

**FLEVOLAND: ECOSYSTEEM VOOR ONDERNEMERSCHAP**

**ECONOMISCH PROGRAMMA**



FLEVOLAND  
INNOVATIEF  
EN  
ONDERNEMEND



## FLEVOLAND: ECOSYSTEEM VOOR ONDERNEMERSCHAP

### ECONOMISCH PROGRAMMA

>

INLEIDING HET EVO IN FLEVO  
AANLEIDING  
VERANTWOORDING

1

STRATEGISCHE KEUZES VOOR GROEI

2

ECOSYSTEEM VOOR  
ONDERNEMERSCHAP (EVO)

Het EVO-model  
Groeihuis: ruimte voor ondernemerschap en groei

3

ECONOMISCH PROGRAMMA  
- VIER PROGRAMMALIJNEN

PL1 - Financiering en Support  
PL2 - Human Capital Agenda  
PL3 - Markt en Cultuur  
PL4 - Groeiversneller

4

MONITORING





>

1

## INLEIDING HET EVO IN FLEVO

Wie het provinciehuis bezoekt, ziet op een tv-scherm in de hal schitterende beelden uit de natuurdocumentaire *De Nieuwe Wildernis* (2013). Meer dan 600.000 mensen genoten ervan in de bioscoop, miljoenen kijkers zagen de film als serie op televisie. *De Nieuwe Wildernis* gaf een totaal nieuw beeld van onze provincie.

De film maakte iets van de identiteit van Flevoland zichtbaar wat voorheen verborgen was. In de beeldvorming waren we vooral de provincie

die op de tekentafel was ontstaan. Een kloek stuk op de Zuiderzee veroverd land, vol weidse akkers, rechte wegen en nieuwe gebouwen. Nu bleek dat Flevoland ook een prachtige kant heeft die zich organisch vormt volgens de wetten van de natuur.

Zo is het ook met de economie van Flevoland. Die ontwikkelt zich niet volgens een strak plan of ontwerp, maar is wendbaar en veranderlijk. Een economie heeft veel kenmerken van een ecosysteem, waarin alle onderdelen invloed hebben op het geheel. In dit economisch

2

3

4

systeem speelt de ondernemer een centrale rol. Hij (of zij) brengt andere spelers in beweging. Hij is de drijvende kracht achter dynamiek, vernieuwing en groei. Als u ondernemer bent, herkent u zich hier vast in.

Een ondernemer heeft baat bij een ecosysteem dat zijn ondernemerschap voedt en versterkt, zodat hij zijn rol krachtig kan blijven vervullen. Hoe dit werkt, heeft de invloedrijke Amerikaanse sociaal psycholoog en ondernemer Daniel Isenberg perfect beschreven in een model dat hij het 'Entrepreneurship Ecosystem' noemt. Dit groeimodel sluit aan bij zowel mondiale ontwikkelingen als lokale trends: de netwerkmaatschappij, globalisering, technologisering en de transitie naar een duurzame economie. In hoofdstuk 1 lichten we dit model toe.

De provincie Flevoland heeft het eigentijdse groeimodel van Isenberg gebruikt om haar beleid te herijken. Het model vormt voor ons een leidraad voor de komende jaren en stelt ons in staat ons aandeel in het economisch ecosysteem van Flevoland te definiëren. We zijn zo vrij om Isenbergs Entrepreneurship Ecosystem te vertalen als Ecosysteem voor Ondernemerschap,

afgekort EVO. De provincie speelt in dit systeem een verbindende, voedende rol. In dit Economisch Programma lichten we deze rol toe en nodigen we partners binnen en buiten de regio uit om samen te werken aan een sterk EVO in Flevo, voor ondernemerschap en groei.

Jan-Nico Appelman

Gedeputeerde Economische Zaken

>

1

2

3

4



1

2

3

4

## AANLEIDING

Economische structuurversterking is een van de langetermijndoelen van de provincie Flevoland. In het Economisch Programma 2012-2015 gaf de provincie prioriteit aan versterking van het innovatiesysteem. Dit was in lijn met het topsectorenbeleid van het Rijk en het Europese programma 'Kansen voor West'. Ook zette de provincie in op het versterken van een aantal kansrijke of al gevestigde sectoren: Agro & Food/Tuinbouw & Uitgangsmaterialen, Life Sciences & Health, High Tech Systemen en Materialen.

In het Economisch Programma kiest de provincie ervoor ook in te zetten op bedrijven die andere groeistrategieën hanteren dan innovatie. We verbreden daarmee de inzet over de sectoren van bedrijvigheid. In hoofdstuk 1 gaan we in op de achtergronden van de huidige keuzes.

## VERANTWOORDING

In 2015 is de provincie gestart met een brede oriëntatie op de onderwerpen die relevant zijn voor het beleid in de komende periode. We volgen de trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de economie van de toekomst. Sommige ontwikkelingen zien we dicht bij huis, zoals de omslag naar een meer circulaire economie en de informele uitruil van diensten. Dan zijn er mondiale trends als alternatieve valuta (bitcoin), robotisering en technologisering in relatie tot arbeid, en nieuwe werkvormen en arbeidsverhoudingen.

We hebben op een aantal onderwerpen verkennend of verdiepend onderzoek gedaan. Hiervoor is gebruikgemaakt van de expertise en input van partijen in de regio. Een kapitaalmarktonderzoek heeft ons inzicht gegeven in de toegang tot (private) financiering voor het innovatieve midden- en kleinbedrijf (MKB).

De Technologische MKB Innovatie (TMI-)regeling is zowel intern als door de Randstedelijke Rekenkamer geëvalueerd. Vraagstukken rond het thema 'internationaal ondernemen' zijn in beeld gebracht in een rondgang langs ondernemers, overheden en andere instanties. Ook voor de ontwikkeling van een Human

Capital Agenda zijn de vraagstukken samen met stakeholders in de regio geïnventariseerd.

In dit Economisch Programma ligt de nadruk op strategische keuzes. De onderbouwing met de cijfers tot en met 2015 is te vinden in de provinciale publicatie 'Economie en Arbeidsmarkt' (juni 2016).

Meer cijfers op: [www.flevoland.nl/](http://www.flevoland.nl/)

[Flevoland-in-beeld-en-cijfers/Feiten-en-cijfers.](#)

Het Economisch Programma is er niet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. We waarderen het als ondernemers - ook met hun groeiambitie - een bijdrage leveren aan de opgaven waar de provincie vanuit andere dossiers aan werkt. We verplichten hen hier echter niet toe.

Het Economisch Programma is op 21 september 2016 vastgesteld door de Provinciale Staten van Flevoland.



>

1

2

3

4

# STRATEGISCHE KEUZES VOOR GROEI

## Waarom groei?

Wat kunnen we als provincie doen om bij te dragen aan duurzame economische groei in onze regio? Hoe kunnen we groei mogelijk maken die recht doet aan onze regio en zorgt voor ontwikkeling waar alle Flevolandse inwoners van profiteren?

Want zowel de ondernemers als de inwoners van de provincie hebben belang bij een groeiende economie. Groei gaat samen met leren, creativiteit en kansen creëren voor iedereen. Groei betekent dynamiek en telkens verder komen. Willen we dat onze jonge provincie ook aan nieuwe generaties kansen biedt, dan is groei in ons economisch ecosysteem van levensbelang.

## Verstoord evenwicht

De cijfers geven dit Economisch Programma urgentie. Eerst het goede nieuws: de economie van Flevoland groeide in 2015 met 2,7%. Deze groei was boven verwachting en hoger dan in de afgelopen jaren. Voor het eerst sinds 2011 is het aantal banen in Flevoland niet afgenomen. De werkloosheid was in 2015 met 7,7%

nog altijd hoog, maar veel lager dan een jaar eerder (9,4%). De economie herstelt zich van de crisisjaren. In 2016 neemt de werkgelegenheid waarschijnlijk weer toe.

Dan het minder goede nieuws: we blijven achter bij andere regio's in het land. Onze provinciale economie blijkt conjunctuurgevoeliger dan die van andere regio's in Nederland. De sterke groei die Flevoland kende in de jaren vóór de crisis, is voorlopig van de baan. Die hing samen met het sterk groeiende aantal inwoners van Flevoland. De bevolkingsgroei neemt nu af. Het economisch ecosysteem van Flevoland is ernstig verstoord geweest door de crisis. Bedrijven en hun partners hebben de afgelopen jaren naar een nieuw evenwicht gezocht. Wie vasthield aan oude modellen en methodes, had het zwaar en werd in zijn bestaan bedreigd. Wie veerkracht en aanpassingsvermogen toonde, overleefde en wist misschien zelfs te groeien, tegen de klippen op.

>

1

2

3

4

>

1

2

3

4

## Duurzame groei

In het economische domein is de ene groei de andere niet. Duurzame groei is in de eerste plaats zichtbaar in de verlies- en winstrekening van een bedrijf. Een bedrijf kan financieel groeien zonder dat er banen bij komen. Maar meer personeel zonder dat de inkomsten stijgen, betekent in feite neergang. Pas als de omzetgroei doorzet, nemen bedrijven nieuwe mensen aan. Dat is belangrijk, want dan zetten we stappen naar een duurzaam, evenwichtig en veerkrachtig ecosysteem. We zien in Flevoland een mooie mix van nieuwe bedrijvigheid, mede gedreven door de internetrevolutie, en de traditionele industrie en landbouw, waar ook tal van innovaties plaatsvinden. Een aantal van deze bedrijven is geportretteerd in 'Economie en Arbeidsmarkt' (juni 2016). Hun ondernemersgeest verdient steun van een betrokken, betrouwbare overheid en andere sterke partners.

### Keuze voor scale-ups

De provincie stimuleert de regionale economie, maar zorgt niet zelf voor groei. We maken die mede mogelijk en zorgen ervoor dat aan bepaalde randvoorwaarden is voldaan, zoals

de revitalisering van bedrijventerreinen en een goede infrastructuur. Maar we kunnen meer doen, zeker vanuit de gedachte dat we allemaal een onderdeel vormen van een ecosysteem. Hoofdstuk 2 gaat nader in op deze centrale gedachte. We maken hierbij, net als ondernemers, scherpe keuzes.

Het beleid was voorheen vooral gericht op het stimuleren van innovatie in een aantal sectoren. Nu verruimen we het bereik naar een bredere ondersteuning van ondernemerschap en groei in het MKB. Daarbij mikken we niet op startups, maar op 'scale-ups', bedrijven die sterker verankerd en stabiel zijn. Startups zijn belangrijk, maar met meer onzekerheid omgeven.

In het Economisch Programma kiest de provincie voor het versterken van Flevolandse bedrijven met een stabiele basis en potentie en ambitie om te groeien. Oftewel, bedrijven die de startup fase voorbij zijn. De provincie zet in op het ondersteunen van deze bedrijven bij hun groei-strategieën. Doorgaans zijn dit bedrijven met 10 tot 250 werkzame personen. Deze groep bedrijven is bij elkaar goed voor 50% van de banen in Flevoland. Daarmee levert de keuze voor scale-ups het grootste rendement op.



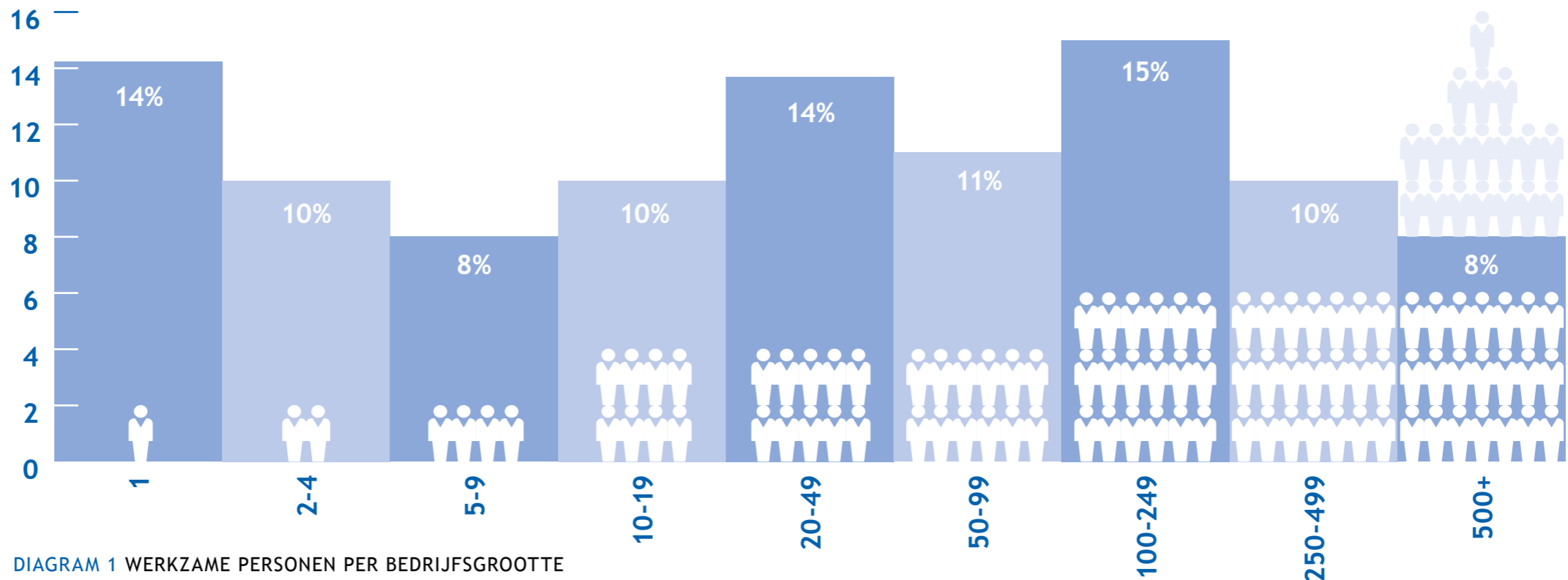


DIAGRAM 1 WERKZAME PERSONEN PER BEDRIJFSGROOTTE

>

1

## Ruime definitie

De provincie hanteert een ruime definitie van scale-up, waarbij het voornaamste criterium de groeiambitie en -potentie is. Dit laat ruimte voor allerlei soorten en maten ondernemers, ongeacht de sector of de geografische locatie. Ook hightech maakbedrijven die voor zichzelf een plek zien bij de luchthaven, ondernemers in de logistieke sector die kansen zien bij de ontwikkeling van Flevokust en ondernemers die hun businessplannen koppelen aan maatschappelijke vraagstukken.

2

3

4

### MICROBEDRIJF:

#### WAT DOEN WE VOOR ZZP'ERS EN STARTUPS?

Eén op de drie werkenden in Flevoland werkt in zogenoemde microbedrijven (1 tot en met 9 personen). Deze groep kent een groot aandeel beginnende ondernemers en zzp'ers. In het ecosysteem is dit een dynamische groep: veel starters, meer verloop en meer faillissementen dan bij grotere bedrijven. Een deel van het instrumentarium (voucherregelingen, innovatiefinanciering) is ook voor microbedrijven toegankelijk.

# ECOSYSTEEM VOOR ONDERNEMERSCHAP (EVO)

## Economie als ecosysteem

Een ecosysteem in de natuur bestaat uit levende en niet-levende onderdelen. In de economie is dat ook zo. De levende spelers zijn ondernemers en hun klanten, medewerkers en afnemers, leveranciers en producenten, opleidingen en kennisinstellingen, financiers en overheden. De niet-levende elementen zijn gebouwen, wegen, spoorverbindingen, bedrijventerreinen, energievoorziening, werklocaties en ga zo maar door.

Als we inzoomen op het economische ecosysteem van Flevoland, zien we een complex en dynamisch samenspel. De spelers in het ecosysteem gaan relaties aan en vormen coalities en netwerken. Ze beïnvloeden elkaar en dragen onbewust of bewust bij aan de ontwikkeling van het ecosysteem. Dit kan groei of krimp zijn, balans of disbalans. De interacties en samenwerkingen tussen de partijen vormen de stromen en kringlopen van het economisch ecosysteem.

### DEFINITIE VAN EEN ECOSYSTEEM

Een ecosysteem is een deel van ons natuurlijke milieu. Levende onderdelen (dieren en planten) en niet-levende onderdelen (lucht, water en bodem) zorgen ervoor dat stromen en kringlopen in gang worden gehouden. Hierdoor ontstaat een zeker evenwicht.

## Het EVO-model

Daniel Isenberg is een toonaangevende Amerikaanse wetenschapper, ondernemer en bedenker van het economisch groeimodel Ecosysteem voor Ondernemerschap (EVO). In dit EVO-model staat de ondernemer centraal. Private en publieke partijen leveren vanuit hun eigen rol en taak een bijdrage aan dit ecosysteem. Isenberg beschrijft zes domeinen waarin deze partijen opereren (zie diagram 2).

>

1

2

3

4

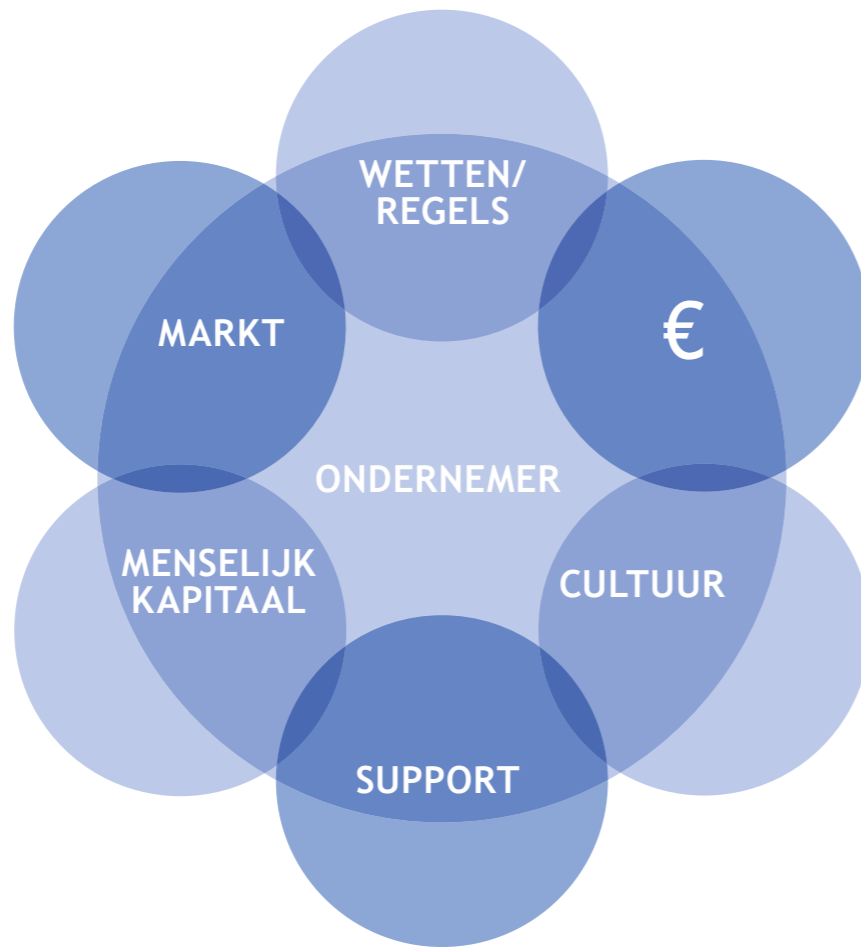


DIAGRAM 2 ECOSYSTEEM VOOR ONDERNEMERSCHAP (EVO-MODEL)  
© 2009,2010,2011 DANIEL ISENBERG

Een ecosysteem laat zich niet ontwerpen en bouwen. Het groeit organisch door inbreng van alle onderdelen. Deze manier van denken vergt een aanpak die niet directief of sturend is, maar interactief en voedend. Het dynamisch evenwicht, het zelf herstellend vermogen en de veerkracht van het geheel zijn uiteindelijk bepalend voor ondernemerschap en groei binnen het systeem.

## Ondernemer centraal

De ondernemer is de spil van het Ecosysteem voor Ondernemerschap. Zijn durf, passie, inventiviteit en fantasie zijn de drijvende krachten achter succesvol ondernemerschap. De ondernemer neemt risico's en heeft oog voor de vraag van de consument en de behoefte van de markt. Met een sterk en houdbaar businessplan kan hij de groeiambitie van zijn bedrijf waarmaken. De ondernemer die er het best in slaagt om binnen het Ecosysteem voor Ondernemerschap gebruik te maken van de aanwezige relaties en onderdelen, maximaliseert zijn kansen op succes.

## Zes domeinen

In het model van Isenberg begeeft de ondernemer zich in zes domeinen die allemaal van invloed zijn op zijn activiteiten. De partijen in de domeinen kunnen op hun eigen manier bijdragen om het Ecosysteem voor Ondernemerschap als geheel te voeden. De ondernemer krijgt binnen deze domeinen regelmatig te maken met onderwerpen waarbij hij behoefte heeft aan advies en ondersteuning. Hij kan zich daarbij wenden tot tal van spelers in het ecosysteem. Onderwijs- en kennisinstellingen kunnen hem helpen met goed, geschoold personeel of

kennis om te innoveren. Banken, fondsen en andere financiers helpen hem met kapitaal en krediet. Netwerken als ondernemers- en brancheverenigingen dragen bij aan een cultuur waarbij de ondernemer in een informele uitwisseling leert van andere ondernemers. Media en allerlei zakelijke dienstverleners spelen een rol bij zijn marktbenadering en dragen bij aan de beeldvorming rond ondernemerschap.

Voor ondernemers is het ook belangrijk dat de fysieke infrastructuur op orde is. Dit betreft werklocaties, fysieke bereikbaarheid (weg, water, lucht, ov) en digitale bereikbaarheid. Overheden hebben een exclusieve rol op het gebied van wetten en regelgeving. Daarnaast spelen overheden een actieve rol in de overige domeinen om ondernemerschap en groei mogelijk te maken. Dit varieert van een adviserende tot een faciliterende rol.

### **Ecosysteem Flevoland**

Elk ecosysteem is anders en uniek. Wat is nu kenmerkend voor het economisch ecosysteem van Flevoland? In de eerste plaats is het jong, met een prille ondernemerscultuur. De netwerken staan vaak nog in de kinderschoenen. Er zijn weinig familiebedrijven die meer dan drie

generaties teruggaan, en weinig ondernemingen met meer dan 250 medewerkers. Het bedrijfsleven bestaat vooral uit het Midden en Kleinbedrijf (MKB). In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de ondernemerscultuur in Flevoland.

*‘Een onderneming kan alleen blijven groeien als de ondernemer blijft groeien.’*

MOTTO NLGROEIT.NL

### **Ecosysteem Nederland**

Ook de landelijke overheid ziet de Nederlandse economie als een ecosysteem. Zo stuurde de minister van Economische Zaken in 2014 het rapport ‘Briljante bedrijven: effectieve ecosystemen voor ambitieuze ondernemers’ naar de Tweede Kamer. In dit rapport beschrijft de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid de mogelijkheden om het innovatie- en groeivermogen van het MKB te versterken en de rol van de overheid daarbij.

>

1

2

3

4

Landelijk wordt de inzet op ondernemerschap en groei zichtbaar. Begin 2016 is Nlgroeit ([www.nlgroeit.nl](http://www.nlgroeit.nl)) gelanceerd, een publiek-private samenwerking (PPS) van het ministerie van EZ met private partijen. Nlgroeit faciliteert ondernemers in het vinden van educatie en mentoren.

>

1

2

3

4

*‘Het concurrentievoordeel ligt niet bij landen die inzetten op méér bedrijven (startups), maar bij landen die inzetten op de groei van bedrijven (scale-up).’*

SHERRY COUTU, ONDERNEMER EN MEDEAUTEUR

SCALE-UP REPORT (2014)

## **Van startup naar scale-up**

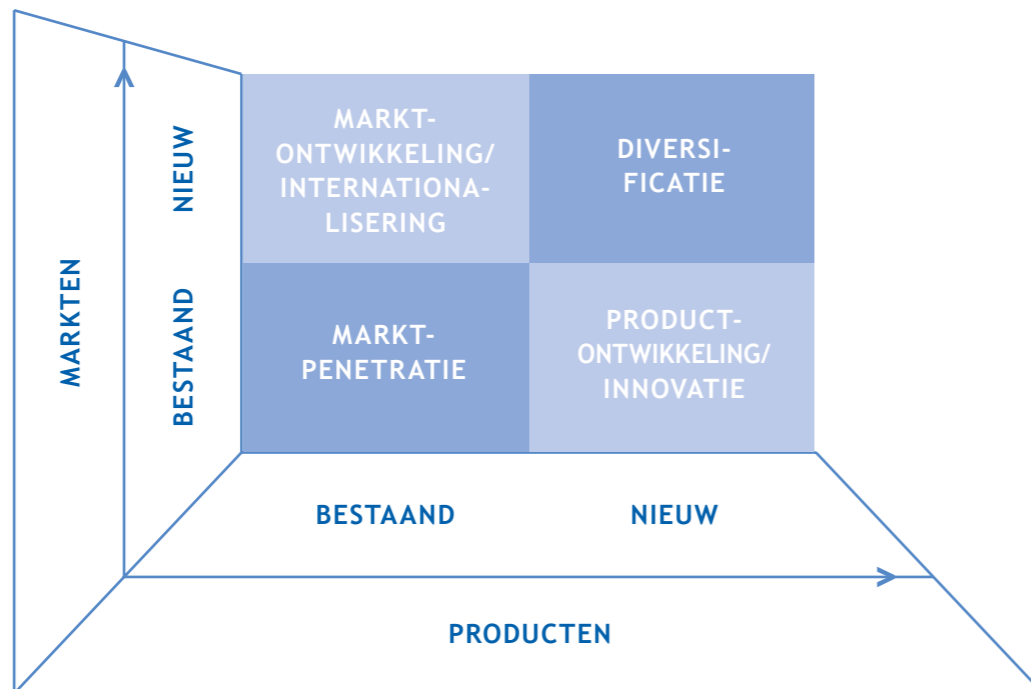
‘Hoe kunnen we economische groei stimuleren?’ is een centrale vraag in het werk van Isenberg. Hiervoor muntte hij het begrip ‘scale-up’ als alternatief voor startup. Hij ziet vooral kansen als we focussen op bedrijven die de opstartfase voorbij zijn en sterke groeipotentie hebben. Isenberg pleit ervoor om juist voor deze ondernemingen gunstige condities binnen het ecosysteem te creëren, omdat succesvolle scale-ups zorgen voor duurzame groei door financieel rendement en werkgelegenheid voor de lange termijn. In diverse landen om ons heen wordt deze strategie steeds meer omarmd, zoals in het Verenigd Koninkrijk ([www.scaleupreport.org](http://www.scaleupreport.org)) en Denemarken ([www.scale-updenmark.com](http://www.scale-updenmark.com)).

## GAAN VOOR GROEI

Een bedrijf kan op allerlei manieren groeien. We onderscheiden vier groeistrategieën (zie diagram 3). Elke groeistrategie vraagt om bepaalde randvoorwaarden binnen het ecosysteem. Er is goed geschoold personeel, kennis, financiering en passende wet- en regelgeving nodig voor elke groeistrategie. Wel kunnen er per bedrijf specifieke randvoorwaarden nodig zijn. Kortom, maatwerk is nodig.

>

DIAGRAM 3 HOE BEDRIJVEN GROEIEN



## Marktpenetratie

De ondernemer vergroot zijn huidige marktaandeel met een bestaand product of een bestaande dienst. Dit kan door klanten te winnen van een concurrent of door meer producten te verkopen aan de huidige klanten. Dit is de minst risicovolle groeistrategie, maar vaak ook de minst succesvolle of minst houdbare. In kleine markten als Nederland is er vaak sprake van verdringing. Het marktaandeel stijgt (tijdelijk) totdat de concurrent terugslaat.

## Productontwikkeling/Innovatie

De ondernemer ontwikkelt en verkoopt nieuwe producten of diensten aan bestaande klanten, bijvoorbeeld nieuwe producten ter vervanging van de huidige. Dit is een goede strategie om beter in te spelen op de behoefte van de klant. Een alternatief is cross-selling, waarbij het assortiment wordt vergroot door een kleine aanpassing aan het product. Vaak reageert een ondernemer hiermee op vernieuwingen die concurrenten doorvoeren in hun assortiment.

## Marktontwikkeling/Internationalisering

De ondernemer introduceert het bestaande product of de bestaande dienst op nieuwe

1

2

3

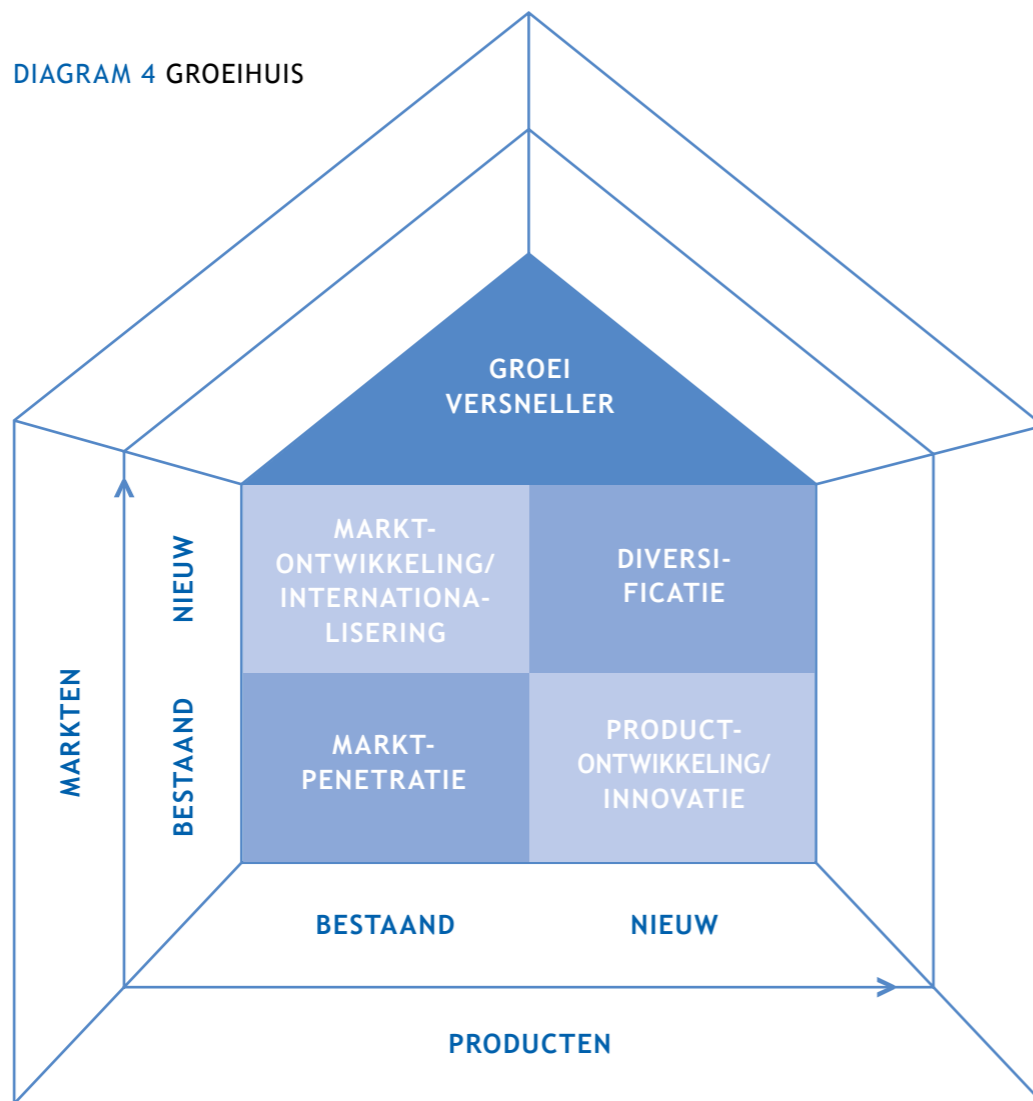
4



markten. Dit is een goede strategie als het product niet aangepast hoeft te worden.

## Diversificatie

De ondernemer introduceert een nieuw product op een nieuwe markt. Diversificatie is een risicovolle strategie, maar kan zeer succesvol zijn, vooral voor bedrijven met een sterk portfolio die in een volwassen markt opereren.



## Groeihuis:

### ruimte voor ondernemerschap en groei

De provincie Flevoland neemt het initiatief om een plek te creëren die de ontwikkeling van het Ecosysteem voor Ondernemerschap in Flevoland versnelt: het Groeihuis. Het Groeihuis is een platform waarin de provincie samen met andere partijen groei en ondernemerschap bevordert. Het Groeihuis ontsluit bestaande initiatieven van allerlei partijen. In het Groeihuis kan ook nieuw instrumentarium worden ontwikkeld, getest en opgeschaald. Het is gebouwd op de fundamentele keuzes die we in het voorgaande hoofdstuk hebben beschreven en onderbouwd. Het Groeihuis biedt onderdak aan alle initiatieven die de provincie neemt in het kader van het Economisch Programma.

### Wat is het Groeihuis?

Het Groeihuis is een platform voor uitwisseling van kennis, contacten en inspiratie. Het Groeihuis manifesteert zich online als digitaal platform voor alle betrokken partijen. Het heeft (voorlopig) nog geen fysieke plek. Het Groeihuis maakt voor bijeenkomsten en besprekingen gebruik van bestaande faciliteiten. Het Groeihuis is een ideaal platform voor kennisuitwisseling,

bijvoorbeeld via bedrijfskringen en brancheorganisaties. Ook ondernemers zelf en overheden kunnen hierin een rol spelen. In het Groeihuis bundelen verschillende partijen, bijvoorbeeld een bank, een fonds, een private investeerder en de provincie, hun krachten om financieringsvraagstukken op te pakken.

### **Wat doet het Groeihuis?**

- vraag en aanbod matchen op gebieden als financiering, kennisontwikkeling, coaching, netwerken
- een platform bieden voor netwerken

### **Voor wie is het Groeihuis?**

- ondernemers  
*Het Groeihuis is in de eerste plaats gericht op ondernemers met groeiambitie en groeipotentie*
- private financiers
- publieke financiers
- kennisinstellingen
- opleidingen

## **EVO-DOEL > het Groeihuis bevordert ondernemerschap en groei in Flevoland**

### **Wie betaalt het Groeihuis?**

Aangezien partners in het Groeihuis ook hun eigen belang dienen, dragen ze voor eigen rekening en risico bij. Het Groeihuis is een netwerkorganisatie zonder vaste structuur. De partijen die deelnemen op een onderwerp, delen kennis, capaciteit en financiën. Als een bepaalde partner de vraag van de ondernemer niet kan beantwoorden, zorgt hij voor een warme overdracht aan andere partners. De rol van de provincie is die van aanjager en deelnemer op vraagstukken. Onze inbreng in het Groeihuis komt aan de orde in de vier programmalijnen van het Economisch Programma in het volgende hoofdstuk.

### **Klaar voor groeispromg**

Wie kiest, wordt gekozen. Met het EVO-model als onderbouwing, met het Groeihuis als vernieuwend concept en met de vier programmaalijnen van dit Economisch Programma maakt de provincie een duidelijke keuze voor het MKB dat klaar is voor de groeispromg.

>

1

2

3

4



# VIER PROGRAMMALIJNEN

EVO-DOEL > meer groeiende bedrijven in Flevoland

Hoe kan de provincie voor voeding en verbinding zorgen in het Ecosysteem voor Ondernemerschap? In het EVO-model van Isenberg spelen we op een aantal terreinen een rol. Met vier programmalijnen gaan we deze rol de komende jaren vorm geven:

- Programmalijn 1: Financiering en Support
- Programmalijn 2: Human Capital Agenda
- Programmalijn 3: Markt en Cultuur
- Programmalijn 4: Groeiversneller

## Economisch Programma - drie ondernemende principes

In onze manier van werken bij de uitvoering van het Economisch Programma hanteren we drie ondernemende principes en tien uitgangspunten.

IEDERE PARTNER ZIJN EIGEN ROL EN TAAK

UITGANGSPUNT

'CAN-DO COALITION'

UITGANGSPUNT

## PRINCIPE 1 Groeicoalities voor ondernemend samenwerken

De provincie Flevoland nodigt partijen uit om aan het Ecosysteem voor Ondernemerschap bij te dragen. Dit heeft meerwaarde voor het behalen van hun eigen doelen. Daarnaast zoeken we in partners de bereidheid om Flevoland samen tot een nóg betere regio voor het MKB te maken. Elke partij doet mee vanuit zijn eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. We werken samen op basis van gelijkwaardigheid. Dan kan er ook sprake zijn van win-wincoalities.

GEEN KOPPELING STRATEGISCHE OPGAVEN EN MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

UITGANGSPUNT

## PRINCIPE 2 Groeikapitaal voor ondernemend investeren

Bij financiering volgen we het voorbeeld van private financiers en fondsbeheerders. We verzakelijken onze rol van subsidietoetser naar betrokken medefinancier. We investeren alleen als de combinatie van de ‘vent en de tent’ (de ondernemer en het bedrijf) en het potentiële marktaandeel goed zijn. Het businessplan is leidend.

>

1

GROEI VAN BANEN IS ALTIJD EEN GEVOLG

VAN FINANCIËLE GROEI VAN EEN BEDRIJF

UITGANGSPUNT

We investeren slim en maken gebruik van bestaand aanbod en instrumenten van andere partijen. We zorgen voor aansluiting op bewezen aanbod en instrumenten elders, zoals de landelijke acceleratorprogramma's. We kopiëren echter niet blind wat werkt in een andere regio, maar bekijken hoe het in Flevoland kan werken. We ontwikkelen zelf instrumenten, testen deze in de praktijk, evalueren ze en stoppen als iets niet werkt.

2

3

4

HET BUSINESSPLAN IS LEIDEND

UITGANGSPUNT

## PRINCIPE 3 Groeiteam voor ondernemend verbinden

Een sterk Ecosysteem voor Ondernemerschap vraagt om een ondernemende overheid. De provincie Flevoland maakt een omslag in houding en gedrag van aanbod- naar vraaggericht werken. We stellen de vraag en behoefte van de ondernemer centraal. Om die in beeld te brengen gaan we in gesprek met ondernemers en partners in de regio. We tonen goed gastheerschap, hebben oog en oor voor wat er speelt aan bedrijvigheid in Flevoland en anticiperen daarop. We maken gebruik van en versterken de kracht van netwerken.

GENERIEK MKB, TENZIJ...

UITGANGSPUNT



1

2

3

4

## GROEIGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP

UITGANGSPUNT

### ONDERNEMEND TEAM

De provincie geeft invulling aan een eigentijdse taakopvatting van de overheid: meer partner, zelf ondernemend, wendbaar en toegankelijk. Als overheid maken we de omslag naar een vraaggerichte manier van werken. Als provincie zijn we een speler in het ecosysteem dat ondernemers voedt, verbindt, ondersteunt en uitdaagt. Onze capaciteit en ons budget zijn beperkt, we kunnen niet alle ondernemers steunen. We maken hierbij strategische keuzes om met onze inspanningen een maximaal effect te bereiken.

## RUIMTE OM TE EXPERIMENTEREN EN TE STOPPEN

UITGANGSPUNT

Team Economie van de provincie Flevoland bestaat uit adviseurs en ondersteunende medewerkers die dit programma de komende jaren verder vormgeven, aanjagen en uitvoeren.

Zij staan klaar om deuren te openen voor ondernemers en hen te begeleiden in hun wens om bij te dragen aan een goed ondernemersklimaat in Flevoland. De provinciale bijdrage kan verder bestaan uit mankracht of middelen om processen, acties en interventies te faciliteren. Daarnaast ontwikkelen we regelingen en instrumenten voor ondernemers.

## GEEN 'LIGHT-VERSIES' OPTUIGEN

UITGANGSPUNT

### MISSIE TEAM ECONOMIE PROVINCIE FLEVOLAND

We dragen bij aan een Ecosysteem voor Ondernemerschap waarbinnen bedrijven met toekomst in Flevoland hun groeiambitie kunnen waarmaken. We gaan voor ondernemerschap en groei.

## KANTELING VAN AANBOD- NAAR VRAAGGERICHT

UITGANGSPUNT

## PROGRAMMALIJN 1

### FINANCIERING EN SUPPORT

Sinds de bankencrisis van 2008 is het moeilijker geworden voor ondernemers om een lening of krediet te krijgen. Banken lenen minder uit, rekenen hogere rentes en eisen meer tegenwaarde of garantstelling. Daarom zijn bedrijven genoodzaakt investeringen uit- of af te stellen en op zoek te gaan naar alternatieve financiering.

#### Provinciale bijdrage werkt

Innoveren zorgt echt voor groei. Evaluaties tonen aan dat de ‘steun in de rug’ van de provincie voor het (innovatieve) MKB in Flevoland echt helpt. Voorbeelden zijn MKB Doorstart, Flevolandse Ondernemers Ondersteuning (FLOO), Technologische MKB Innovatie (TMI), MKB & Technofondsen, Innovatievouchers Compoworld en Fast Forward voor ondernemers met een groeiambitie. Uit het onderzoek van de Randstedelijke Rekenkamer blijkt dat de TMI-regeling gemiddeld vier nieuwe fte per project oplevert. De provincie Flevoland blijft daarom investeren in het innoverend vermogen van ons MKB.

#### Kapitaalmarkt faalt

De provincie heeft binnen haar mogelijkheden een bijdrage geleverd aan het (innovatieve) MKB, maar de vraag naar kapitaal is vele malen groter dan het aanbod in Flevoland. Uit kapitaalmarktonderzoek van 2015 blijkt dat er voor innovatie in Flevoland een financieringstekort is van € 53 miljoen per jaar.

Bovendien is het voor Flevolandse ondernemers moeilijker om aan innovatiefinanciering te komen dan in de rest van de Randstad. De slagingskans in Flevoland is 33%. In Zuid-Holland is die 42% en het gemiddelde in de Noordvleugel (Noord-Holland, Utrecht en Flevoland) is 61%. Als eerste oorzaak wordt genoemd dat 30% tot 40% van de plannen niet goed genoeg is om investeerders te overtuigen. Tweede oorzaak is onvoldoende aansluiting op de private kapitaalmarkt.

>

1

2

3

4

>

1

2

3

4

## FINANCIERING: VRAAG & ANTWOORD

*Hoe en bij wie vraagt de ondernemer om geld?*

Elke ondernemer heeft kapitaal nodig om goed te kunnen ondernemen. Kapitaal om zijn bedrijf te starten of nieuwe plannen uit te voeren. Middelen om te innoveren of een nieuwe markt te veroveren. Geld om personeel in dienst te hebben. Als de ondernemer onvoldoende eigen kapitaal heeft om zijn plannen uit te voeren, wil hij voor financiering kunnen aankloppen bij anderen. Wie deze financier is, verschilt per doel, fase en omvang van de benodigde investering.

*Maakt de ondernemer zijn plan helemaal zelf of heeft hij expertise van buiten nodig?*

De ondernemer begint met een idee voor zijn bedrijf. Dan volgt het businessplan waarmee hij aantoont dat het idee uitvoerbaar en rendabel is. Hiervoor heeft de ondernemer de juiste kennis nodig, bijvoorbeeld technische knowhow. Of een juridische toets: is het idee écht van hem en niet van een ander? Ook een marktverkenning, een realistisch verdienmodel en een strategie voor klantenwerving horen bij een goed businessplan.

*Van wie leert een ondernemer de vaardigheden die hij nodig heeft?*

Veel ondernemers zijn gedreven en voelen zich sterk verantwoordelijk voor hun bedrijf. Maar hoe maken ze de juiste keuzes? Een startend bedrijf leiden vraagt om andere vaardigheden dan het managen van een volwassen onderneming. De ondernemer met groeiambitie moet leren om de stap te zetten van 'in zijn bedrijf werken' naar 'aan zijn bedrijf werken'.

*Waar kan de ondernemer terecht als hij zelf niet over faciliteiten beschikt?*

Soms hebben bedrijven behoefte aan specifieke faciliteiten, zoals een testruimte of laboratorium, speciale machines of werkruimte. De ondernemer heeft dan baat bij gedeelde faciliteiten of de mogelijkheid om die van anderen te gebruiken.

DIAGRAM 5 FASES FINANCIERING EN SUPPORT



## Vergroten toegang tot kapitaal

Eigenlijk zou er voor een goed plan altijd geld moeten zijn, maar private financiering in Flevoland blijkt schaars. Er zijn niet genoeg publieke middelen om dat gat te dichten. Daarom is het zaak om investeerders in binnen- én buitenland te interesseren in de proposities van Flevolandse ondernemers. Deze investeerders maken nu nog geen deel uit van het Ecosysteem voor Ondernemerschap in Flevoland.

We kiezen ervoor om in alle ontwikkelingsfasen van bedrijven of bedrijfsactiviteiten een rol te spelen (zie diagram 5). Deze rol varieert van het ondersteunen van ondernemerschap, het matchen van kennis, innovatiefinanciering en het organiseren van privaat durfkapitaal tot het matchen van private financiers.

**EVO-DOEL > vergroten toegang tot kapitaal**

**van 33% naar 40% in 2020**

## Planfase

In de planfase staat de ondernemer voor de uitdaging om de technische en economische haalbaarheid van zijn plan aan te tonen. Mogelijk heeft hij behoefte aan ondersteuning bij het

vertalen en uitwerken van ideeën tot een goed businessplan. Mogelijk mist hij bepaalde kennis of wil hij samenwerken met een ander bedrijf of een kennisinstelling met bepaalde faciliteiten.

- De provincie stimuleert het ondernemerschap en opent de deur naar expertise en kennis voor het Flevolandse MKB via vouchers en incubatorprogramma's.

## Startfase

De startfase vraagt van de ondernemer en zijn bedrijf volledige inzet van middelen en mogelijkheden. Ons kapitaalmarktonderzoek toont aan dat er onvoldoende privaat durfkapitaal is. Daarom is er publieke innovatiefinanciering nodig voor de ontwikkeling en demonstratie van een prototype en de voorbereidingen van de marktintroductie.

- De provincie stimuleert het ondernemerschap en koppelt minder ervaren ondernemers aan ervaren ondernemers via vouchers en investment-readyprogramma's.
- De provincie financiert innovatie uit het Proof-of-Concept Fonds (leningen).

- De provincie brengt private investeerders in kaart (profiel, motivatie en ervaring) die de financiering van groeiambities in de volgende fase kunnen helpen voorbereiden.

## GroEIFase

Een bedrijf uitbreiden vraagt om grote voorinvesteringen in zaken als grond, gebouwen, machines en grondstoffen. Hierbij zijn doorgaans meerdere financiers nodig. Vaak zijn dit combinaties van privaat durfkapitaal van bijvoorbeeld informele geldschieters, banken, MKB- & Technofondsen en ander venture capital, Qredits, crowdfunding, kredietunie en Funding Circle. We noemen dit het stapelen van financiering.

- De provincie maakt private financiers attent op groeiplannen van Flevolandse ondernemers en treedt op als onafhankelijke matchmaker tussen MKB en de verschillende private financiers.
- De provincie ondersteunt ondernemers bij het vertalen van hun groeiambitie in een goede strategie en het managen van de opschaling, met vouchers en acceleratorprogramma's.

>

1

2

3

4



## PROGRAMMALIJN 2 HUMAN CAPITAL AGENDA

EVO-DOEL > **grotere beschikbaarheid op maat  
geschoold personeel voor bedrijven**

>

1

De ondernemer heeft kennis en vaardigheden (competenties) nodig om te starten, om nieuwe plannen uit te voeren, om te innoveren, om personeel aan te sturen en om een nieuwe markt op te gaan. Ook de medewerkers van de onderneming beschikken over competenties en kennis. Dit wordt het menselijk kapitaal genoemd. Om in elke bedrijfsfase te groeien is behoefte aan voldoende én het juiste menselijk kapitaal binnen het Ecosysteem voor Ondernemerschap.

2

Voor onderwijsinstellingen is het zaak om de vraag van bedrijven te kennen. Dan kunnen zij ervoor zorgen dat hun studenten of cursisten de juiste vaardigheden verwerven. Ook gemeenten en het UWV hebben een rol als het gaat om menselijk kapitaal. Hun opgave is werklozen gericht naar werk te begeleiden en inwoners naar vermogen te laten participeren op de arbeidsmarkt.

3

4

### Kapitaalgroei door scholing

Voor de groei van een onderneming is het essentieel dat het personeel past bij de gekozen groeistrategie. Huidige en toekomstige medewerkers moeten beschikken over de juiste capaciteiten en vaardigheden. Scholing is een van de manieren om de juiste vaardigheden aan te leren. Bestaande medewerkers kunnen vaardigheden en competenties deels ‘on the job’ leren en bijhouden, en (bij)scholing buiten het werk volgen. Het is belangrijk dat er in een regio voldoende aanbod is voor (bij)scholing.

- De provincie ontwikkelt een stimuleringsregeling Leven Lang Leren, gericht op duurzame arbeidsvitaliteit door om- of bijscholing.

### Actieagenda's

Human Capital-vraagstukken vereisen samenwerking op het juiste niveau: lokaal, provinciaal en/of interregionaal. We vertalen de meest urgente vraagstukken in actieagenda's waarin alle partners (ondernemers, overheden, onderwijs- en kennisinstellingen) hun aandeel leveren. Alle actieagenda's vormen samen één integrale Human Capital Agenda voor het Ecosysteem voor Ondernemerschap.



- De provincie is initiatiefnemer en aanjager van samenwerkingsverbanden. We brengen partijen bijeen en faciliteren overleg.

### **Publiek-private samenwerking (PPS)**

In een publiek-private samenwerking (PPS) kunnen bedrijfsleven en onderwijs gezamenlijk investeren in menselijk kapitaal. Een PPS is een instrument voor het opleiden van toekomstig arbeidspotentieel én voor om- en bijscholing van bestaand personeel en zij-instromers. Hierbij valt te denken aan mbo-opleidingen die vragen om kapitaalintensieve investeringen of die voorbereiden op beroepen met een sterk innovatief karakter.

Het ministerie van OCW bevordert deze samenwerking via het Regionaal investeringsfonds mbo. Co-financiering komt van het bedrijfsleven, onderwijs en regionale en lokale overheden. De eerste PPS in Flevoland is gericht op technisch personeel en heeft in 2016 een aanvraag gedaan bij OCW en een co-financieringsvraag bij de provincie. Wij zien kansen voor meer PPS'en.

- De provincie koppelt bedrijven aan onderwijsinstellingen.

### **Talent**

Flevoland investeert sinds jaar en dag in een goede onderwijsinfrastructuur om voldoende geschikt menselijk kapitaal op te leiden. Elke lichter kent een groep excellerende leerlingen of talenten die met hun kennis, ideeën en ondernemerschap van waarde kunnen zijn voor het MKB. Via een talentenpool kunnen regionale bedrijven hen aantrekken voor opdrachten of uitnodigen voor uitwisselingen. Zo krijgen ondernemers toegang tot talent en circuleert kennis binnen het Ecosysteem voor Ondernemerschap.

- De provincie is initiatiefnemer van een talentenpool.

>

1

2

3

4

## PROGRAMMALIJN 3 MARKT EN CULTUUR

EVO-DOEL > landelijke en internationale zichtbaarheid  
van Flevolandse ondernemers en hun producten

Er is een verband tussen internationaal ondernemerschap en groei. Bedrijven die hun activiteiten naar een internationaal ecosysteem verleggen, blijken succesvoller te zijn dan vergelijkbare bedrijven zonder internationale strategie.

De internationale markt biedt bijvoorbeeld perspectief als de binnenlandse markt verzadigd is. Voor sommige bedrijven is internationaal actief zijn noodzaak, omdat hun specialisme een niche in de markt vervult.

Vooraf snelgroeiende bedrijven waarvoor de Nederlandse markt te klein is om snelle groei te realiseren, oriënteren zich op buitenlandse groeimarkten. Deze internationale bedrijvigheid beperkt zich niet alleen tot export. Ook de import van goederen die goedkoop in het buitenland worden geproduceerd, draagt bij aan snelle bedrijfsgroei.

### Grenzeloos Flevoland

Voor de meeste Flevolandse ondernemers ligt de markt relatief dicht bij huis; lokaal, in de regio of landelijk. Misschien heeft een bedrijf wel de potentie om internationaal te gaan, maar ontbreekt het aan kennis of netwerken om toegang te krijgen tot de buitenlandse markt. De overheid kan de ondernemer faciliteren om die stap toch te zetten. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft bijvoorbeeld regelingen om ondernemers kwalitatief advies te laten inwinnen om internationale ambities waar te maken. De Europese Unie heeft programma's als InterReg om bedrijven grensoverschrijdend te laten samenwerken of kennis te laten delen.

De provincie stimuleert het gebruik van Europese regelingen door er bekendheid aan te geven en het gebruik ervan te faciliteren. We ondersteunen bedrijven met internationale ambities ook door bijvoorbeeld aan te haken bij de netwerken van Amsterdam en de regio Zwolle en bij handelsmissies van andere regio's. De provincie draagt samen met partners bij aan de (economische) zichtbaarheid van Flevoland. We organiseren bijeenkomsten voor ondernemers over thema's als financiering, internationaal

>

1

2

3

4

gaan, samenwerken met onderwijs en het managen van groei. Door evenementen van internationale allure te faciliteren en te organiseren versterken we de zichtbaarheid en het imago van de regio.

We brengen in kaart welke belemmeringen ondernemers ervaren in hun internationale ambities. We stimuleren een kennisinhaalslag in het Ecosysteem voor Ondernemerschap (EVO) en verkennen samen met partners als de Kamer van Koophandel welke acties hiervoor nodig zijn.

[EVO-DOEL > meer internationale bedrijvigheid door het Flevolands bedrijfsleven](#)

## Internationaal binnenhalen

In 2014 telde Flevoland 500 vestigingen van buitenlandse bedrijven. Voor de dynamiek in het EVO en voor groei van de werkgelegenheid is vestiging van het internationale bedrijfsleven belangrijk. Voldoende ruimte, een goede infrastructuur, toegang tot kennis, beschikbaarheid van op maat geschoolde medewerkers en zakelijke en juridische dienstverlening bepalen deels het vestigingsklimaat. Ook het gastheerschap dat overheden en andere instanties tonen, zijn

bepalend voor de keuze van vestiging, net als de bekendheid met en het beeld van onze regio.

[EVO-DOEL > meer vestigingen van internationale bedrijven](#)

## Pioniersmentaliteit en 'can do'-cultuur

De ondernemer vormt het ecosysteem, maar het ecosysteem vormt ook de ondernemer. Zo blijkt uit onderzoek dat ondernemers gemiddeld minder ambitieus zijn in landen met een relatief hoge welvaart en grote sociale zekerheid dan in landen waar het minder goed gaat. De ondernemerscultuur van Flevoland kenmerkt zich door een pioniersmentaliteit en een vitaliteit die voortkomt uit onze jonge geschiedenis. Onze ondernemers denken in kansen en oplossingen en hebben een blik die ver reikt, vaak over landsgrenzen heen. In onze publicatie 'Economie & Arbeidsmarkt Flevoland 2015-2016' zetten we een aantal ambitieuze ondernemers in de schijnwerpers. Ook creëren we mogelijkheden voor ondernemers om meer betrokken te raken bij elkaar en zich te verbinden aan de provincie.

[EVO-DOEL > versterken van netwerken en informele uitwisseling van kennis](#)

>

1

2

3

4

## PROGRAMMALIJN 4 GROEIVERSNELLER

EVO-DOEL > een extra boost geven aan het  
Ecosysteem voor Ondernemerschap

Met de eerste drie programmalijnen biedt de provincie ondernemers optimale toegang tot het publieke en private instrumentarium op het gebied van financiering, human capital en markt en cultuur. De Programmalijn Groeiversneller, die we vanuit het Groeihuis opzetten, geeft een extra boost aan het Ecosysteem voor Ondernemerschap voor het MKB. Bovendien biedt de Groeiversneller de provincie en haar partners de mogelijkheid om de effectiviteit van onze instrumenten in de praktijk te monitoren en te evalueren.

### Wat is de Groeiversneller?

De Groeiversneller is een programma waarin ondernemers samenwerken met andere ondernemers om hun groeiambities in versneld tempo te realiseren. Bij voldoende vertrouwen in de groeistrategie en de haalbaarheid van de doelstellingen sluiten provincie en ondernemer een groeicontract af. De financiering voor de deelnemende bedrijven wordt extern gerealiseerd,

onder meer via crowdfunding. Deelnemers aan de Groeiversneller worden zoveel mogelijk door (oud-)ondernemers en investeerders begeleid en ondersteund. In de Groeiversneller verbinden ondernemer en begeleider zich aan de groeidoelstelling. De provincie Flevoland scout bedrijven voor de Groeiversneller. Kwalificatie gaat via een beoordeling van zowel de ondernemer als de onderneming.

### Hoe werkt de Groeiversneller?

- ontsluiting van instrumentarium en netwerk Groeihuis
- externe financiering
- begeleiden van ondernemers door ondernemers
- sterk (financieel) commitment aan groeidoelstelling
- fair share-principe: commitment leidt tot opbrengst

### Voor wie is de Groeiversneller?

De Groeiversneller is bedoeld voor bedrijven met een stevige groeiambitie en -potentie. We richten ons in de eerste plaats op bestaande bedrijven met een omzet tussen 1 en 10 miljoen, die het in zich hebben om binnen vijf jaar 100% te groeien.

## Wie betaalt de Groeiversneller?

De tegenprestatie voor begeleiding bestaat uit een 'fair share' van de groei die de onderneming doormaakt. De onderneming kan hiervoor bij de start van de samenwerking een aandelenoptiepakket verstrekken. De waardebeoordeling (omzet en rendement) wordt hierbij helder omschreven. Uiteindelijk zal de Groeiversneller zichzelf duurzaam kunnen financieren via verzilvering van opties. De Groeiversneller wordt zoveel mogelijk voor en door ondernemers uitgevoerd.

>

## Financiering door Flevoland

Onze ambitie is om de groeifinanciering voor een belangrijk deel uit de regio te halen. We onderzoeken ook de haalbaarheid van financiering door inwoners van Flevoland. Zo kunnen Flevolandse bijvoorbeeld in staat worden gesteld om te beleggen in de groei van Flevolandse bedrijven. Dit kan in de vorm van obligaties, via deelname in een groep bedrijven die een groeicontract met de Groeiversneller hebben. Een andere optie is dat burgers via crowdfunding rechtstreeks investeren in businesscases, tegen een aantrekkelijke rente.

1

2

3

4

## Wat levert de Groeiversneller op?

De Groeiversneller is een succes als de deelnemende bedrijven hun groeiambitie daadwerkelijk waarmaken. Daarnaast kunnen we in de praktijk toetsen of groei inderdaad met bestaande instrumenten kan worden gerealiseerd. De Groeiversneller geeft inzicht in de mate waarin deze instrumenten aansluiten op de behoeften van groeiende ondernemers en of ze ook als zodanig uitwerken. Op deze wijze kunnen we het instrumentarium van de Groeihuiscpartners periodiek evalueren en herijken.

[EVO-DOEL > het lerend vermogen van het ecosysteem vergroten](#)

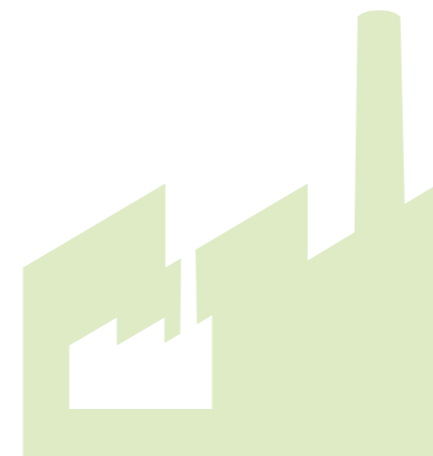
## Van concept naar praktijk

De provincie vraagt (vertegenwoordigers van) ondernemers om kritisch mee te denken over de ontwikkeling en positionering van de Groeiversneller. Op korte termijn stellen we een informele adviesraad samen van (oud-)ondernemers, financiers en een vertegenwoordiger uit de onderwijs-/kennisomgeving. Wij vragen deze raad ons te helpen bij de uitwerking van het netwerk en inzichten te delen om de Groeiversneller tot een succes te maken.

De provincie zoekt een of meer private partijen om de Groeiversneller samen vorm te geven. Eigendom en risico worden daarmee gespreid. Het project heeft een commerciële karakter. Mogelijke partners zijn banken, private-equity-firma's en businessconsultants.

De Groeiversneller zal zich in de praktijk ontwikkelen. De ambitie is om in de eerste fase met vijf bedrijven contracten af te sluiten. Als de Groeiversneller het gewenste effect sorteert, kan het aantal deelnemers groeien. Een belangrijk aandachtspunt is de voorfinanciering van de exploitatiekosten van de Groeiversneller. De 'fair share'-gedachte betekent dat de kosten voor de baten uitgaan. De Groeiversneller is een langetermijninterventie. Een realistische doorlooptijd voor de groeicontracten is vijf jaar. Optiepakketten kunnen dus pas jaren na de start worden verzilverd.

- De provincie maakt een businesscase voor de Groeiversneller met een publiek-privaat fonds.



>

1

2

3

4



# MONITORING

EVO-DOEL > het provinciaal economisch instrumentarium heeft voldoende bereik en is doeltreffend

## Monitoring en evaluatie

De economie van Flevoland wordt op drie verschillende schaalniveaus gemonitord. In de eerste plaats geven de cijfers van het Bruto Regionaal Product en de regionale werkgelegenheidscijfers een beeld van het totale ecosysteem. Hieruit valt echter niet op te maken welke effecten kunnen worden toegeschreven aan de bijdrage van de provincie in het kader van dit Economische Programma.

Om toch kwantitatief en kwalitatief te kunnen meten en beoordelen wat onze toegevoegde waarde is, ontwikkelen we een instrument voor monitoring en evaluatie dat past bij de omslag van aanbod- naar vraaggericht werken. Deze monitoring van de EVO-doelen levert het tweede niveau van resultaten op.

Ten derde gaat de provincie haar toegevoegde waarde meten bij de ondernemers die van provinciale regelingen en inzet gebruikmaken.



Zoals de detailhandel en e-commerce hun klanten bevragen op onderwerpen als service, kwaliteit van het gekochte product en snelheid van verzenden, kunnen wij onze klanten bevragen op het gastheerschap dat wij tonen, op de doeltreffendheid van onze regelingen en de op de snelheid van onze dienstverlening. Directe monitoring en evaluatie levert instant feedback op. Zo kunnen we schaven aan producten en diensten en tijdig bijsturen of stoppen als blijkt dat iets niet werkt. Actuele data leiden tot onderbouwde aanscherping van doelen en targets. De lat ligt hoog en de ambitie is groot om ondernemerschap en groei van het Flevolandse MKB een boost te geven.

>

1

2

3

4



>

1

## Colofon

### tekst

Afdeling Ruimte en Economie  
Provincie Flevoland

2

**redactie en vormgeving**  
de zoele haven

3

### contact

Provincie Flevoland  
Postbus 55  
8200 AB Lelystad  
+31 320 265 265  
provincie@flevoland.nl  
www.flevoland.nl

4

Juli 2016