspaleis Schunck. Met de opening van het Sporthotel bij SnowWorld Landgraaf, de uitbreiding van Ikea op de Woonboulevard in 2008, de komst van de DinoDome in GaiaPark en de heropening van Industrien als Continium Discovery Center in 2009, wordt het aantrekkelijke aanbod verder uitgebreid.

Tien jaar geleden waren er nog weinig attractieve trekpleisters binnen Parkstad Limburg. Inmiddels is er veel meer bedrijvigheid binnen de regio en is het een attractieve regio geworden. Het is van belang dat de verschillende partners

met elkaar samenwerken om gezamenlijk de markt op te gaan. Via Stichting PA wordt onder andere de gezamenlijke marketing georganiseerd. De stichting wil in de toekomst haar focus verleggen van marketing naar gebiedspromotie. Bijvoorbeeld door in plaats van dagtoerisme meer te investeren in verblijfsrecreatie. Parkstad Limburg is een aantrekkelijke regio om te verblijven en te creëren, dat moet meer onder de aandacht van het publiek komen.

Rob Huppertz (Voorzitter Parkstad Attractief & Directeur Gaia Park): 'Parkstad is een aantrekkelijke regio met een groot aanbod aan recreatieve activiteiten. We verbinden de verschillende activiteiten nog te weinig met elkaar. Het doel van stichting is om de interactie en uitwisseling te bevorderen. Je kunt beter samenwerken dan concurreren met elkaar'.

5.2 Proces en samenwerking

Door samen te werken trachten de partners de verschillende activiteiten met elkaar te verbinden. Elke partner neemt haar eigen activiteiten, maar tevens werken de partners met elkaar samen. De partners uit het samenwerkingsverband hebben bijvoorbeeld een gezamenlijke medewerkerspool opgezet. Hierdoor kunnen zij van elkaars personeel gebruik maken waar nodig in de verschillende seizoenperiodes van het jaar.

Rob Huppertz: 'Gezamenlijk vormen we een sterke gesprekspartner voor de overheid. De ondernemers kunnen hierdoor beter in gesprek treden met de overheid. Bijvoorbeeld bij nieuwe infrastructurele ingrepen om de bereikbaarheid te verbeteren'.

De verschillende partners onderhouden contacten met elkaar en komen eenmaal per 6 weken bij elkaar. Hierdoor weten de partners elkaar te vinden en zijn er korte lijnen. De deelnemende partijen dragen jaarlijks circa 15.000 euro bij, wat wordt verdubbeld door provinciale en EU-subsidies. De partners gebruiken daarnaast allemaal hetzelfde logo om de activiteiten die zij uitvoeren te merken.

5.3 Economische impact en andere effecten

Inmiddels is de stichting uitgegroeid tot een krachtige organisatie waarin onder andere de gezamenlijke marketing wordt georganiseerd. De partners trachten de toeristische regio te versterken en door te ontwikkelen. De bijzondere attracties samen vormen een uniek stukje Nederland. Parkstad Attractief wil de kwaliteiten van de regio beter neer zetten in de markt door samen te werken. De kracht is dat de partners gezamenlijk de markt opgaan. Door het vergroten van het winkelaanbod rondom de parken en een betere verbinding met Parkstad Limburg, door de Buitenring, zijn meer bezoekers geneigd Parkstad Limburg te bezoeken. Samenwerking is van belang om van Parkstad Limburg én Zuid-Limburg één grote attractieve regio gemaakt worden. De partijen investeren in de regio om het gebied beter op de kaart te zetten.

Rob Huppertz: 'Kijk naar wat je als regio te bieden hebt en bundel de krachten om er meer mee te doen. Gezamenlijk kunnen partners een aantrekkelijke regio creëren. Het geheel is meer dan de som der delen'.

Parkstad Attractief wil meer bezoekers trekken en een attractieve regio zijn voor bezoekers. Door het aanbod te verbreden en de variëteit te vergroten, verblijfsvoorzieningen te verbeteren en infrastructuur aan te passen wordt getracht dergelijke doelstellingen te behalen. Alle investeringen kunnen tevens zorgen voor spin-offs op het gebied van werkgelegenheid in Parkstad Limburg. Het succes van Parkstad Attractief is dat er samen wordt gewerkt op het gebied van marketing en promotie. Deze afstemming zorgt voor een betere profilering als regio.

Parkstad Attractief

Doel

Het vormgeven van gezamenlijke marketing en promotie; versterking van het toerisme in de regio

Regio

Parkstad Limburg

Schaalniveau

Bovenlokaal

Strategie

Benutten

Thema

Samenwerking, (regio)marketing

Samenwerkende partijen

Zes dagattracties: Kasteel Hoensbroek, Gaiapark Kerkrade Zoo, SnowWorld Landgraaf, de Miljoenenlijn, Woonboulevard Heerlen en Continium

Meer informatie

www.parkstadattractief.nl



6. Coaching van ondernemers: 4 voorbeelden

6.1 Sociale innovatie

6.1.1 Efficiëntiewinst door anders werken

In de periode 2007-2013 investeert de Europese Unie bijna 186 miljoen euro om de economische groei in Zuid-Nederland een impuls te geven. Met de bijdragen van het Rijk, provincies, gemeenten en bedrijfsleven, komt de totale investering van het OP-Zuid programma op ca. 400 miljoen euro. De kern van het programma richt zich op het versterken van Zuid-Nederland als toptechnologische regio. Bevordering van innovatie en ondernemerschap staan daarbij centraal. Samen met de provincies Limburg en Zeeland heeft de provincie Brabant in 2007 een project Sociale innovatie binnen het MKB opgezet. Het project maakt onderdeel uit van het OP-Zuid programma en richt zich op vernieuwing van de bedrijfsorganisatie met als doel verbetering van de productiviteit en kwaliteit bij bedrijven én het beter benutten van de talenten van werknemers. Dit komt voort uit de constatering dat het effect van sociale en personele innovaties wordt onderschat, terwijl ze de bedrijfsresultaten met gemiddeld 16% kunnen laten toenemen. Met name het kleinbedrijf is zich onvoldoende bewust van de effecten van

sociale innovatie en van de gevolgen van vergrijzing voor hun personeelsbeleid.

Doel van het project is om sociale innovatie bij het MKB te bevorderen en de bewustwording over de economische impuls die van sociale innovatie uitgaat te vergroten. Daarbij is het project bedoeld om het MKB te laten ervaren dat sociale innovatie een nieuw, maar uiterst succesvolle manier is om laagdrempelig meer rendement te halen uit de bestaande bezetting, zonder al te grote investeringen. Door scans bij het MKB uit te voeren wordt in beeld gebracht op welke wijze het desbetreffende bedrijf op een efficiëntere manier kan werken, door op vernieuwende wijze arbeid te organiseren of andere investeringen in het menselijk kapitaal. Een nevensdoel is om kleinbedrijven bewust in contact te brengen met externe bureaus, omdat deze veelal geen ervaring hebben om personeelsbeleid te verbeteren door het aantrekken van professionele hulp.

Louise Beduwé (Regiomanager MKB-Zeeland):
'MKB is de ruggengraat van de regionale economie in Zeeland. Meer veerkracht is daarom van belang voor de toekomst van de regio'.

6.1.2 Proces en samenwerking

Bedrijven kunnen bij Syntens een aanvraag doen voor het uitvoeren van een sociaal innovatieproject binnen de regeling. Op basis van 1 op 1 adviesgesprekken inventariseert Syntens of het project past binnen de regeling. Vervolgens wordt met behulp van een extern HRM-bureau een projectvoorstel getoetst. Nadat een adviesraad van 12 bedrijven advies heeft gegeven kan het project worden uitgevoerd. Het bedrijf wordt bij de uitvoering begeleid door een HRM-adviesbureau. Projectleiders van het project zijn Syntens, PSW en Stimulus.

Het project "Sociale innovatie" richt zich op de medewerker en de organisatie: het werkklimaat en kwaliteiten van medewerkers, binnen 3 pijlers: slimmer werken, talentontplooiing en participerende aansturing. Sociale innovatie projecten (extern advies) zijn dan ook gericht op:

- 1) Organisatie van werkprocessen en slimmer werken, door het analyseren van werkprocessen en taken met als doel: het efficiënter inrichten van het werk waarbij rekening wordt gehouden met factoren als werkbelasting, belastbaarheid, ontwikkelingsmogelijkheden medewerkers. Met name het slimmer werken is een vorm van sociale innovatie die door de vergrijzing en ontgroening steeds belangrijker wordt.
- 2) Talentontplooiing en employability, gedacht moet worden aan aandacht voor talentontwikkeling, employability en loopbaanbeleid.
- 3) Participerende aansturing, hierbij gaat het om dynamisch managen op basis van vertrouwen door het creëren van nieuwe vormen van medezeggenschap. Werkgever en werknemers maken afspraken over condities met betrekking tot werktijd en resultaten, teamsamenstelling, informatievoorziening en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

De regeling subsidieert de inhuur van externe deskundigen voor 50% tot maximaal € 20.000 projectontwikkeling of implementatie van zgn. 'arrangementen' op het gebied van sociale innovaties. De andere 50% van de in aanmerking komende kosten zijn voor rekening van de ondernemer. Een aanvraag moet minimaal een projectomvang van € 3.000,- hebben (subsidie € 1.500,-). De subsidieregeling stelt MKB ondernemers in staat om op een eenvoudige en toegankelijke manier externe deskundigheid in te huren voor innovaties op het terrein van personeelszaken of organisatieadvies. Een voorwaarde hierbij is dat sprake is van een vernieuwing specifiek voor het bedrijf van de aanvrager. De diensten van het extern adviesbureau kunnen bestaan uit kosten voor: sociale innovatiescan, beleidsplan maken, draagvlakmeting, onderzoek, coaching, implementatie en projectmanagement.

6.1.3 Economische impact en andere effecten

Het project geniet inmiddels grote bekendheid onder het MKB in de drie zuidelijke provincies, waaronder Zeeland, en er zijn diverse succesvolle implementatietrajecten uitgevoerd. In evaluaties geven ondernemers aan dat het project leidt tot

Louise Beduwé: 'Wees je bewust dat voor iets nieuws geaccepteerd wordt er een lange tijd over heen gaat'.

omzetgroei en kostenbesparing als gevolg van betere werkprocessen. Ook speelt de flexibilisering van arbeidsprocessen een belangrijke rol in het aantrekken van arbeidskrachten, een thema dat in Zeeland heel erg speelt. Aangezien het project een looptijd kent van drie jaar (waarvan 1 jaar is stopgezet) is het project nog niet afgerond en zijn er nog geen concrete resultaten bekend in termen van werkgelegenheid, leefbaarheid en uitgelokte investeringen. Het is belangrijk dat de adviseur die de ondernemer coacht/begeleidt de taal van de ondernemer spreekt. Deze moet hem begrijpen en vertrouwen wekken. Een andere succesfactor was het vergroten van de bekendheid onder HRM-adviesbureaus en het MKB en het geloof in de kracht van sociale innovatie. Belangrijk is om te realiseren dat er geen natuurlijke prikkel bij bedrijven is om te innoveren. De noodzaak van innovatie moet duidelijk worden gemaakt. Een belangrijk leerpunt uit het project is het feit dat het project een jaar na introductie een half-jaar is stopgezet. Sinds mei dit jaar is de regeling weer opengesteld. Dit is heel nadelig geweest. Het tast de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de subsidiegever aan en maakt bedrijven huiverig om deel te nemen aan het initiatief. Daarnaast moet de implementatietijd die nodig is om sociale innovatie geaccepteerd te krijgen niet worden onderschat.

Sociale innovatie

Doel

Bevorderen van sociale innovatie bij het MKB om de productiviteit te verbeteren en talenten van werknemers te benutten

Regio

Zeeland

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen

Thema

Innovatie, ondernemerschap en arbeidsmarkt

Samenwerkende partijen

MKB Zeeland, Syntens, PSW en Stimulus

Meer informatie

www.syntens.nl



6.2 Regionaal Ondernemings Instituut

6.2.1 Laagdrempelig bedrijfsadvies

Het Regionaal Ondernemingsinstituut (ROI) is opgericht in 1987 door Philips en de gemeente Stadskanaal. Het ROI is een stichting die (startende) ondernemers in het MKB ondersteunt met bedrijfsadvies. Aanleiding tot de oprichting was de verslechterde werkgelegenheids situatie in de Kanaalstreek ten gevolge van de dreigende sluiting van de Philips-vestiging te Stadskanaal. In haar eerste bestaansjaar had het ROI als doel om Philips-medewerkers die voor zichzelf wilden beginnen te ondersteunen bij de start van het ondernemerschap. Na een succesvol eerste bestaansjaar werd de doelstelling verruimd. De diensten werden niet meer beperkt tot Philips medewerkers en startende ondernemers, maar uitgebreid naar gevestigde ondernemers. Hierdoor sloten meerdere bedrijven en gemeenten zich bij het initiatief aan. Het ROI werd een samenwerkingsverband waarin bedrijven en overheden de krachten bundelden. Vandaag de dag is het ROI actief binnen een groot aantal gemeenten en wordt het ondersteund door vele toonaangevende bedrijven in deze regio. Het doel van het ROI is om professioneel bedrijfsadvies bereikbaar te maken voor ondernemers die in de regel niet terecht kunnen bij commerciële adviesbureaus. Uiteindelijk doel van de advisering van deze groep ondernemers is het behouden en creëren van werkgelegenheid.

6.2.2 Proces en samenwerking

De activiteiten van het ROI worden gesubsidieerd door het bedrijfsleven (o.a. Philips, ESKA, Rabobank, SCA, NAM, NOM, TRIP Advocaten, Accountantskantoor Pors) en 9 gemeenten (Bellingwedde, Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde, Pekela, Oldambt, Slochteren, Stadskanaal, Veendam, Vlagtwedde) om laagdrempelig advies te kunnen geven aan het MKB. In de praktijk functioneert het ROI veelal als “bedrijvendokter” voor bedrijven die in (financiële) problemen zijn gekomen of voor bijzondere gebeurtenissen staan (start, fusie, overname). Het ROI wordt vaak via bedrijfscontactfunctionarissen van de 9 gemeenten in contact gebracht met ondernemers. De dienstverlening van het ROI is gericht op het leveren van maatwerk aan individuele ondernemers. Samen met de ondernemer worden oplossingen gezocht in specifieke situaties. Het ROI ondersteunt ondernemers onder andere bij kredietaanvragen, ondernemingsplannen, bedrijfsdoorlichting en financiële problemen.

Uitgangspunt voor activiteiten vormen de adviestrajecten aan startende- en/of gevestigde ondernemers in zwaar weer. Op basis van een liquiditeitsprognose en bedrijfsscan worden de mogelijkheden en onmogelijkheden met de ondernemer doorgesproken en wordt gezamenlijk het plan van aanpak bepaald. Gezien de huidige urgentie van ondersteuning van bedrijven in moeilijkheden zal de verhouding liggen op ongeveer 90% bedrijven in

moeilijkheden en 10% starters. Om deze vorm van dienstverlening laagdrempelig beschikbaar te kunnen stellen aan de genoemde doelgroepen worden de eerste acht adviesuren volledig vanuit het project gefinancierd. Voor de erop volgende zestien adviesuren geldt een gehalveerd uurtarief. Vervolgens geldt het reguliere uurtarief.

Het ROI heeft zelf geen personeel in dienst, maar levert via een adviesbureau adviseurs. De adviseurs leggen verantwoording af aan het bestuur van de stichting. Het bestuur komt vier keer per jaar bijeen om het beleid, de uitvoering en de voortgang te bespreken. In het bestuur hebben de burgemeesters van Stadskanaal en Menterwolde en vertegenwoordigers van Philips, de NOM, ESKA en SCA hygiene products zitting. In 2009 heeft het ROI Leadersubsidie ontvangen voor een verbreding van haar taken, o.a. een spreekuur in het plattelandshuis, voorlichting starters en specifieke workshops. Het ROI rapporteert in het portefeuillehoudersoverleg EZ en afstemming met de gemeenten vindt plaats via het ambtelijk overleg van de Streekraad.

6.2.3 Economische impact en andere effecten

Het aantal intakes is in de loop van de jaren toegenomen, van 56 in 2006 tot 103 in 2009. Het ROI houdt jaarlijks bij hoeveel werkgelegenheid behouden is en hoeveel werkgelegenheid gecreëerd is. Over 2007 zijn 71 arbeidsplaatsen behouden en 6 arbeidsplaatsen gecreëerd. In 2008 zijn 64 arbeidsplaatsen behouden en 8 nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd. In 2009 zijn er 78 arbeidsplaatsen behouden en 9 nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd. Er is dus sprake van een toename in het aantal intakes en in het aantal behouden en gecreëerde arbeidsplaatsen.

Regionaal Ondernemings Instituut
Doel Stimuleren van ondernemerschap en coachen van bestaande ondernemers
Regio Noord-Groningen en Oost-Groningen
Schaalniveau Regionaal
Strategie Bijstellen
Thema Arbeidsmarkt, ondernemerschap, bedrijfsomgeving
Samenwerkende partijen Philips, ESKA, Rabobank, SCA, NAM, NOM, TRIP Advocaten, Accountantskantoor Pors en 9 gemeenten; Bellingwedde, Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde, Pekela, Oldambt, Slochteren, Stadskanaal, Veendam, Vlagtwedde
Meer informatie www.stichtingroi.nl



6.3 Ondernemerskompas

6.3.1 Geeft richting in het noorden

Ondernemerskompas is een project voor startende ondernemers en jonge bedrijven in Noord-Nederland. Hierbij adviseren ervaren ondernemers, de zogenaamde mentoren, startende ondernemers op regelmatige basis. Het project heeft als doel extra ondersteuning te bieden aan jonge bedrijven, om de overlevingskans en de omvang van deze doelgroep te vergroten zodat hiermee een bijdrage wordt geleverd aan de werkgelegenheid en de economische structuurversterking van het Noorden. Het project is uitgevoerd door de drie noordelijke Kamers van Koophandel en gefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord Nederland. Het project is een vervolg op het project Jong Ondernemerschap dat in de periode van 1996 tot 2000 vergelijkbare acties uitvoerde als het Ondernemerskompas. Het project is opgezet voor 5 jaar, van 2002-2007.

6.3.2 Proces en samenwerking

Het projectmanagement is in die periode gevestigd bij de Kamer van Koophandel Friesland, daarnaast had iedere deelnemende kamer (Groningen, Meppel en Leeuwarden) nog twee medewerkers beschikbaar voor het Ondernemerskompas. De medewerkers binnen de Kamer van Koophandel onderhouden het contact met de deelnemers en mentoren. Taak van het projectmanagement is het uitzetten van het beleid en de controle op de uitvoering van

dit beleid. Het Ondernemerskompas richt zich op vier verschillende fasen van het ondernemerschap, de bewustwordingsfase (= mensen na laten denken over de mogelijkheid een bedrijf te starten), de préstartfase (= deelnemers zijn gericht op zoek naar informatie over het starten van een bedrijf), de startfase (= cruciale onderdeel van deze fase is het vertalen van idee tot plan, het bedrijf is gestart maar jonger dan 1 jaar) en de doorstartfase (= ondernemers die de startfase hebben overleefd en zich moeten heroverwegen op tal van strategische vragen).

Binnen het project zijn verschillende faciliteiten aangeboden zoals: begeleiding door een mentor (vaak een ondernemer met ruime ervaring), financiële bijdragen voor: onderzoek, advies, seminars en themabijeenkomsten. Daarnaast zijn er verschillende netwerkbijeenkomsten georganiseerd om ervaringen uit te wisselen. In het project zijn andere externe partijen betrokken bij de begeleiding, onder andere studenten van de noordelijke Hogescholen en het bedrijf Advisor, dat met een speciaal opgesteld traject de ondernemer hielp bij het schrijven van een ondernemingsplan. Er hebben 305 bedrijven aan het project deelgenomen, wat meer is dan de beoogde 275.

Het project is voorgefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN). Het SNN heeft voor de periode 2000 - 2006 voor Noord-Nederland een ruimtelijk-economisch ontwikkelingsprogramma opgesteld, het 'Kompas van het Noorden'. Voor de financiering van Ondernemerskompas is gebruik gemaakt van EFRO-subsidie. Er is vanuit EFRO € 594.580 beschikbaar

gesteld voor het project. Daarnaast is er subsidiegeld betreffende Phasinggebieden beschikbaar gesteld (€ 113.670,-) en vanuit Den Haag, waarmee het totaalbedrag aan subsidies € 1.748.765 bedraagt.

6.3.3 Economische impact en andere effecten

Deelnemers van het Ondernemerskompas zijn over het algemeen tevreden over het project. Zij geven aan dat zij bij het oplossen van hun startproblemen van alle beschikbare adviseurs het beste geholpen werden door hun mentoren van Ondernemerskompas en door hun accountant. Daarnaast overleven er meer bedrijven die hebben deelgenomen aan Ondernemerskompas dan bij niet deelnemende bedrijven. Ze hebben een iets hogere succesratio (98% tegen 96%). Na vijf jaar blijkt dat 80% van de deelgenomen bedrijven nog bestaat. Het landelijk gemiddelde van bedrijven dat nog bestaat na vijf jaar ligt op 50%. Ook heeft het project geleid tot extra investeringen. De deelgenomen bedrijven investeerden over twee boekjaren € 5,7 miljoen. Dit is meer dan de beoogde € 2 miljoen aan uitgelokte investeringen.

Een belangrijke succesfactor voor het project is dat de vraag van de startende ondernemer en het aanbod erg goed op elkaar aansloten. Een knelpunt is de lange onduidelijkheid of een subsidie verleend werd of niet. Met name vanuit de Kamer van Koophandel werd dit als een knelpunt ervaren, omdat daardoor ingezette voorbereidingen niet konden worden voortgezet. Daarnaast is het van belang om meer aandacht te besteden aan de individuele wensen van deelnemers. Dit kan allereerst gedaan worden door vaker contact op te nemen. Zo kan op de hoogte gebleven worden van de behoeftes van deelnemers. Daarnaast zal ook vaker gezocht moeten worden naar individuele oplossingen, voor zover mogelijk natuurlijk, van deze behoeftes.

Ondernemerskompas
Doel Stimuleren en adviseren startende ondernemers
Regio Noord-Groningen
Schaalniveau Regionaal
Strategie Bijstellen
Thema Ondernemerschap, bedrijfsomgeving
Samenwerkende partijen KvK Noord, Hanze Hogeschool, Samenwerkingsverband Noord Nederland
Meer informatie www.kvk.nl



6.4 Project Toeristisch Ondernemen

6.4.1 De adviesstrippenkaart voor recreatieondernemers

Het project 'Versterking Ondernemerschap Toeristisch-recreatieve sector' biedt ondernemers de mogelijkheid om tegen beperkte kosten hun bedrijf onder de loep te nemen en een verbetertraject in te gaan. Onderwerpen van de adviestrajecten zijn bijvoorbeeld marketing, personeel, financiën, beleid & strategie en/of uitbreiding. De toeristische sector is een belangrijke sector voor Noord-Nederland. Toerisme draagt als banenmotor bij aan behoud van voorzieningen en een vitaal en leefbaar platteland. Het is een speerpunt in het Noord-Nederlandse EFRO/Koers Noord programma. Om de potenties van de toeristische sector in Noord-Nederland verder te benutten en te ontwikkelen is het project "Versterking Ondernemerschap Toeristische Recreatieve sector" opgezet. Het project is bedoeld om een impuls te geven aan het ondernemerschap en de bedrijfsvoering van de toeristisch en recreatieve ondernemers in het noorden. Daarbij is het project laagdrempelig en wordt uitgegaan van de vraag van de ondernemer zelf. In december 2004 is het project door MKB-Noord in samenwerking met de RECRON, HISWA, LTO Noord en HanzeConnect (onderdeel van de Hanzehogeschool) ontwikkeld en van start gegaan. Het project liep tot 2008. Vanwege het succes is een vervolgtraject ingezet. Sinds 2005 voert HanzeConnect het project 'Versterking Ondernemerschap Toeristisch-recreatieve sector' uit in de provincies Fryslân, Groningen en Drenthe. MKB

Noord, Recron, Hiswa, Horeca Nederland, Kamer van Koophandel en de drie Noordelijke provincies hebben zich aan het project verbonden als partner.

Doel van het project is bedrijven in de toeristisch-recreatieve sector concrete en praktische ondersteuning in de verbetering van de bedrijfsvoering bieden. Concrete doelen zijn: concurrentieversterking van de toeristische en recreatieve sector, verhogen van het kennisniveau van ondernemers en medewerkers in de toeristische branche, vergroten van de bestaande werkgelegenheid, langere verblijfsduur in de regio, stimuleren van investeringen in bedrijfsactiviteiten, handelen op een hoger strategisch niveau, resultaatverbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering. Hierdoor neemt de kwaliteit van de toeristische sector en de werkgelegenheid toe, waardoor bedrijvigheid en voorzieningen behouden blijven.

Arjan Westerink (Senior beleidsmedewerker toerisme Provincie Groningen): "Bedrijven die achterblijven in de ontwikkeling drukken een stempel op de hele sector. Als consumenten teleurgesteld worden door een bedrijf dat de zaken niet goed voor elkaar heeft, komen ze niet voor een herhalingsbezoek weer terug".

Een van de afgeleide doelen is het formuleren van een gezamenlijke visie op toeristische gebied en de operationalisering daarvan door brancheorganisaties, bedrijven, intermediairs en overheden. Vooral samenwerking is voor

het toeristisch product goed, maar bedrijven zijn niet gewend om samen te werken. Het project is er op gericht om juist die samenwerking ook te stimuleren.

6.4.2 Proces en samenwerking

Het project wordt medegefinancierd door het Europese Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) en het Samenwerkingsverband Noord-Nederland EZ/Koers Noord. De rol van gemeenten is vrij summier geweest. Het zijn met name de initiatiefnemers en de brancheorganisaties die het project gedragen hebben. Cofinanciering voor het project is opgebracht door ondernemers, brancheorganisaties en HanzeConnect zelf. Naast de genoemde financiering ontvangt iedere deelnemer aan het project een strippenkaart. Één strip is goed voor één dag advies van acht uur. Deelnemers konden zelf aangeven hoeveel dagen advies men wilde gebruiken met een minimum van 2 dagen en een maximum van 5 dagen.

Eén van de knelpunten van het project deed zich voor bij trajecten gericht op bedrijfsopvolging. Door de vergrijzing is dit een actueel thema. Knelpunt daarbij is dat het sociaal gezien taboe is om externe begeleiding in te huren, wat het adviestraject erg bemoeilijkt.

6.4.3 Economische impact en andere effecten

De afgelopen jaren was het project een groot succes. In vier seizoenen hebben ruim 400 ondernemers zich voor het project aangemeld en zijn actief aan de slag gegaan om hun bedrijfsvoering te versterken. Dit is 25% van het totaalbestand van 1400 bedrijven in de toeristische branche in Noord-Nederland. De participatiegraad is daarmee zeer hoog. Zowel op individueel (bedrijfs)niveau als op het niveau van de brancheorganisaties is het enthousiasme voor het project groot. Een groot percentage (30%) heeft een tweede keer in het project geparticipeerd. Daarnaast is er een blijvende behoefte aan ondersteuning van zo'n 75 bedrijven.

Door het project is de dienstverlening en het aanbod kwalitatief gestegen en vernieuwd. Er is meer samenwerking tussen de bedrijven en er vinden gezamenlijke marktacties plaats. Het verblijf per toerist is langer, er zijn meer herhalingsbezoeken en de sector is individueel en collectief sterker gepositioneerd. Ook zijn (vooral ook kleinere) bedrijven zich meer bewust van de noodzaak om ook op strategisch niveau naar de bedrijfsvoering te kijken en met elkaar samen te werken.

Uit de evaluatie onder 350 deelnemende bedrijven blijkt dat er gemiddeld 0,6 fte per bedrijf aan nieuwe werkgelegenheid wordt gecreëerd. Vanaf 2006 blijkt dat de helft van de adviesaanvragen betrekking heeft op bedrijfsuitbreiding. Daarnaast hebben van de laatste 100 trajecten die zijn uitgevoerd ongeveer 50 te maken met begeleiding rond investeringen. Uit de evaluatie blijkt ook een sterkere

werkgelegenheidsgroei: 100 arbeidsplaatsen zijn behouden en er zijn tot februari 2008 zo'n 110 arbeidsplaatsen gecreëerd. Van de deelnemende bedrijven heeft 20% door het project investeringen van € 50.000 of meer gedaan en voor 15% van de bedrijven geldt dat deze tussen € 10.000 en 50.000,- hebben geïnvesteerd.

Naar aanleiding van de evaluatie van het project is vanuit (inter)nationale trends & ontwikkelingen, kansen en bedreigingen en de behoefte van de ruim 350 toeristische bedrijven die hebben deelgenomen een begin gemaakt met het opzetten van een Masterplan Toerisme. Vanuit dit Masterplan zijn vijftien projectideeën ontstaan, die tussen 2008 en 2012 geoperationaliseerd kunnen worden. Het succes van het project heeft er ook toe geleid dat er een vervolg aan is gegeven. In dit project ligt het accent meer op innovatie en duurzaamheid. Dit project beoogt daarbij het MKB in de noordelijke regio te stimuleren, kenniscirculatie tussen de bedrijven op gang te brengen, ondernemerschap in samenwerking met het HBO te versterken, te professionaliseren en te voorzien in een behoefte van recreatieondernemers en aangesloten branches. Het is gericht op het genereren van vernieuwde toeristische kennis door hiervoor aanwezige kennis van kennisinstellingen te bundelen en in te zetten binnen het project. De kennis dient direct en generiek toepasbaar te zijn voor en door de ondernemer en bij te dragen aan structurele versterking van de toeristische sector.

Project Toeristisch Ondernemen

Doel

Bedrijven in de toeristisch-recreatieve sector ondersteunen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering

Regio

Noord - Groningen

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen

Thema

Ondernemerschap, bedrijfsomgeving

Samenwerkende partijen

RECRON, HISWA, LTO Noord en HanzeConnect, MKB-Noord, Horeca Nederland, Kamer van Koophandel en de drie noordelijke provincies

Meer informatie

www.hanzeconnect.nl

www.provinciegroningen.nl



7. De Grijze Massa

7.1 Behoud van grijze cellen

Drie Zeeuwse ondernemers hebben samen het initiatief genomen om aan de slag te gaan met de problematiek van kennisverlies van Zeeuwse bedrijven als gevolg van de vergrijzing, ontgroening en vertrekkende werknemers. Ze hebben de stichting De Grijze Massa opgericht met als doel om waardevolle bedrijfskennis te behouden. In het project worden concrete praktische instrumenten ontwikkeld om in te spelen op kennismanagement, op het borgen van kennis voor de organisatie. Het is een relevant thema in een krimpregio omdat werknemers met pensioen gaan of vertrekken en niet één op één te vervangen zijn. De kennis van vertrekkende werknemers wordt niet altijd geborgd voor de organisatie, met bijvoorbeeld een gedegen overdracht.

Het participerende onderzoeksproject is een samenwerkingsverband tussen Stichting De Grijze Massa, Hogeschool Zeeland en een aantal Zeeuwse bedrijven. De hogeschool biedt een kennismodule aan. Studenten worden ingezet voor het onderzoek en daarin aangestuurd door de lector. De Provincie Zeeland, de Stichting Innovatie Alliantie en DC NOISE ondersteunen het project financieel. De projectresultaten worden gedeeld met partners uit andere regio's (vb. uit regio Kristiansand – Noorwegen,

Vlaanderen – België, Duitsland, Schotland) door middel van open source toepassingen.

Sabine Verburg (Initiatiefnemer, De Grijze Massa):
'Kennis uitwisselen met buitenlandse regio's is noodzakelijk. Je opereert niet in een glazen bol. Dat wat zich hier voltrekt is niet uniek. We voorzien elkaar van bruikbare input om de projecten die we ondernemen te verbeteren.'

Het project maakt gebruik van de methodologie Soft Systems Methodology (SSM). Dit is een set van instrumenten en methoden die leidt tot een oplossingsgerichte aanpak. Het eerste deel van het project (DGM1) is inmiddels afgerond, aan de pilots uit DGM 1 hebben 11 bedrijven meegedaan. Dit waren zowel grote bedrijven als midden- en kleinbedrijven. DGM 1 was in het begin vooral gericht op de metaalsector. Tijdens de looptijd van het project is de reikwijdte verbreed naar de maakindustrie, de bouw en de dienstverlenende sectoren (o.a. zorg).

Er zijn drie concrete instrumenten ontwikkeld en toegepast:

- De 'hyper video' is een film waarin hyperlinks verwerkt worden. Een werknemer (productspecialist) wordt gefilmd over zijn of haar werk, draagt kennis over aan een toekomstige werknemer en innoveert bestaande kennis. Het instrument kan de meester-gezel relatie optimaliseren.
- Het tweede instrument is de 'Kennisrisico analyse'. Dit is een softwarematige toepassing dat bedrijven scant op de risico's die zij lopen op mogelijk vertrekkende medewerkers. Wat is de waarde van de kennis van een medewerker/ de medewerkers eigenlijk? Door deze analyse wordt per werknemer en per functie vastgelegd wat de risico's zijn bij vertrek, voor het gehele bedrijf.
- Het derde instrument is 'Diepte-interviews'. Dit is met name bedoeld voor kenniswerkers. Het gaat om peer to peer interviews.

De subsidieaanvraag voor het vervolgproject DGM 2 is bijna afgerond. Het doel is om tijdens DGM 2 (in 2 jaar tijd) de instrumenten bij 15 tot 20 bedrijven door te ontwikkelen en in te bedden in bedrijfsprocessen. Uiteindelijk moet het project leiden tot de Zeeland Kennisdelta, een duurzaam netwerk van overheid en bedrijfsleven waarin kennisvraagstukken besproken kunnen worden. Het project is beleidsmatig ingebed in verschillende provinciale beleidsprogramma's. De Grijze Massa sluit onder andere aan op 'het Akkoord Zeeuwse Kenniseconomie' en 'het Sociaaleconomisch Beleidsplan'.

Herbert Dettingmeijer (Initiatiefnemer, De Grijze Massa): *'Houd je organisatie zo licht mogelijk, anders ben je bezig met dingen die niet ter zake doen'.*

7.2 Proces en samenwerking

In het begin van het onderzoeksproject is er veel tijd gestoken in het consulteren van bedrijven, om een gevoel te krijgen van de urgentie en behoefte. Is dit een thema wat nader onderzoek verdient? Is er behoefte aan meer kennis en handvatten? Dit bleek zo te zijn, veel bedrijven hadden interesse. Naast de vergrijzing zorgt de economische crisis ook voor het versneld uitstromen van personeel. Het viel op dat grotere bedrijven vaak meer op de hoogte waren van de gevolgen van krimp dan het MKB.

De financiering van DGM 1 verliep niet vlekkeloos. De stichting hoopte tevergeefs op financiële ondersteuning vanuit de metaalsector zelf. Dit heeft veel tijd gekost. De betrokken bedrijven hebben in natura veel bijgedragen, maar niet financieel via hun branchevereniging. Het blijft het streven om uiteindelijk co-financiering vanuit het bedrijfsleven te krijgen. De ondernemers hebben de Stichting mede opgericht om voor subsidies in aanmerking

te komen. Subsidies brengen echter strikte regels en administratieve verplichtingen met zich mee, die het proces kunnen vertragen en de bewegingsvrijheid verminderen.

De rolverdeling tussen de Stichting en Hogeschool Zeeland was tijdens DGM 1 niet geheel duidelijk. Volgens de initiatiefnemers is het van belang om ieders belangen helder te hebben, voordat je gaat samenwerken. Voor DGM2 is dat het geval.

Herbert Dettingmeijer (Initiatiefnemer, De Grijze Massa): *'Fysieke kennisuitwisseling levert heel erg veel op. Zorg dat je kennis met elkaar uitwisselt en dat je daadwerkelijk kennis maakt in een bedrijfsomgeving'.*

7.3 Economische impact en andere effecten

Het doel van het project is om bedrijfskennis te behouden. De economische impact is moeilijk te definiëren, omdat kennis niet aantoonbaar wordt gewaardeerd. Concrete resultaten van DGM 1 zijn een congres, de reader en drie instrumenten. Het gaat om instrumenten die bijdragen aan het waarborgen, overdragen en innoveren van bedrijfskennis.

Tijdens het afsluitende congres van DGM 1 kwam naar voren dat er ontzettend veel interesse is in de instrumenten. Er is steeds meer behoefte aan dergelijke producten, ook landelijk. Het project moet uiteindelijk leiden tot een duurzaam netwerk (Zeeland Kennisdelta), waarbinnen overheid en bedrijfsleven kennisvraagstukken behandelen.

De Grijze Massa

Doel

Het ontwikkelen en verspreiden van instrumenten die vakkennis borgen voor bedrijven in tijden van krimp

Regio

Zeeland

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen

Thema

Onderwijs en arbeidsmarkt, innovatie

Samenwerkende partijen

Stichting De Grijze Massa, Hogeschool Zeeland, Provincie Zeeland, de Stichting Innovatie Alliantie, DC NOISE en vele bedrijven

Meer informatie

www.degrijzemaassa.nl



8. Pilotproject Herstructurering Bedrijventerreinen Parkstad Limburg

8.1 Herontwikkeling van bedrijventerreinen

Het Pilotproject Herstructurering Bedrijventerreinen Parkstad Limburg is er op gericht om de al bestaande regionale samenwerking door te ontwikkelen tot een krachtige uitvoeringsorganisatie in de vorm van een Regionaal OntwikkelingsBedrijf (ROB). De uitvoeringsorganisatie wil zorgen voor een snelle realisatie van de regionale herstructureringsopgave en voor een structurele en duurzame verankering van het beheer en onderhoud o.a. via een actief Parkmanagement. De regio heeft 35 bedrijventerreinen met een oppervlakte van in totaal 1350 ha en 1.400 bedrijven en ca. 26.000 arbeidsplaatsen. Daarvan dient bijna 670 (50%) geherstructureerd te worden verdeeld over 14 terreinen. Herstructurering en herontwikkeling is urgent omdat de regio de prioriteit legt bij het scheppen van ruimte op de bestaande terreinen boven het ontwikkelen van nieuwe terreinen. De vraag naar nieuwe terrein is in Parkstad relatief gering. Voor herstructurering van bedrijventerreinen betekent dit dat de benadering om met de opbrengsten van uitgifte van nieuwe terreinen herstructurering en revitalisering te financieren (verevening) nauwelijks op gaat. Dit lukt zeker niet binnen het plan, maar ook binnen gemeentegrenzen is dit vaak niet haalbaar. In sommige gevallen zal de opgave bovendien uit sanering

bestaan, waardoor er wel kosten zijn zonder dat daar inkomsten tegen over staan in de vorm van bijvoorbeeld heruitgeefbare terreinen. Dit maakt (de financiering van) herstructurering juist in dit gebied extra lastig. Intensievere samenwerking over gemeentegrenzen heen is daarmee noodzaak. Tegen deze achtergrond heeft Parkstad Limburg gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een Pilotproject Herstructurering Bedrijventerreinen te starten. De doelstellingen van het pilot project worden bereikt door een aanpak langs twee sporen. Enerzijds moeten organisatorische kaders bepaald en ontwikkeld worden met bijbehorende werkwijzen en instrumenten. Het moet uitmonden in een krachtige, goed toegeruste en breed gedragen regionale uitvoeringsorganisatie (ROB), die hierdoor in staat wordt gesteld om de toekomstige opgaven te vervullen. Anderzijds worden 4 masterplannen voor de herontwikkeling van de bedrijventerreinen uitgewerkt. De masterplannen dienen als concretisering van het instrumentarium en monden uit in uitvoerbare projecten. Beide sporen worden zodanig afgestemd dat een wisselwerking optreedt.

8.2 Proces en samenwerking

Het draagvlak voor dit pilotproject in de regio is groot, omdat alle relevante partijen bij de totstandkoming betrokken zijn geweest.

Eric Schreuders (NV Industriebank LIOF en Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen): *'De herstructureringsopgave is sinds 2005 bekend in de regio. De echte structurele vertaalslag naar de praktijk moet nog gemaakt worden. De pilot beoogt vorm te geven aan deze vertaalslag door te investeren in regionale samenwerking, sturing en uitvoering'.*

Zij delen het besef dat slim omgaan met beschikbare budgetten o.a. door deze op regionale schaal te bundelen voorwaarde is om op lokaal en regionaal niveau op korte termijn resultaten te boeken. Op langere termijn biedt één uitvoeringsorganisatie waarin ook de verantwoordelijkheid voor de uitgifte ondergebracht zou kunnen worden, mogelijkheden om opbrengsten te vergroten. Gecoördineerde uitgifte helpt om in de toekomst een nieuwe grote herstructureringsopgave te voorkomen. Voorwaarde is wel dat parkmanagement en het fysiek beheer structureel worden verankerd om niet opnieuw af te glijden naar ongeplande herstructureringsopgaven.

Eén van de succesfactoren bij dit traject is dat samenwerking in de regio op het gebied van bedrijventerreinen al een goede basis kent. De inventarisatie van de herstructureringsopgave was bijvoorbeeld al gemeenschappelijk gedaan. De gevorderde samenwerking in Parkstad Limburg was voor het Rijk één van de belangrijkste redenen om vanuit de Innovatieregeling Mooi Nederland de pilot te ondersteunen en financiering ter beschikking te stellen.

De goede uitgangssituatie is mede het gevolg van de oprichting van de publiekprivate stichting Bedrijventerreinmanagement Parkstad Limburg (BTM) in 2004. De taken van deze uitvoeringsorganisatie hebben als doel om zorg te dragen voor de bedrijventerreinen in de regio. BTM heeft een breed draagvlak bij gemeenten en bedrijven. De regio wil deze succesvolle en vergaande regionale samenwerking verder uitbouwen en verstevigen. Er is draagvlak onder publieke partijen, in het bijzonder de Provincie Limburg en de in Parkstad Limburg samenwerkende acht gemeenten. Er is draagvlak onder private partijen, in het bijzonder Stichting BTM (inclusief de voorzitters van de verschillende bedrijventerreinverenigingen), NV Industriebank LIOF en de Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen.

Voor de uitvoering van het pilotproject zijn enkele externe bureaus ingeschakeld. Bijvoorbeeld voor het opstellen van de 4 masterplannen. De totale kosten voor het uitvoeren van de pilot zijn 400.000 euro. Deze kosten worden gefinancierd door het Rijk, Provincie Limburg, gemeenten, Parkstad Limburg en Bedrijventerreinmanagement Parkstad Limburg.

Bij het organiseren en aansturen van herontwikkeling en parkmanagement op het niveau van de regio Parkstad zijn tot nu toe met name overheids- en overheidsgeleide organisaties betrokken. De rol van het georganiseerde bedrijfsleven en

regionaal actieve vastgoedpartijen zal daarbij moeten worden vergroot. Dit niet alleen tegen de achtergrond van het voornemen de regionale aanpak meer te richten op de private delen van bedrijventerreinen, maar ook om het proces te intensiveren en te versnellen. Daarnaast zal ook meer dan in het verleden gebruik moeten worden gemaakt van private middelen en kennis bij de private sector.

Kees Werkhoven (Projectmanager Parkstad Limburg): *'Werk hier gezamenlijk stapsgewijs naar toe. Het is belangrijk voor het proces dat er 'quick wins' worden gecreëerd. Dergelijke quick wins hebben een positieve invloed op het proces van samenwerking. Je moet successen van de samenwerking laten zien om partijen mee te krijgen'.*

8.3 Economische impact en andere effecten

Het pilotproject moet hele concrete en praktische resultaten opleveren. Duidelijk moet zijn wat de omvang van de herstructureringsopgave is en hoe deze opgave financieel moet worden bekostigd. Tevens concrete voorstellen voor een op te richten regionale uitvoeringsorganisatie (ROB), waarbij een pragmatische aanpak en het boeken van concrete resultaten de boventoon vormen. Daarnaast zijn een viertal heldere masterplannen met een probleembeschrijving, een aanpak en uitvoeringsplan opgesteld. De uitvoering van de masterplannen moet leiden tot een goede invulling van de bedrijventerreinen.

Door samen te werken wordt de opgave gestructureerd aangepakt en vindt er afstemming plaats bij het op de markt brengen van bedrijventerreinen. De herstructurering kan een bijdrage leveren aan het behouden van bestaande werkgelegenheid en het aantrekken van nieuwe werkgelegenheid. Hierdoor kunnen de gevolgen van bevolkingsdaling deels gedempt worden.

Pilotproject Herstructurering Bedrijventerreinen Parkstad Limburg

Doel
Ontwikkelen van een krachtige uitvoeringsorganisatie voor de herstructurering van bedrijventerreinen

Regio
Parkstad Limburg

Schaalniveau
Bovenlokaal

Strategie
Bijstellen

Thema
Bedrijventerreinen, herstructurering

Samenwerkende partijen
Parkstad Limburg, LIOF, Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen

Meer informatie
www.parkstad-limburg.nl
www.liof.nl



9. Business Station Kruijningen-Yerseke

9.1 Ondernemen in Food staat centraal

Geïnspireerd door zijn bezoek aan het Regionaal Business Centre 'De Oelders Halte (samenwerkingsverband van 20 bedrijven in de agribusiness in Venlo) kwam Arie van der Maas op het idee om het Business Station op te starten. Binnen een jaar was het realiteit. Het oude stationsgebouw van Kruijningen Yerseke is het fysieke beginpunt van een nieuwe vorm van ondernemen in de Foodsector in Zuid West Nederland. In maart 2010 is Business Station Kruijningen-Yerseke in gebruik genomen.

Arie van der Maas (Senior projectmanager Impuls):
'Het is allemaal heel erg snel gegaan. Binnen een jaar. Dat is goed, want het zorgt ervoor dat er beweging is en er iets gebeurt.'

Het Business Station Kruijningen Yerseke is een samenwerkingsverband van acht businesspartners (Economische Impuls Zeeland, Edudelta College Goes, Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten, AB Zeeland, Pink Communicatie, Rabobank Oosterschelde, Gemeente Reimerswaal, Royal Security Services) met als hoofddoel

het ontwikkelen van nieuw ondernemerschap en kennisdeling binnen de foodsector in Zuid-West Nederland. Om dit te bereiken zetten ze in op het versterken van het innovatiebeleid, nieuwe en betere samenwerking binnen en tussen sectoren, het creëren van een inspirerende broedplaatssetting en kenniscirculatie, het bieden van een fysieke en virtuele werkomgeving voor starters en het Business Station als centraal verbindingspunt voor ondernemers. Inmiddels is er een 9^{de} partner aangesloten bij het netwerk. Het zijn niet 'harde' food bedrijven met food als business, maar 'facilitators'. Het initiatief heeft businesspartners en businessvrienden die gebruik kunnen maken van het Business Station, zij treffen elkaar bij georganiseerde en ongeorganiseerde activiteiten en werken samen om de foodsector verder te stimuleren. Daarnaast is kennisdeling en onderwijs een belangrijk thema, mede door de samenwerking met twee onderwijsinstellingen.

Ook de Provincie Zeeland is enthousiast over het initiatief. Het initiatief past binnen het regionale economische ontwikkelingsprogramma 'Versterken, Vernieuwen, Verbinden, Provinciaal Sociaal-Economisch Beleidsplan 2009-2012'. Momenteel wordt er geïnvesteerd in het leggen van een strategische verbinding tussen Zeeland en Venlo,

door ondernemers uit de verschillende regio's met elkaar in contact te brengen. Zeeland kan profiteren van het achterland van Venlo (Duitsland), terwijl Venlo kan profiteren van de havens in Zeeland en de verbinding met Engeland.

Arie van der Maas: 'De paradox van de Zeeuwse Zaak is dat je om Zeeland te ontwikkelen juist je netwerk en je activiteiten voor een belangrijk deel buiten Zeeland moet ontwikkelen. Juist je oriënteren buiten de regio brengt je nieuwe ideeën en nieuwe contacten die waardevol kunnen zijn voor Zeeland'.

9.2 Proces en samenwerking

Het idee voor het Business Station kwam van Arie van der Maas, maar gaandeweg is het concept met de andere partners aangepast en verder uitgewerkt en ingevuld. In eerste instantie geldt het samenwerkingsverband voor een periode van 2 jaar, daarna wordt bezien of en hoe het wordt voortgezet. Wellicht wordt het initiatief overgeheveld in een stichting, maar voorlopig is Economisch Impuls Zeeland de trekker van het initiatief. Zij zijn de partij die het financiële risico draagt. Het feit dat er een partij is die dat opbrengt is een belangrijke succesfactor, volgens Arie van der Maas, 'het maakt deelname laagdrempelig'. Het gevaar van de trekkersrol nemen is echter dat andere partijen zelf niet geactiveerd worden om initiatieven te nemen.

Potentiële partners krijgen de mogelijkheid zich in verschillende vorm en met verschillende intensiteit bij het Business Station aan te sluiten, namelijk als businesspartner of als businessvriend. Alle businesspartners maken onderdeel uit van het Business Station en bepalen samen het beleid, zij dragen jaarlijks €4000 bij (behalve de Gemeente Reimerswaal, die draagt €10.000 bij). Businessvrienden krijgen in ruil voor een financiële bijdrage (€1000) per jaar een aantal voordelen op het gebied van publiciteit, netwerk en facilitaire voorzieningen. Er zijn inmiddels negen businesspartners en 14 businessvrienden. Het streven is om deze laatste groep, binnen twee jaar, te laten groeien tot 40 a 50. In ruil voor hun financiële bijdrage krijgen partners en vrienden businesspunten, die te gebruiken zijn voor de huur van ruimtes in het Business Station. Het moet een hecht netwerk worden, zodat bedrijven elkaar leren kennen en er interessante links kunnen worden gelegd.

Arie van der Maas: 'Er moet iemand zijn die zich probleem eigenaar voelt en die (financiële) risico's kan nemen in de beginfase'.

De samenwerking loopt goed, met zowel publieke als private partijen. Er is geen onderscheid, want het gaat volgens Arie van der Maas om de betrokken personen. Er is veel interesse om deel te nemen. De aankomende tijd wil Arie van der Maas meer echte foodbedrijven aantrekken als businessvrienden en ervoor zorgen dat partners zelf activiteiten gaan en blijven ondernemen.

9.3 Economische impact en andere effecten

Het project loopt nog maar kort, sinds maart 2010. Het is daardoor nog niet mogelijk om de economische impact te meten. Het doel is om meer economische activiteit te genereren in de regio en meer werkgelegenheid. Het gaat om het stimuleren en versterken van de foodsector in Zeeland. Op korte termijn wordt er een Associate Degree (AD) Ondernemerschap in Food & Agri aangeboden door de Christelijke Agrarische School en Edudelta. De AD is bedoeld voor werkenden die weer een studie willen oppakken (leven lang leren) en voor degenen die na hun mbo-4-opleiding nog door willen studeren. Het zijn tweejarige programma's binnen hbo-bacheloropleidingen die worden afgesloten met een wettelijke graad. Het Business Station wordt een deel van de opleidingslocatie. Dit kan er toe leiden dat jongeren uit de omgeving deze opleiding gaan volgen en minder geneigd zijn weg te trekken.

Business Station Kruiningen-Yerseke

Doel

Het ontwikkelen van nieuw ondernemerschap en kennisdeling binnen de foodsector in Zuid-West Nederland

Regio

Zuid-West Nederland

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen / benutten

Thema

Bedrijfsomgeving, innovatie & economische clusters

Samenwerkende partijen

Economische Impuls Zeeland, Edudelta College Goes, Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten, AB Zeeland, Pink Communicatie, Rabobank Oosterschelde, Gemeente Reimerswaal, Royal Security Services en vele anderen

Meer informatie

www.bsky.nl



10. Groeimotor zonne-energie

10.1 Van zand tot klant

Avantis Science and Business Park is het eerste grensoverschrijdende Duits-Nederlandse bedrijvenpark. De eerste ideeën voor het park zijn ontstaan in het begin van de jaren '90. Zowel de gemeente Heerlen als de Stad Aken zochten ruimte voor uitbreiding van hun bedrijventerreinen.

Geïnspireerd door de ondertekening van het Verdrag van Maastricht zijn tussen '93 en '97 studies uitgevoerd naar de mogelijkheden voor een grensoverschrijdend bedrijventerrein. In 1998 is Avantis GOB N.V. opgericht door onder meer de gemeente Heerlen en de Stad Aken, mede gefinancierd door nationale en Europese subsidies.

Het doel van Avantis is om nieuwe technologieën de ruimte te geven en om synergie tussen research, ontwikkeling en internationaal management mogelijk te maken. De grens mag geen obstakel meer zijn, maar juist een kans voor innovatieve, moderne ondernemingen uit heel Europa.

Avantis richt zich op nieuwe energie, care en cure, (electro)mobiliteit en de combinatie van wonen en werken. Het terrein telt 100 ha, waarvan 60% aan Duitse en 40% aan Nederlandse kant.

De focus op nieuwe energie en met name zonne-energie is geen toeval. Door de grensligging met Duitsland biedt het terrein bij uitstek mogelijkheden voor de productie van

zonnecellen (PV). Duitsland kent specifieke regeling zonne-energie – in 2000 besloot het Duitse parlement dat eigenaren zonnepanelen hun stroom voortaan twintig jaar lang tegen een gegarandeerd tarief mochten gaan leveren aan het stroomnet. Als gevolg daarvan is Duitsland de grootste markt voor zonnepanelen in Europa en is de Duitse PV-industrie uit de grond geschoten.

Nieuwe energie is een van de 5 punten van de strategische agenda van Parkstad Limburg. De ambities voor nieuwe energie Parkstad Limburg zijn uitgeschreven in een Actieprogramma dat op dit moment wordt uitgevoerd. Hierbij is de focus sterk gericht op het realiseren van een zonne-energie keten, waarbij voor kristallijn silicium gewerkt wordt onder het motto: 'van zand tot klant'.

10.2 Proces en samenwerking

Samen met de voornaamste kennisinstellingen in de omgeving en het steeds groeiend aantal ontwikkel- en productiebedrijven op het gebied van nieuwe energie die zich in Parkstad en haar directe omgeving vestigen, gaat Parkstad Limburg, en in het bijzonder de gemeente Heerlen, het cluster Nieuwe Energie verder invullen. Avantis neemt daarbij een belangrijke positie in.

Aandeelhouders van Avantis GOB N.V. zijn de gemeente Heerlen, de Stad Aken, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie en LIOF.

10.3 Economische impact en andere effecten

Als gevolg van lange procedures over de aanwezigheid van de Korenwolf heeft de daadwerkelijke bouw en de vestiging van bedrijven op Avantis lang op zich laten wachten. Hoewel een aantal bedrijven zich inmiddels op het terrein gevestigd heeft, is er nog veel uitgeefbaar terrein beschikbaar.

René Seijben (Directeur Avantis): *'Een belangrijke succesfactor voor het slagen van deze ambities is het aanhoudende geloof van de partners in het welslagen van het project.'*

Een belangrijke stap in het realiseren van de ambities rondom zonne-energie is de vestiging van Solland Solar in 2004 op Avantis geweest. Het bedrijf heeft zich op Avantis gevestigd, juist vanwege de grensligging en profiteert door optimale ligging op de grens van zowel Nederlandse als Duitse wet- en regelgeving. Bovendien heeft het bedrijf niet alleen makkelijk toegang tot zowel de Nederlandse als de Duitse afzetmarkt, ook heeft het bedrijf makkelijker toegang tot de Nederlandse en Duitse arbeidsmarkt. Daardoor heeft het bedrijf minder last van de gevolgen van krimp op de arbeidsmarkt. Studentenstad Aken heeft immers niet te maken met krimp, maar groeit juist. Parkstad Limburg doet zijn uiterste best om het kristallisatiepunt te worden voor nieuwe energie en met name zonne-energie. Een cluster heeft echter enkel toekomst indien er voldoende R&D capaciteit voorhanden is. De strijd om R&D tussen stedelijke regio's is enorm. Met Avantis heeft Parkstad Limburg zich een plek verworven in deze strijd met de vestiging en uitbreiding van Solland Solar, de Solar Academy en de mogelijke vestiging van TSCC en Solar Modules Limburg. Bovendien is de regio een gereede kandidaat voor de vestiging van ECN (Energy research Centre of the Netherlands, een onafhankelijk onderzoeksinstituut voor duurzame energie).

Groeimotor zonne-energie

Doel

Ruimte voor nieuwe technologie op de grens van Nederland en Duitsland

Regio

Parkstad Limburg

Schaalniveau

Bovenlokaal (euregionaal)

Strategie

Bestrijden

Thema

Bedrijventerreinen, nieuwe energie

Samenwerkende partijen

De gemeente Heerlen, de Stad Aken, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie en LIOF

Meer informatie

www.avantis.org
www.heerlen.nl



11. De Dorpswinkel behouden

11.1 Blijvend een winkel naast de deur

Uit dorpsoverleg met bewoners en lokale organisaties blijkt dat bewoners op Tholen in Zeeland zich zorgen maken over het vertrek van de lokale supermarkt. Kleine voorzieningen, zoals een dorpswinkel zijn cruciaal voor de leefbaarheid in kleine kernen, aldus de bewoners. Dit geldt nog meer voor gemeenten waar veel ouderen wonen, die niet de mogelijkheid hebben om elders hun boodschappen te doen. Om deze mensen tegemoet te komen heeft woningcorporatie Castria het initiatief genomen om een concept te bedenken waardoor de dorpswinkel kan blijven. Castria heeft samen met een aantal maatschappelijke partners een overeenkomst gesloten voor een herhaalbaar gezamenlijk initiatief, dat één keer gedegen is ontwikkeld en nu waar nodig kan worden uitgerold; steeds in of in de buurt van een woonzorgcentrum en steeds aangevuld met een aantrekkelijke ontmoetingsfunctie. Het initiatief past bij het wonen, zorg en welzijnbeleid van de gemeenten.

Het doel van het initiatief is het behoud van de dorpswinkel, zodat bewoners hun boodschappen dichtbij huis kunnen doen en een plek hebben om elkaar te ontmoeten. Op commerciële basis blijkt het onhaalbaar om de dorpswinkel in stand te houden met de teruglopende klandizie. Het concept van Castria betreft daarom via o.a. zorginstellingen mensen met een verstandelijke beperking om in de winkel te werken.

Via re-integratie trajecten en dagbestedingstrajecten zorgen ze voor personeel. Daarnaast melden buurtbewoners zich vrijwillig om ook een dagdeel in de winkel te werken. De gemeente faciliteert daar waar nodig en Castria coördineert het initiatief en staat garant voor het beschikbaar stellen van bedrijfsruimte. Tot nu toe is er op 27 november 2009 een succesvolle pilot gestart in St. Maartensdijk op Tholen. Hier is samenwerking gezocht met SVRZ (Stichting Voor Regionale Zorgverlening) en is er een zorgcentrum ontstaan, met zowel een winkel als een kapper, een tandarts en nog meer voorzieningen. De Rabobank zorgt voor mede financiering.

Hans Postma (Vestigingsmanager Halsteren/ Lepelstraat van Castria): *'Dit type projecten vraagt om samenwerking met meerdere partners, dit kan je niet alleen, ook onze partners ondervinden dat'.*

Momenteel werkt Castria aan de ontwikkeling van de dorpswinkel in Lepelstraat en in Scherpenissen. De winkel in Lepelstraat opent de zomer van 2010. De ambitie is er om het concept uit te breiden tot alle kleine kernen op Tholen waar er behoefte aan is. Het uitgangspunt is het zoeken naar optimale efficiency: partijen investeren zoveel mogelijk binnen eigen

kaders, om kosten te beperken en duurzaamheid te garanderen. Het initiatief ontvangt (nog) geen subsidies. Na een looptijd van drie jaar wordt de balans opgemaakt en bezien of het op dezelfde wijze kan voortgaan. Om bewoners de stimuleren om in hun eigen dorpswinkel boodschappen te doen heeft Castria een waarderingsconcept annex spaarsysteem opgezet, 'Buurtsparen'. Dit is een systeem waarin goede huurders van Castria waardecheques ontvangen evenals goede klanten van buurtwinkels (70 aangesloten ondernemers). Met deze waardecheques kunnen zij betalen, maar in hun eigen kern zijn de cheques 25% meer waard. Dit zorgt ervoor dat het winkelen in de eigen kern gestimuleerd wordt. Door het hele systeem loopt een voortdurende communicatielijn, die wijst op het belang van winkels in de buurt. Vanaf eind 2010 zijn de cheques ook inwisselbaar voor burenhulpdiensten.

11.2 Proces en samenwerking

Het initiatief is genomen door Castria, zij trekken de verschillende projecten. Het is een geheel nieuw concept waar geen blauwdrukken voor zijn. De samenwerking loopt goed, maar is niet altijd gemakkelijk. Dit is, volgens Hans Postma van Castria voornamelijk te wijten aan het feit dat het voor iedereen een project is naast het gewone werk.

Dit zorgt er voor dat het proces soms wat stroperig verloopt. Ook blijft het mensenwerk, dus personele wisselingen maken het ingewikkeld. Het gaat erom dat je goede afspraken met elkaar maakt van te voren en de verwachtingen met elkaar deelt. Een duidelijke rolverdeling en planning is belangrijk. Volgens Hans Postma moet je van te voren duidelijk een doelstelling afspreken en weten wie waar voor verantwoordelijkheid neemt en op welke wijze. Ook beveelt hij aan om snel door te zetten en aan de slag te gaan, zodat je gefocust blijft.

Hans Postma: 'Focus en snelheid is belangrijk. Veel zaken hoeven niet veel tijd in beslag te nemen, als je snel actie onderneemt en resultaten ziet'.

De buurtwinkels en het buurtsparen, zijn beide succesvolle initiatieven. Veel mensen maken er gebruik van en vele partners willen er aan bijdragen. In de dorpen leeft het, en wordt er vol verwachting gewacht op de nieuwe winkel. Het vinden van vrijwilligers om in de winkels te werken is erg gemakkelijk gebleken. Ook de gemeenten zijn enthousiast. In de loop van het proces leren de betrokken partners wat wel en wat niet werkt en weten zij steeds efficiënter tot nieuwe buurtwinkels te komen.

11.3 Economische impact en andere effecten

Het initiatief levert werkgelegenheid op voor mensen met een beperking of die een re-integratietraject volgen. Ook geeft het

vrijwilligers een werkplek. Andere economische effecten zijn niet gemakkelijk te meten. Het gaat hierbij voornamelijk om effecten voor de leefbaarheid, die indirect bijdragen aan de economie. Ouderen die afhankelijk zijn van de buurtwinkel kunnen daar gebruik van blijven maken. Het is naast een winkel een ontmoetingsplaats waardoor de binding met andere bewoners in stand blijft. Het behoud van de buurtwinkel kan een stimulans zijn om in een kleine kern te blijven wonen. Het buurtsparen levert de lokale bedrijvigheid meer klanten op. Mensen worden er door gestimuleerd om in hun eigen kern te winkelen. Om hoeveel extra klanten dit gaat is niet bekend, maar de ervaringen van de betrokken winkeliers zijn positief.

Loket Levende dorpen

In Groningen is een vergelijkbaar initiatief te vinden; het loket Levende dorpen. Het project liep tot 2006 en had als doel Groningse dorpen, economisch en sociaal vitaler te maken door initiatieven op dorpsniveau te stimuleren. Iedereen kan terecht bij het Loket met plannen en voorstellen die bij dit doel aansluiten. Zo is er één centraal adres voor advies en ondersteuning. Het Loket biedt actieve hulp om van idee tot goed projectvoorstel te komen, maakt ondernemers wegwijs in het inschakelen van de juiste partijen en instanties en geven naast deskundige ondersteuning soms ook financiële ondersteuning.

Achter het loket bevindt zich niet alleen een lokettiste, maar ook een team van experts. Zij houden de ingediende plannen tegen het licht en kijken of de voorstellen in aanmerking komen voor ondersteuning van het loket. Bovendien geven zij advies over de uitvoering van de initiatieven. Het expertteam bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende gemeenten en de provincie en deskundigen van regionale organisaties. Het project werd gefinancierd op basis van cofinanciering.

De Dorpswinkel behouden

Doel

Het behouden en stimuleren van de dorpswinkel en het bieden van een ontmoetingsplek aan buurtbewoners

Regio

Zeeland

Schaalniveau

Lokaal

Strategie

Bijstellen / benutten

Thema

Bedrijfsomgeving, woonomgeving & leefbaarheid

Samenwerkende partijen

Castria, Provincie Zeeland, SVRZ, Zuidwester, Stichting Sjaloom Zorg, Spar, Gemeente Tholen, Gemeente Bergen op Zoom, Rabobank, en vele andere ondernemers.

Meer informatie

www.castria.nl



12. Zorgacademie Parkstad Limburg

12.1 Anticiperen in de zorg

Een aantal zorgaanbieders, opleiders voor de zorgsector, en instellingen werkzaam op het terrein van zorginnovatie en onderwijsinnovatie in de regio Parkstad willen door bundeling van krachten in de Zorgacademie de in de nabije toekomst verwachte frictie tussen vraag naar en aanbod van zorg oplossen.

De partners in het project zorgacademie realiseren zich dat de krimp van het aantal beschikbare arbeidskrachten in de regio Parkstad, gecombineerd met een toenemende vraag naar zorgdiensten, tot problemen zal leiden. In Parkstad Limburg zal de komende vier jaar een personeelstekort zijn van ongeveer 1.000 fte. Tegelijkertijd realiseren zij zich dat zowel onderwijs- als zorginstellingen, maar ook bedrijven die zich bezig houden met innovaties in de zorg, een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van die problemen, en dat de bundeling van krachten meerwaarde heeft. Het feit, dat in de regio Parkstad op een gebied van enkele vierkante kilometers 10.000 medewerkers in de zorg (Atrium Medisch Centrum, Mondriaan Zorggroep, Sevagram) werkzaam zijn (de Zorgvallei), en dat ook onderwijs- en kennisinstellingen als de Hogeschool Zuyd, Het Arcuscollege, en de Open Universiteit Nederland vlak bij

deze Zorgvallei gevestigd zijn, biedt een unieke kans om opleiding en praktijk samen te brengen en te innoveren. Om de personeelsvoorziening in de zorg op een hoger plan te tillen, leggen de partners in de zorgacademie de focus op drie onderwerpen: onderwijsinnovatie, zorginnovatie en strategisch personeelsbeleid, die onderling sterk samenhangen.

Onderwijsinnovatie: Binnen de zorgacademie worden producten en methoden ontwikkeld om de opleiding en scholing van studenten van zorgopleidingen, en de scholing van medewerkers in de zorg, maximaal op maat maken. Dit betekent dat er per persoon een passend onderwijsaanbod samengesteld wordt, waarbij gekeken wordt naar de competenties die die persoon al heeft verworven via eerdere opleiding of (werk)ervaring (EVC). Er worden blended learning modules ontwikkeld. Dit betekent dat er een passende mix wordt gemaakt van contact- en afstandsonderwijs (E-Learning). Er wordt een virtuele leer- en werkomgeving ontworpen ter ondersteuning. Verder wordt er gewerkt aan het creëren van doorlopende leerlijnen VMBO-MBO en MBO-HBO, en worden er platforms ingericht ter ondersteuning van dat proces. Daarnaast worden er (studie)loopbaancoachingsinstrumenten ontwikkeld. Binnen de zorgacademie willen de partners een zo nauw mogelijke aansluiting tussen onderwijs en

beroepspraktijk bereiken. Hiertoe wordt onder meer een zorginnovatiecentrum ingericht.

Zorginnovatie: De partners in de zorgacademie zijn ervan overtuigd dat ook innovatieve zorgconcepten, bijvoorbeeld op basis van moderne technologie, een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van de problemen ten aanzien van de personeelsvoorziening. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld langer zelfstandig functioneren, en hierdoor is er minder zorgpersoneel nodig. Vanwege deze relatie tussen zorginnovatie en scholing worden de zorginnovatiegerichte activiteiten van partners in de zorgacademie geïntegreerd. Dat betekent dat de genoemde lectoraten daar gevestigd worden en dat er een regionaal innovatieprogramma ontwikkeld wordt waarin de zorgaanbieders in de regio, de kennisinstellingen (Hogeschool Zuyd, Arcus college, Open Universiteit Nederland) en bedrijven in de regio samenwerken.

Strategisch personeelsbeleid: De samenwerking binnen de zorgacademie biedt de partners de mogelijkheid om de activiteiten op het terrein van strategisch personeelsbeleid, die tot nu toe op het niveau van de individuele instelling ondernomen werden, naar een sectoraal niveau te tillen. Dit betekent niet alleen interactie van de zorginstellingen onderling, maar ook met de educatieve infrastructuur, en met bedrijven die zich richten op innovaties in de zorg. Op plaatsen waar bijvoorbeeld nu (nog) teveel aan personeel is, maar op termijn tekorten worden voorzien, creëert men gezamenlijk mogelijkheden voor doorstroming.

12.2 Proces en samenwerking

Hogeschool Zuyd is penvoerder van het project en hiermee ook projecteigenaar. Het Arcus college is een van de grootste ROC's in de regio en heeft veel opleidingen en kennis en kunde in huis om voor verschillende onderdelen de absolute verbindende partner te zijn tussen werkgevers/bedrijfsleven en de opleidingen. Daarnaast zijn zij de onmisbare koppelopleiding tussen VMBO en het HBO. De Open Universiteit neemt deel als volwaardige partner en brengt deskundigheid in rondom afstandslernen, virtuele omgeving en blended learning. Atrium MC, stichting Mondriaan en Sevagram stellen inhoudelijke expertise, docenten, in company opleidingen etc ter beschikking. Zorg aan Zet, UWV, en Parkstad Overleg Arbeidsmarkt Zorg (POAZ), SVOPL zijn partners die in deelprojecten participeren. De dagelijkse leiding van het project is in handen van twee programmamanagers: een programmamanager van de OU (0,5 fte) en een programmamanager van Hogeschool Zuyd (0,5 fte). De programmamanagers worden ondersteund door projectassistentie op het gebied van secretariaat, communicatie en financiën. Een klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de overige zorginstellingen in de regio, overheden en bedrijven adviseert en volgt de

ontwikkelingen van de zorgacademie en springt daar in waar dat wenselijk en nodig is. Voor de uitvoering van de deelprojecten zijn 7 projectgroepen gevormd. Daarnaast wordt een projectgroep onderzoek ingericht. De projectgroepen bestaan elk uit een voorzitter en medewerkers uit alle deelnemende instellingen en bedrijven. De projectorganisatie wordt aangestuurd door een stuurgroep.

De deelnemers dragen gezamenlijk 60% van de totale projectkosten. De overige 40% van de projectkosten worden gesubsidieerd door het Platform Beroepsonderwijs. Daarnaast levert de regio Parkstad een bijdrage aan de algemene kosten en subsidieert de provincie Limburg enkele specifieke projecten.

Mark Liedekerken (Open Universiteit en programmamanager Zorgacademie): *'Je moet bij de top beginnen en het middenkader in eerste instantie laten voor wat het is – de bestuurders kunnen, als ze de urgentie voelen, makkelijk over hun eigen muren heen kijken. Zij kunnen en moeten vervolgens de juiste mensen vrijmaken om er mee aan de slag te gaan, want dit project en de cultuuromslag van anders werken, samen werken en opleiden kost de partners op de korte termijn veel tijd. Tijd die op langere termijn ruim wordt terugverdiend.'*

Zorgacademie Parkstad Limburg

Doel

Samenwerking tussen zorg en onderwijs om in te spelen op de vergrijzing en de groeiende zorgmarkt

Regio

Parkstad Limburg

Schaalniveau

Regionaal

Strategie

Bijstellen

Thema

Arbeidsmarkt, onderwijs en zorg

Samenwerkende partijen

Hogeschool Zuyd, Open Universiteit, Arcus College, Atrium MC, stichting Mondriaan, Sevagram Zorg aan Zet, UWV, en Parkstad Overleg Arbeidsmarkt Zorg (POAZ), SVOPL.

Meer informatie

www.zorgacademieparkstadlimburg.com

12.3 Economische impact en andere effecten

Het project is gestart in september 2009 en heeft een beoogde looptijd van drie jaar. Hoewel het project eigenlijk net gestart is, is er nu al sprake van een succes. Dat uit zich in een groot aantal nieuwe initiatieven voor samenwerking tussen partners. Er worden meer projecten gestart dan oorspronkelijk beoogd in het projectplan. Ook zijn er projecten die uitbreiding krijgen naar provinciale en landelijke schaal en zelfs naar Europees schaalniveau. Daarnaast dient zich een groot aantal nieuwe partners aan die graag willen toetreden. De samenwerking tussen de partners zal, hoewel aanvankelijk niet zo beoogd, ook fysiek gestalte gaan krijgen, door het realiseren van gezamenlijke nieuwbouw. In de nieuwbouw voor de zorgopleidingen van het Arcus College worden gezamenlijke skillslabs ingericht en een zorginnovatiecentrum (ZorgINC). Hierin kunnen partners elkaars faciliteiten benutten, wat besparingen oplevert. De toekomstige gebruikers worden bovendien geschoold en getraind in de nieuwste ontwikkelingen. Nieuwe technieken zijn daardoor sneller inzetbaar in de praktijk. Een voordeel is verder dat ondernemers hun innovaties dicht bij de werkvloer kunnen testen. Als belangrijke succesfactoren worden genoemd dat de bestuurders van de instellingen op één lijn zitten en het project blijven volgen en ondersteunen. Daarvoor is in de eerste plaats bewustwording nodig van de problematiek en in de tweede plaats het besef dat men de oplossingen niet alleen kan oppakken - je kunt het niet alleen, je moet samenwerken.



13. Federation4Women

13.1 Vrouwelijke ondernemers grenzeloos aan de slag

Federation4Women (F4W) wordt een Europese Coöperatieve Vennootschap waarbinnen 40 vrouwelijke ondernemers diversiteit in grenzeloos dienstverlenend ondernemen gestalte zullen gaan geven. Middenin economisch barre tijden is dit initiatief representatief voor een ander geluid met als kernwoord: samenwerking. De bedrijfsvorm van de coöperatie is innovatief en uniek voor zzp'rs. Een brede samenwerking tussen landen, provincies, steden, organisaties en ondernemers draagt dit initiatief in Nederland en Duitsland.

Willy Jager (Projectleider F4W Nederland): *'Federation4Women wordt opgevat door de partijen als een grenzeloos project. Grenzen zijn niet van belang in een situatie van bevolkingskrimp. Deze manier van werken is inspirerend en energerend.'*

F4W bestaat uit twee fasen. De eerste jaren (fase 1) worden gebruikt om alle voorbereidingen te treffen om de coöperatie op de zetten, vervolgens moet F4W een bedrijf zijn dat zonder overheidssteun winstgevend is (fase twee).

Momenteel is F4W ver gevorderd in fase 1, het bedrijf zal binnenkort van start gaan. Voor fase 1 zijn subsidies beschikbaar, voor fase 2 niet.

Het project richt zich op vrouwelijke ondernemers (zzp'rs) die een breed terrein van dienstverlening bestrijken waarop ze elkaar versterken en ondersteunen in het ondernemen. Het aanbod van de ondernemende vrouwen is divers, van Bedrijfsgezondheid/Health Sciences tot aan tuin ontwerp/onderhoud, van huiswerkbegeleiding tot aan HR advies. Het zwaartepunt ligt op de ontsluiting en ontwikkeling van een gemeenschappelijke grensoverschrijdende markt. Federation4Women ondersteunt en begeleidt ondernemers op weg naar de economische zelfstandigheid. De deelnemers ontvangen o.a. coaching en individuele- en groepsbegeleiding, inclusief hulp bij het schrijven van een businessplan. Een gezamenlijk servicebedrijfsbureau wordt voor het project ingericht. Tevens wordt een tweetalig handboek ontwikkeld om een uniforme werkwijze te bewerkstelligen. Werkzoekenden en niet-uitkeringsgerechtigde vrouwen worden gestimuleerd om als zelfstandige ondernemer te starten. Het project verbetert de gelijke kansen van vrouwen op de arbeidsmarkt. Het initiatief slaat aan bij vrouwen in de regio. Inmiddels hebben 37 vrouwen zich aangemeld. Vele partijen bieden hulp aan en ondersteunen het initiatief.

Willy Jager: 'Zodra de coöperatie van start gaat trekken wij ons als projectleiders terug. De trekkende rol die wij hebben vervuld geven wij over aan de vrouwelijke ondernemers. De ondernemers runnen het bedrijf'.

13.2 Proces en samenwerking

Federation4Women is op initiatief van het Nederlandse Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling Groningen en het Duitse Leewerk opgestart. Er zijn bewust mensen met expertise over ondernemen betrokken. Het project wordt daarnaast ondersteund door diverse partijen zoals de Provincie Groningen, Provincie Drenthe, EDR, Landkreis Leer, IHK, Kamer van Koophandel, Compucor, Evangelische Reformatorische Kerk, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hanse Hogeschool en de Fachhochschule Emden. De laatste twee verzorgen samen de workshops voor de vrouwelijke ondernemers. Daarnaast melden velen zich om iets bij te dragen, van belastingadviseurs tot advocaten.

Het project wordt medegefinancierd door een subsidie vanuit INTERREG IV A. Het totale budget voor het uitvoeren van de projectfase om tot een F4W te komen is €579.676,05. De vrouwelijke ondernemers hebben in deze fase nog geen bijdrage hoeven leveren aan het project. Zodra de coöperatie echter van start gaat dan dienen de vrouwelijke ondernemers 1000 euro in te leggen. De deelnemers moeten zich bij de coöperatie aansluiten en dienen gezamenlijk Federation4Women te runnen. De vrouwelijke ondernemers steken allemaal een deel van de omzet in de coöperatie. In ruil hiervoor kunnen zij gebruik maken van het servicebedrijfsbureau, de huisstijl van F4W, gezamenlijke marketing en communicatie en administratieve voordelen. Elk jaar worden er een drietal grote bijeenkomsten georganiseerd naast de bijeenkomsten in kleinere aantallen. Tevens wordt er ieder jaar een Federation4Women-beurs georganiseerd, die de vrouwelijke ondernemers gezamenlijk organiseren voor hun klanten.

Irina Hornstein (Projectleider F4W Duitsland): 'Cultuurverschillen tussen Duitsers en Nederlanders zijn merkbaar, en soms lastig, maar dwingen ons tot meer flexibiliteit en zelfreflectie.'

De samenwerking tussen de verschillende partners verloopt goed. Het is volgens de initiatiefnemers nodig om publieke partijen aan boord te hebben voor de eerste fase, omdat dit anders niet van de grond was gekomen. Wel zijn 'marktdenkenden' nodig om het concept verder uit te werken. Ook de ruimte om vrij te dromen en samen te realiseren is van belang. Zowel publieke als private partners werken enthousiast mee aan het initiatief.

13.3 Economische impact en andere effecten

Na afronding van de projectfase zijn de vrouwelijke ondernemers gemobiliseerd en gereed om deel te nemen aan de coöperatie. De ondernemers kunnen gelijk starten met de participatie binnen Federation4Women. De structuur geeft de aangesloten ondernemers de kans om hun bedrijven maximaal te exploiteren. Het project draagt bij aan de grensoverschrijdende werkgelegenheid en vergroot de kennis aan beide zijden van de grens over de vorm van de Europese Coöperatieve Vennootschap. Het draagt bij aan het ontstaan van een grensoverschrijdend netwerk in een krimpregio. Federation4Women biedt de vrouwelijke ondernemers ondersteuning en biedt de kans om gebruik te maken van elkaars netwerk en klantenkring, dit zal de afzet doen stijgen. De samenwerking kan ervoor zorgen dat voorzieningen in buurten behouden kunnen blijven of in een andere vorm worden voortgezet. Door nieuwe allianties te sluiten kunnen de vrouwen diversiteit in dienstverlening aanbieden. De trek naar de stad zal waarschijnlijk afnemen door het aanbod van voorzieningen en de vergroting van kansen voor ondernemende vrouwen.

Federation4Women

Doel

Vrouwen in het grensgebied Groningen - Duitsland stimuleren te ondernemen door toe te treden tot een Europese Coöperatieve Vennootschap

Regio

Groningen

Schaalniveau

Regionaal (Internationaal)

Strategie

Bestrijden / benutten

Thema

Bedrijfsomgeving/ woonomgeving en leefbaarheid

Samenwerkende partijen

CMO, Leewerk, Provincie Groningen, Provincie Drenthe, EDR, Landkreis Leer, IHK, Kamer van Koophandel, Compucor, Evangelische Reformatorische Kerk, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hanse Hogeschool en de Fachhochschule Emden.

Meer informatie

www.federation4women.eu

Bijlage 1

Longlist van initiatieven

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
1. Combinatieprojecten wonen, zorg en welzijn	Zeeuws-Vlaanderen	Bovenlokaal	Bijstellen	Woningcorporaties bouwen inmiddels regelmatig combinatieprojecten voor wonen, zorg en welzijn. Daar zijn erbij waarin zowel commerciële activiteiten als overheidsdiensten worden aangeboden.	Woongood Zeeuws-Vlaanderen www.woongoodzvl.nl
2. Het onderwaterleven van Breskens	Zeeuws-Vlaanderen	Regionaal	Benutten	De ambitie van het project is om te komen tot een kenniseconomie gericht op het maritieme onderwaterleven die een belangrijke basis vormt voor de herpositionering van Breskens.	Gemeente Sluis www.gemeentesluis.nl
3. Portaal van Vlaanderen	Zeeuws-Vlaanderen	Regionaal	Bestrijden	Het project heeft tot doel een modern, goed geoutilleerd, innovatief en financieel gezond informatiecentrum annex aantrekkelijke toeristische attractie te realiseren op het Sluizencomplex in Terneuzen. Door de realisatie van dit centrum worden nieuwe product- markt combinaties tot stand gebracht.	Portaal van Vlaanderen www.portaalvanvlaanderen.nl
4. Zeeland aantrekkelijk voor Aziatische bedrijven	Zeeland	Regionaal	Bestrijden	Het doel van het project is primair het versterken van de positie van Zeeland als aantrekkelijk vestigingsgebied voor bedrijven. Meer specifiek richt het project zich op het promoten van Zeeland als aantrekkelijk vestigingsgebied in Azië en daaruit voorvloeiend het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid.	Economische Impuls Zeeland (EIZ) www.impulszeeland.nl
5. Eiwittransitie	Zeeland	Regionaal	Benutten	Het Zeeuwse klimaat is uitermate geschikt voor de teelt van plantaardige eiwitten. Met deze uitgangspunten werkt Impuls samen met de ZLTO en andere partners aan een projectenportfolio dat aansluit bij de huidige Zeeuwse landbouwpraktijk en agro & food industrie.	ZLTO, EIZ www.zlto.nl www.impulszeeland.nl
6. Energie Conversiepark	Zeeland	Bovenlokaal	Benutten	Het is een absolute noodzaak om op zoek te gaan naar nieuwe vormen van energie. Hiervoor wordt het project Energie Conversie Park ingezet. Dit concept moet in staat zijn om een breed palet aan specifiek regionaal beschikbare biomassastromen te verwerken tot energie of andere nuttige producten.	EIZ www.impulszeeland.nl
7. Lekker Zeeuws	Zeeland	Regionaal	Benutten	Het project zet in op consumenten met een toenemende behoefte aan verbondenheid met de authentieke regionale identiteit van Zeeland. Streekproducten spelen hierbij een belangrijke rol. Projecten als Lekker Zeeuws richten zich op de branding van Zeeland als culinaire bestemming en een natuurlijke omgeving. Het doel van het project is om de bestedingen in de vrijetijdssector door inspanning van het bedrijfsleven te verhogen.	Provincie Zeeland, EIZ www.zeeland.nl www.impulszeeland.nl
8. Silverfood	Zeeland	Bovenlokaal	Benutten	De Silverfood Community is een platform voor bedrijven die zich direct of indirect bezig houden met voeding voor ouderen. Het gaat erom dat we samen inspiratie opdoen, van elkaar leren, geprikkeld worden en dat we een netwerk opbouwen voor het verder uitwerken van de kansen die er liggen.	EIZ www.impulszeeland.nl
9. Vitaliteit & Wellness, een zee van kansen	Zeeland	Regionaal	Benutten	Zeeland heeft als geen andere provincie alles in huis voor recreatie op het gebied van vitaliteit en wellness. Verschillende partijen bundelen de krachten om die potentie optimaal te gaan benutten. Het project speelt in op de behoefte van ondernemers aan toepasbare kennis en een verbindende schakel tussen individuele ideeën en plannen.	EIZ www.impulszeeland.nl

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
10. Programmabureau World Class Maintenance	Zeeland	Regionaal	Bestrijden	Maintenance vertegenwoordigt een miljarden business in Nederland. Met het programma hebben diverse betrokkenen de krachten gebundeld om de sector de benodigde impuls te geven. Dit innovatieprogramma biedt de sector dan ook een structureel platform en middelen met een uniek cross-sectoraal karakter.	EIZ www.impulszeeland.nl
11. IZ-Zeeland	Zeeland	Regionaal	Benutten	Door slimme inzet van ICT kan de kwaliteit en efficiëntie in de Zeeuwse zorg vergroot worden. Zorginstellingen, waaronder ziekenhuizen, huisartsen en apotheken, hebben hun krachten gebundeld in de stichting IZ-Zeeland. Een van de belangrijkste doelstellingen van de Stichting is te komen tot een Zeeuws Elektronisch Zorg Dossier.	EIZ www.impulszeeland.nl
12. Vitaliteit op de werkvloer	Zeeland	Regionaal	Bijstellen	Acht organisaties hebben de krachten gebundeld om samen te werken aan Vitaliteit op de werkvloer. De partijen investeren gezamenlijk in het ontwikkelen van projecten binnen dit thema.	EIZ www.impulszeeland.nl
13. Kennis-/Ontwikkelingscentrum Schaal- en schelpdieren	Zeeuws-Vlaanderen	Bovenlokaal	Benutten	Er wordt veel onderzoek gedaan naar innovaties op het gebied van schaal- en schelpdieren. Binnen het Kenniscentrum Aquacultuur wordt de vertaalslag naar de praktijk gemaakt. In het centrum moeten wetenschap en bedrijven samenkomen, met als verbindende factor praktijkgericht onderzoek.	EIZ www.impulszeeland.nl
14. EVC – Elders Verworven Competenties	Zeeland	Regionaal	Bijstellen	Opleidingen en diploma's zijn belangrijke troeven op de arbeidsmarkt. Voor heel wat arbeidskrachten geldt dat ze wel beschikken over benodigde ervaring en competenties, maar niet over de benodigde papieren. Juist die competenties herkennen, waarderen en erkennen, daar draait het om binnen het project EVC. Het Zeeuws EVC Centrum coördineert en beantwoordt alle vragen in de provincie Zeeland op dit gebied	EVC Centrum www.evcz.nl
15. ViaZorg	Zeeland	Regionaal	Bijstellen	In de stichting ViaZorg zijn vrijwel alle werkgevers in de Zeeuwse zorg- en welzijnssector verenigd. Doel is om nieuwe verbindingen tussen de zorgsector en economische sectoren te leggen, resulterend in efficiënte zorgverlening van hoge kwaliteit, evenwicht op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel en een duurzame structurele samenwerking tussen het Zeeuwse bedrijfsleven en zorginstellingen.	Stichting ViaZorg www.viazorg.nl
16. Gezond Zeeland	Zeeland	Regionaal	Benutten	In dit project staat het aanjagen van allianties tussen toeristische partners en zorgverzekeringsmaatschappijen en het stimuleren van nieuwe product/marktcombinaties centraal. Doel is het ontwikkelen van producten in het kader van preventieve gezondheidszorg.	Provincie Zeeland www.zeeland.nl
17. Regionale arrangementen	Zeeuws-Vlaanderen	Regionaal	Bijstellen	De regionale arrangementen zijn bedoelt om in de regio de samenwerking tussen de VMBO-scholen, het ROC en het regionale bedrijfsleven te bevorderen. Doel is te komen tot leerroutes die aansluiten bij leerstijlen en wensen van de leerlingen en tegemoet komen aan de eisen die gesteld worden bij vervolgopleidingen.	Provincie Zeeland www.zeeland.nl
18. Multifunctioneel Kindercentrum	Zeeuws-Vlaanderen	Lokaal	Bijstellen	Zeeuws-Vlaanderen heeft in elke kern een Kindercentrum opgezet. Hier komen vier O's samen: Onderwijs, Opvoeden, Opvang en Ondernemen. Behalve ontplooiingsmogelijkheden voor kinderen schept het de mogelijkheid voor het ontwikkelen van kleinschalige economische activiteiten. Op deze manier draagt het Kindercentrum bij aan de leefbaarheid van de kleine kern.	Provincie Zeeland www.zeeland.nl

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
19. Bedrijfsopvolging	Zeeuws-Vlaanderen	Bovenlokaal	Bijstellen	Een groot deel van de ondernemers in Zeeuws-Vlaanderen kampt met de kwestie van bedrijfsopvolging. Starters en gevestigde bedrijven worden begeleidt bij bedrijfsovernames. Met het initiatief worden jonge ondernemers in contact gebracht met stoppende ondernemers.	Hydrauvision www.hydrauvision.nl
20. Huisvesting creatieve industrie	Parkstad Limburg	Lokaal	Benutten	Samen met creatieve ondernemers, kunstenaars, intermediairs, woningbouwcorporaties en vastgoedontwikkelaars wordt een inventarisatie gemaakt van de huidige en toekomstige huisvestingsbehoefte (werken, ontwikkeling, wonen, etc.) van creatieve ondernemers en kunstenaars. Deze inventarisatie wordt gebruikt om een huisvestingsplan op te stellen.	Gemeente Heerlen www.heerlen.nl
21. Lanceren jaarlijkse ideeënwedstrijd	Limburg	Regionaal	Benutten	Om het generen van nieuwe ideeën te stimuleren en bovendien een kans te geven die ook daadwerkelijk in onze regio in de praktijk te brengen, wordt een jaarlijkse ideeënwedstrijd gelanceerd. Ieder jaar wordt een bepaald actueel onderwerp uitgekozen. Voorwaarde is dat het idee in een consortium van op zijn minst een creatieve ondernemer en een partij vanuit een geheel andere sector tot stand wordt gebracht.	Bureau DrieZesNul www.driezesnul.nl
22. Corio Bazar	Limburg	Lokaal	Benutten	Vanwege het belang van starters voor de Limburgse economie wil de Provincie Limburg het ondernemerschap stimuleren. Hiermee wordt enerzijds een economische stimulans gegeven aan de regio en anderzijds wordt ook de maatschappelijke binding in de buurt versterkt. Een voorbeeld hiervan is de "Corio Bazar Heerlen".	Ontwikkelingsmaat-schappij Parkstad Limburg www.ontwikkelingsmaat-schappij-parkstad.nl
23. Ontwikkelingsmaat-schappij Parkstad Limburg	Parkstad Limburg	Bovenlokaal	Benutten	OPL is een vereniging van private en maatschappelijke werkgevers in Parkstad. Binnen deze vereniging worden aansprekende en kwalitatief hoogstaande projecten tot stand gebracht en wordt getracht de uitstraling en potentie van Parkstad te versterken. Op het gebied van economische bedrijvigheid, ondernemen en innovatie worden verschillende projecten opgezet om de structuur van de regio te versterken.	Ontwikkelingsmaat-schappij Parkstad Limburg www.ontwikkelingsmaatschappij-parkstad.nl
24. Parkstad Limburg Economy Award	Parkstad Limburg	Bovenlokaal	Benutten	De prijs beoogt uniek en vooruitstrevend ondernemerschap te belonen om andere initiatieven binnen de regio op dit terrein te stimuleren. Jaarlijks wordt de PLEA toegekend aan een persoon of organisatie die Parkstad in economische zin op de kaart zet.	Parkstad Limburg www.parkstad-limburg.nl
25. LEF: Limburgs Economisch Versnellingsfonds	Limburg	Regionaal	Benutten	De Rabobanken in Limburg hebben de handen ineen geslagen om startende ondernemers en bedrijven te ondersteunen door het LEF-fonds. Het fonds is met name bedoeld om kleinere bedrijven en initiatieven te ondersteunen om de bedrijvigheid binnen de regio een impuls te geven.	Rabobank Parkstad Limburg www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/parkstadlimburg/
26. Ondernemers-sociëteit Corio-League Limburg	Limburg	Regionaal	Benutten	Corio-League is een netwerksociëteit waarin er mogelijkheden zijn om zakelijke contacten te leggen c.q. uit te breiden. Het streven is om een klimaat van onderling begrip tussen leden, als ook het stimuleren van saamhorigheid, waarbij het zakelijk karakter voorop staat te stimuleren.	Corio-League www.corio-league.nl

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
27. World Trade Center	Limburg	Regionaal	Bestrijden	Het World Trade Center (WTC) wordt gevestigd op het grensoverschrijdende bedrijventerrein Avantis. Het WTC dient als hét centrale aanspreekpunt voor ondernemers op het gebied van grensoverschrijdende bedrijfsactiviteiten en internationaal ondernemen in de Euregio Maas-Rijn. Het doel is om grensoverschrijdende bedrijfsactiviteiten te stimuleren.	Avantis www.avantis.org
28. Banenrijk Limburg	Limburg	Regionaal	Bestrijden	Banenrijk Limburg richt zich op de arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden. De eerste prioriteit is de arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden transparant en toegankelijk te maken. Dit doel wordt onder andere bereikt door de creatie van één informatieloket voor hoogopgeleiden: de website van Banenrijk Limburg.	Ondernemend Limburg www.ondernemendlimburg.eu
29. Limburg Innovation Class	Limburg	Regionaal	Bestrijden	MSM InterBridge in samenwerking met Provincie Limburg is het project Limburg Innovation Class opgestart die als doel heeft: "Buitenlandse Kenniswerkers naar Limburg te halen". Met Limburg Innovation Class kan MSM een helpende hand bieden door werving van kenniswerkers in opkomende economieën.	MSM InterBridge, Provincie Limburg www.msinterbridge.nl www.limburg.nl
30. Versnellingsagenda & LIOF	Limburg	Regionaal	Bestrijden	De Versnellingsagenda Limburg is een initiatief van Provincie Limburg, het bedrijfsleven en kennisinstellingen en staat voor grote projecten die de Limburgse economie aanjagen. Om deze economische ontwikkeling extra te stimuleren wordt uit provinciale middelen een 'Ontwikkelfonds' gevormd ter grootte van € 20 miljoen.	LIOF www.liof.nl
31. Ondernemend Limburg	Limburg	Regionaal	Bestrijden	Onder de noemer Ondernemend Limburg maken drie organisaties zich samen sterk voor ondernemers. Er wordt naar gestreefd naar een goed regionaal ondernemingsklimaat, nu en in de toekomst. De kernactiviteiten die zij hiervoor inzetten zijn lobbyen, netwerken en het aanbieden van verschillende diensten.	Ondernemend Limburg www.ondernemendlimburg.eu
32. Innovatiefonds	Limburg	Regionaal	Benutten	Met het innovatiefonds wil de Provincie Limburg een impuls geven aan het Limburgse MKB. Een impuls om innovaties te realiseren of om innovatieve ondernemingen die als gevolg van de kredietcrisis financieringsmoeilijkheden ondervinden.	Provincie Limburg www.limburg.nl
33. Startersvouchers	Limburg	Regionaal	Benutten	Een actielijn uit Stimulering Starters Limburg is het pilotproject startersvouchers. In de vorm van een startersvoucher kunnen ondernemers, die pas met hun bedrijf gestart zijn, gebruik maken van de begeleiding van een ervaren ondernemer. In totaal zijn er 50 vouchers beschikbaar, die de onkosten van een coach vergoeden tot een maximum van 1.000 euro. Zo kunnen een groot aantal startende en pas gestarte ondernemers ondersteund worden.	Provincie Limburg www.limburg.nl
34. Regiobranding Zuid-Limburg	Zuid-Limburg	Bovenlokaal	Bestrijden	Zuid-Limburg heeft een sterke reputatie op het gebied van verblijf en gastronomie, maar wordt minder snel geassocieerd met wonen en werken. Het imago van de regio moet worden verbreed om de aantrekkingskracht op bedrijven, bewoners en bezoekers te versterken. Om die reden hebben de Provincie Limburg, het bedrijfsleven en de 19 gemeenten in Zuid-Limburg de handen ineen geslagen.	Provincie Limburg www.limburg.nl

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
35. ZorgpleinNoord: Arbeidsmarktstrategie Zorg Oost-Groningen	Oost-Groningen	Bovenlokaal	Bijstellen	In het project Arbeidsmarktstrategie Zorg Oost-Groningen staat 'de krimpvraag' centraal: hoe kunnen zorg- en welzijnsinstellingen zorgen voor voldoende en goed personeel in de toekomst? Om de benodigde zorg te kunnen blijven leveren, is het nodig arbeidsmarktstrategieën te ontwikkelen, gericht op het aanboren van nieuwe arbeidsreserves, de doorstroom en het voorkomen van onnodige uitstroom van personeel.	ZorgpleinNoord www.zorgpleinoord.nl
36. DEAL-samenwerking: Delfzijl, Eemsmond, Appingedam, Loppersum	Groningen	Bovenlokaal	Bijstellen	De samenwerking tussen de DEAL-gemeenten is erop gericht om de sociaal-economische en ruimtelijke ontwikkeling van de regio te versterken en daarbij de samenwerking vooral te richten op: economie; wonen en voorzieningen; klimaatadaptatie; organisatorische samenwerking DEAL-gemeenten.	Eemsdelta www.eemsdelta.nl
37. Eemsdelta: Mainport van Noord-Nederland	Noordoost-Groningen	Bovenlokaal	Bestrijden	De gemeenten Appingedam, Delfzijl, Eemsmond en Loppersum werken met Groningen Seaports, Bedrijvenpark Fivelpoort, de NOM en de provincie Groningen samen in de Eemsdelta. Samen met het bedrijfsleven wordt de regio steeds verder ontwikkeld en wordt zij de Mainport van Noord Nederland.	Eemsdelta www.eemsdelta.nl
38. Bronsexpertise-centrum in de gerestaureerde locomotievenremise in Nieuweschans	Oost-Groningen	Lokaal	Bijstellen	Doel van het project was het vormen en exploiteren van een bronsexpertisecentrum in de gerestaureerde locomotievenremise in Nieuweschans. Het project is bedoeld om toeristische en economische impuls in de omgeving te geven door: het ontwikkelen en exploiteren van toeristisch-recreatieve activiteiten, waarbij wordt samengewerkt met anderen in de omgeving en het exploiteren van een kennis- en documentatiecentrum.	Gemeente Reiderland www.gemeente-oldambt.nl
39. Keurmerk Streekproduct Westerwolde	Oost-Groningen	Lokaal	Benutten	Verschillende partijen hebben gezamenlijk het initiatief genomen om een organisatie op te zetten voor het keuren van streekproducten uit Westerwolde, de uitvoering hiervan en de ontwikkeling van een marketingformule voor deze producten. Doel was het stimuleren van de regionale economie, promotie van de regio, samenwerking bevorderen, professionaliteit van ondernemers verbeteren en stimulering van verbreding van de landbouw.	Provincie Groningen www.provinciegroningen.nl
40. Talent Pitch Noord	Noord-Groningen en Oost-Groningen	Regionaal	Bestrijden	De Talent Pitch Noord is een initiatief om innovatieve ideeën van starters in de provincie Groningen te begeleiden tot aan een operationeel business plan. Het idee wordt gescreend, en gewaardeerd op innovativiteit, commerciële waarde en financierbaarheid. Tevens wordt de kracht van de innovatieve ondernemer beoordeeld.	Kamer van Koophandel Noord-Nederland www.kvk.nl
41. Werkplaats Veenkoloniën	Oost-Groningen	Regionaal	Benutten	Een praktijk- en kennisomgeving, waarmee kennis wordt ontwikkeld en overgedragen. Het doel is om samen met de 5 O's (Onderwijs, Overheid, Onderzoek, Omgeving en Ondernemers) innovatieve kennisprojecten te realiseren die gestoeld zijn op regionale thema's en verschillende niveaus (VMBO t/m WO).	Gemeente Vlagtwedde www.vlagtwedde.nl

Titel	Regio	Niveau	Strategie	Beschrijving initiatief	Meer informatie
42. Het Plattelandshuizen Oost Groningen/Ten Boer	Noord-Groningen	Lokaal	Benutten	Het Plattelandshuis biedt onderdak aan een aantal maatschappelijke organisaties die zich richten op plattelandontwikkeling, legt contacten en deelt kennis en ervaring. Doel van het Plattelandshuis is het versterken van de economie en verbeteren van de leefbaarheid op het platteland van Oost-Groningen. Kansen die de regio biedt moeten benut worden.	Plattelandshuis Oost-Groningen www.plattelandshuisoostgroningen.nl
43. Masterplan Zoutkamp	Noord-Groningen	Lokaal	Bestrijden	Zoutkamp heeft veel werkgelegenheid te bieden in de garnalenvisserij en aanverwante bedrijvigheid. Verbreding van de werkgelegenheid naar andere sectoren zou de economie van Zoutkamp echter minder kwetsbaar maken. Het initiatief tot het Masterplan Zoutkamp is door de gemeente De Marne genomen om de werkgelegenheid te verbreden en bedrijvigheid te creëren.	Provincie Groningen www.provinciegroningen.nl
44. GOING: Gezamenlijk ondernemerschap in Noord-Groningen	Noord-Groningen	Bovenlokaal	Benutten	Het project GOING heeft tot doel het verbreden en versterken van het midden- en kleinbedrijf. De partijen investeren gezamenlijk in het stimuleren van individuele (startende) ondernemers, het vergroten van het organiserend vermogen van het bedrijfsleven, de kenniscirculatie en -transfer tussen onderwijs en bedrijfsleven stimuleren en vergroten.	Stichting DBF, Kamer van Koophandel Noord-Nederland, MKB Noord www.mkb.nl
45. Ondernemende Vrouwen Oldambt – mit mekander	Oost-Groningen	Regionaal	Benutten	De vrijwilligsters van Initiatiefgroep VVO organiseren sinds 2006 op eigen initiatief twee keer per jaar succesvolle netwerkbijeenkomsten voor zowel de gevestigde als de (nog niet) startende ondernemers in het Oldambt. Gewenst effect van het project is dat provinciebreed lokale netwerken tussen vrouwen ontstaan, blijven bestaan of worden versterkt.	Initiatiefgroep Vrouwennetwerk Vitaal Oldambt, Groninger Dorpen www.groningerdorpen.nl
46. STIPO Oldambt/ Oost-Groningen	Oost-Groningen	Bovenlokaal	Benutten	STIPO staat voor Stimuleringsproject voor Innovatie van Plattelandsondernemingen. Doelstelling was het stimuleren en versterken van het kleinschalige bedrijfsleven in Oldambt-Westerwolde waardoor de werkgelegenheid wordt behouden en bevorderd.	Kamer van Koophandel Noord-Nederland www.kvk.nl
47. Ondernemer in Beweging	Noordoost-Groningen	Bovenlokaal	Benutten	Het doel van dit project was het actief opzoeken van ondernemers in Noord Groningen om hen in beweging te krijgen en daarnaast inzicht te krijgen in actuele wensen en behoeften en daarvan een vertaling te maken naar toekomstig regionaal-economisch beleid.	MKB Noord www.mkb.nl
48. Topperproject Oosterhoorn	Noordoost-Groningen	Bovenlokaal	Benutten	In Delfzijl is met EZ-subsidie een bedrijventerrein geherstructureerd in kader van de Topperregeling. Het industriepark Oosterhoorn is met 1.330 ha het grootste bedrijventerrein van Noord Nederland. Het project voorziet in een aanpassing van de verouderde verkeer- en ontsluitingsstructuur als basis voor de verdere ontwikkeling van Oosterhoorn.	Gemeente Delfzijl www.delfzijl.nl
49. Innovatief Actieprogramma	Groningen	Regionaal	Bestrijden	Elk provinciaal programma (Groningen, Friesland, Drenthe) kent z'n eigen thema's en doelstellingen, hierbij is in principe sprake van maatwerk op provinciaal niveau. Het doel is om een bijdrage leveren aan de innovatiekracht en door het stimuleren van innovatie, innovatief ondernemerschap, kennisontwikkeling, kennisoverdracht en het oprichten van nieuwe innovatieve MKB ondernemingen, de concurrentiepositie van Noord-Nederlandse bedrijven te versterken.	Provincie Groningen www.provinciegroningen.nl

Bijlage 2

Gesprekspartners Cases

Case 1 Zorgtoerisme

- Bart Lommen, algemeen directeur Wellood
- Henk van Koeveringe, directeur Roompot BV

Case 2 Biopark Terneuzen (Biobased Economy)

- Peter Geertse, Commercieel Manager van Zeeland Seaports en Biopark Terneuzen

Case 3 Samen voor de glastuinbouw

- Gijs van den Berg, bedrijfsmanager Dethon en projectleider
- Co van Schaik, wethouder Sociale Zaken van de gemeente Terneuzen
- Ruud van Leest, beleidsmedewerker gemeente Terneuzen en mede projectleider

Case 4 Stichting Engineering Noord

- Giel de Vries, manager zakelijke markt, ROC Noorderpoort
- Robert Hendriks, HR-manager NUON, voorzitter AOT Noord
- Coen de Vocht, Open Universiteit Nederland, voormalig projectleider Celebes

Case 5 Parkstad Attractief

- Rob Huppertz, voorzitter Parkstad Attractief en directeur Gaia Park

Case 6 Coaching van ondernemers:

- Louise Beduwé, regio manager MKB Zeeland
- Ton van Schadewijk, senior adviser Syntens
- Frank Vogelzang, adviseur Regionaal Ondernemings Instituut
- Bob van Zanten, manager regiostimulering, Kamer van Koophandel Noord-Nederland
- Arjen Westerink, Provincie Groningen
- Frits Elema, senior adviseur HanzeConnect, Hanze Hogeschool
- Ron van Gent, regiomanager MKB Noord Nederland

Case 7 De Grije Massa

- Sabine Verburg, Initiatiefnemer Stichting De Grije Massa
- Herbert Dettingmeijer, Initiatiefnemer Stichting De Grije Massa

Case 8 Pilotproject Herstructurering bedrijventerreinen Parkstad Limburg

- Kees Werkhoven, projectmanager Parkstad Limburg
- Eric Schreuders, NV Industriebank LIOF en Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen

Case 9 Business Station Kreuningen-Yerseke

- Arie van der Maas, Senior projectmanager Impuls

Case 10 Groeimotor Zonne-energie

- René Seijben, directeur Avantis

Case 11 De Dorpswinkel behouden

- Hans Postma, Vestigingsmanager Halsteren/Lepelstraat van Castria

Case 12 Zorgacademie Parkstad Limburg

- Mark Liedekerken, Open Universiteit en programmamanager Zorgacademie

Case 13 Federation4Women

- Willy Jager, Projectleider F4W Nederland
- Irina Hornstein, Projectleider F4W Duitsland

Colofon

Dit is een publicatie van het ministerie van Economische Zaken.
Deze handreiking is in opdracht van het Ministerie van
Economische Zaken samengesteld door Berenschot.

Het onderzoeksteam van Berenschot bestond uit:

Marinka van Vliet
Bastiaan Staffhorst
Holmer Doornbos
Hessel Heins
Maaïke Zunderdorp

De Begeleidingscommissie bestond uit:

Henk Looyestijn
Sip Oegema
Catharine Klapwijk
Artur Brouwer
Ron Dooms (Ministerie van VROM)

Deze publicatie is in digitale vorm beschikbaar via
www.rijksoverheid.nl

Directoraat-Generaal Ondernemen en Innovatie
Bezuidenhoutseweg 30
Postbus 20101
2500 EC 's-Gravenhage

Internet: www.rijksoverheid.nl/ez

Juni 2010 | Publicatienummer: 13PD2010G277