

# Ondernemerschap en Groei



ONTWERP

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Aanleiding .....	5
Aanloop naar nieuw economisch beleid .....	5
Relaties Economie met ander provinciaal beleid. ....	5

### 1. Beleidskader

Economische Structuurversterking.....	6
Het Economisch Ecosysteem denken .....	6
Kenmerken van het Flevolandse ecosysteem .....	7
De omslag naar Ondernemerschap en Groei .....	7
Economische Groei .....	9
Groeistrategieën.....	9
Groeï is maatwerk - door vele partijen.....	10
Provinciale inzet op drie groeistrategieën.....	10
Economisch Programma - 10 Uitgangspunten. ....	12
Het Groeihuis .....	14

### 2. Programma op hoofdlijnen

Economisch Programma - 4 programmalijnen.....	16
Programmalijn - Financiering en Support .....	17
Programmalijn - Human Capital Agenda .....	20
Programmalijn - Markt en Cultuur .....	22
Programmalijn - de Groeiversneller, een validatie-experiment .....	25

### 3. Middelen

Financiële kaders.....	28
Domeinen van het Ondernemers Ecosysteem .....	29
Afkortingen en begrippen .....	30

## Inleiding

Het stimuleren van de Regionale Economie is een van de kerntaken van de provincie. Veel ontwikkelingen waar de provincie aan bijdraagt zijn faciliterend en/of randvoorwaardelijk voor het goed kunnen laten draaien van de economie. Ze zorgen zelf echter niet voor economische groei. Het hebben van een mooi bedrijventerrein, een goede infrastructuur, wetten en regels om te zorgen dat bedrijven bevorderd (of soms belemmerd worden als dat een maatschappelijk doel dient) zijn allen randvoorwaardelijk of faciliterend voor een goed draaiende economie.

Dit Economisch Programma zet in op het versterken en in sommige gevallen her-programmeren van de 'software' van de Flevolandse economie. In veel gevallen zijn dat de minder tastbare zaken, die essentiële randvoorwaarden vormen zoals samenwerking met verschillende partners, het bouwen van netwerken, goed gastheerschap en het voeden van het ondernemers-ecosysteem.

**We dragen bij aan een ondernemersklimaat (ecosysteem) waar bedrijven met toekomst in Flevoland hun groeiambitie kunnen waarmaken.**

**We gaan voor ONDERNEMERSCHAP en GROEI.**

### Leeswijzer:

Dit is het Ontwerp Economisch Programma voor de collegeperiode 2015-2019. Het programma heeft een doorkijk van minstens 10 jaar.

Het college van Gedeputeerde Staten heeft dit Ontwerp Economisch Programma vrijgegeven voor inspraak. In de 'ontwerpfase' wordt dit document ook gebruikt voor richtinggevende discussie in de commissie Economie van Provinciale Staten. Samen met de ingediende zienswijzen kan dit als input dienen voor het definitieve Economisch Programma dat eind september 2016 voor besluitvorming aan Provinciale Staten wordt voorgelegd.

**NB:** dit economisch programma is 'cijfermateriaal arm' opgesteld. Wij verwijzen graag naar de provinciale publicatie "Economie en Arbeidsmarkt" voor de meest recente cijfers. De uitgave met cijfers tot en met 2015 zal half juni 2016 verschijnen. Cijfers zijn ook op de website [www.flevoland.nl/Flevoland-in-beeld-en-cijfers/Feiten-en-cijfers](http://www.flevoland.nl/Flevoland-in-beeld-en-cijfers/Feiten-en-cijfers) terug te vinden.

## Aanleiding

Economische structuurversterking is al jaren een van de langetermijndoelen voor de provincie Flevoland. De huidige economische agenda is opgesteld voor de periode 2012 - 2015. Hierin lag de nadruk op het versterken van het innovatiesysteem. Dit was in lijn met het topsectoren beleid van het Rijk en het Europese programma 'Kansen voor West'. Daarbij is gekozen om innovatie te bevorderen en in te zetten op het versterken van een aantal kansrijke of reeds gevestigde sectoren; Agro & Food/Tuinbouw & Uitgangsmaterialen, Life Sciences & Health, High Tech Systemen en Materialen (HTSM). Nu is er ruimte voor nieuw beleid met een breder economisch kader.

## Aanloop naar nieuw economisch beleid

In 2015 hebben we ons breed georiënteerd op onderwerpen die voor het economische beleid relevant kunnen zijn. We hebben onder andere naar trends en ontwikkelingen gekeken die van invloed kunnen zijn op de economie van de toekomst. We hebben gekeken naar lokale ontwikkelingen zoals het uitruilen van diensten in een 'informele economie'. We hebben ook gekeken naar mondiale trends en ontwikkelingen zoals bitcoins, robotisering/ technologisering in relatie tot arbeid, nieuwe werkvormen en arbeidsverhoudingen en de omslag naar een meer circulaire economie.

Op een aantal onderwerpen hebben wij verdiepend of verkennend onderzoek gedaan. Hiervoor is nadrukkelijk gebruikgemaakt van de expertise en input van partijen in de regio. Voorbeelden hiervan zijn het kapitaalmarktonderzoek, waarin de toegang tot (private) financiering voor het innovatief Midden en Klein Bedrijf (MKB) is onderzocht. De Technische MKB Innovatie regeling (TMI) is intern door de provincie en door de Randstedelijke Rekenkamer geëvalueerd. Rond het thema 'internationaal ondernemen' zijn vraagstukken in beeld gebracht door 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 in beeld gebracht.

## Relaties Economie met ander provinciaal beleid.

De provincie werkt aan verschillende thema's.



Ieder thema heeft een relatie met de economie van Flevoland.

Vanuit de gebiedsontwikkeling zijn bepaalde programma's gericht op het versterken van de economische structuur; projecten zoals Flevokust en de ontwikkeling van de luchthaven versterken de economische infrastructuur. Beleidsonderwerpen zoals ruimtelijke ordening, infrastructuur en mobiliteit zijn faciliterend en randvoorwaardelijk voor een goed draaiende economie. Ook beleid voor toerisme en recreatie, sport en cultuur hebben een relatie met economie. En in de omgevingsvisie worden de strategische hoofdopgaven voor Flevoland voor de lange termijn vastgepakt en de maatschappelijke ambitie en uitdagingen in een ruimtelijk economisch toekomstbeeld vertaald.

Wat de provincie Flevoland allemaal 'doet aan economie' is dan ook veel breder dan alleen het economisch beleid.

# 1. BELEIDSKADER

## Economische Structuurversterking

De Economische Structuur van een regio wordt opgebouwd uit verschillende fysieke elementen zoals wegen, spoorverbindingen, bedrijventerreinen, beschikbaarheid van energie, werklocaties etc. Dit kan je zien als de hardware van de economische structuur. Maar net zoals de hardware van een computer niets doet zonder software kan de regionale economie ook niet draaien zonder software.

Er is geen standaardprogramma voor een goed draaiende regionale economie. Die is voor iedere regio anders. De software wordt door de vele regionale partijen zelf geschreven. Het gaat om netwerken, relaties, interactie, samenwerking, coalities, partnerschappen etc. Allemaal 'zachte' elementen.

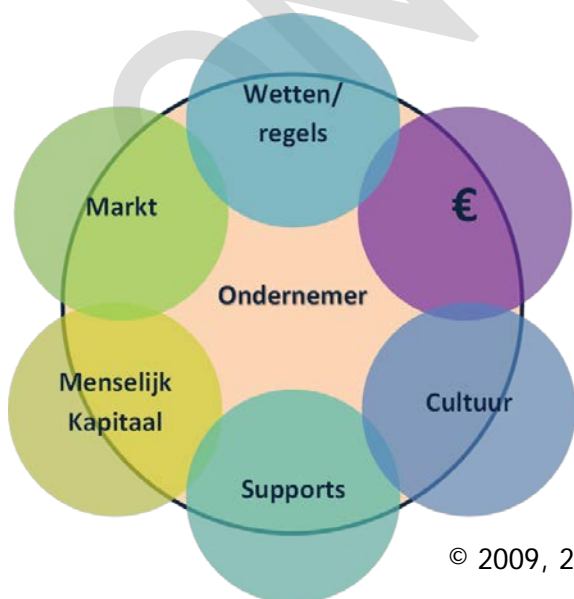
De software van de Flevolandse regionale economie wordt continu herschreven. Het samenspel van alle partijen in een regio die elkaar beïnvloeden en (onbewust) samen aan die software bouwen is te zien als een ecosysteem: Een Economisch Ecosysteem.

*Een ecosysteem is een deel van ons natuurlijk 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.*

Door het gebruik van de term ecosysteem benadrukken we de complexiteit en dynamiek van de regionale economie.

## Het Economisch Ecosysteem denken

De term ecosysteem wordt de laatste jaren steeds vaker toegepast in een economische context. Niet alleen in Nederland, maar wereldwijd. In de meeste gevallen wordt het gebruikt in relatie tot innovatie, dus voor zogenaamde innovatie-ecosystemen. Wij passen het ecosysteem denken voor Flevoland breder toe en zetten Ondernemerschap en Groei daarin centraal.



© 2009, 2010, 2011 Daniel Isenberg

Wij gebruiken hiervoor het Ondernemerschap Ecosysteem model van Dr. Daniel Isenberg<sup>1</sup>. Met dit ordeningsmodel maken wij inzichtelijk welke elementen in het ecosysteem zitten. Hiermee kunnen we met elkaar het gesprek voeren en samen bedenken wat voor de Flevolandse economie nodig is om optimaal te werken.

Alles waar een ondernemer in zijn bedrijf mee te maken heeft, kan in een van de zes domeinen (bollen) worden geordend. De meeste vraagstukken kunnen ondernemers zelf prima aanpakken; bij andere kan ondersteuning handig zijn. Het helpt ondernemers als er een goed ondernemers ecosysteem is waarin die steun toegankelijk wordt gemaakt. Die ondersteuning wordt door vele partijen geboden. Denk aan onderwijs- en kennisinstellingen als het gaat over goed/ op maat geschoold personeel of specifieke kennis om te kunnen innoveren. En denk aan banken, fondsen en andere financiers als het gaat om financiering. Netwerken van ondernemers zoals ondernemersverenigingen, brancheverenigingen, media en allerlei soorten zakelijke dienstverleners zijn allemaal onderdeel daarvan. Ook overheden met hun wetten en regels om ondernemers te helpen, dragen bij aan zo'n ecosysteem. Al met al is het een hele keten van partijen, privaat en publiek, die allen vanuit hun eigen rol en taak een bijdrage leveren aan dit ondernemers ecosysteem.

## Kenmerken van het Flevolandse ecosysteem

Door de ontstaansgeschiedenis en leeftijd van Flevoland is ook het ondernemers ecosysteem van Flevoland nog jong. Het Flevolandse bedrijfsleven bestaat vooral uit MKB, met een nadruk op kleine bedrijven. Er zijn weinig grote bedrijven en in vergelijking tot andere regio's weinig familiebedrijven die meer dan 3 generaties terug gaan. Ook de netwerken en ondernemerscultuur hebben nog geen lange historie.

In tegenstelling tot de fysieke componenten van Flevoland die ontstaan zijn op de tekentafel, heeft het geen zin om een ontwerp te maken van 'het optimale ecosysteem' en dat vervolgens te gaan bouwen. Kenmerkend aan ecosystemen is namelijk dat ze niet ontworpen en gebouwd kunnen worden. Ze worden alleen gevoed door inbreng van alle partners. De provincie Flevoland wil een van die partners zijn en samen met de andere partijen in de regio een zo goed mogelijk ondernemers ecosysteem laten ontstaan.

## De omslag naar Ondernemerschap en Groei

Met de beweging van o.a. professor Isenberg, zien we de verandering in economisch denken om ons heen op gang komen. In 2009 is hij gestart met het Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP) om wereldwijd regio's te helpen om onder andere beleid, structuren, programma's en een klimaat te ontwikkelen dat ondernemerschap en groei bevordert.

In landen om ons heen zien we de verschuiving van 'start-up' naar 'scale-up'. Het Verenigd Koninkrijk ([www.scaleupreport.org](http://www.scaleupreport.org)) en Denemarken ([www.scaleupdenmark.com](http://www.scaleupdenmark.com)) zijn duidelijke voorbeelden van landen die met deze omslag bezig zijn.

*"Het concurrentievoordeel gaat niet naar landen die inzetten op meer bedrijven (start-ups), maar naar de landen die inzetten op het laten groeien van bedrijven (scale-up)". Sherry Coutu (CBE<sup>2</sup>)*

---

<sup>1</sup> Dr. Daniel Isenberg is voormalig Harvard professor, ondernemer, investeerder en in zijn huidige functie professor in Ondernemerschap bij Babson Executive and Enterprise Education.

<sup>2</sup> Commander of the Order of the British Empire (CBE) for services to entrepreneurship in the New Year's Honours List 2013 by Her Majesty the Queen.

Ook in Nederland, wordt op landelijk niveau de inzet op ondernemerschap en groei zichtbaar. Begin 2014 heeft minister Kamp van Economisch Zaken een brief aan de Tweede Kamer gestuurd over beleid voor ambitieuze ondernemers met daarbij het rapport "Brijante bedrijven: effectieve ecosystemen voor ambitieuze ondernemers" van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) over mogelijkheden om het innovatie- en groeivermogen van het midden- en kleinbedrijf (MKB) te versterken en de rol van de overheid daarbij.

Begin 2016 is NLGroei ([www.nlgroei.nl](http://www.nlgroei.nl)) gelanceerd, een samenwerking van het ministerie van EZ met private partijen.

Opmerkelijk is dat wereldwijd regio's worstelen met dezelfde vraagstukken als het gaat om de 'governance' van hun (regionale) economie en het stimuleren van economische groei. In analyses en onderzoek worden vrijwel overal dezelfde vijf belemmeringen genoemd:

- (persoonlijk) leiderschap van ondernemers, drive en ambitie
- toegang tot nieuwe markten
- toegang tot kapitaal
- menselijk kapitaal (o.a. om te kunnen innoveren)
- (fysieke) infrastructuur

Dit is voor Flevoland niet anders.

Een aantal van deze belemmeringen en voorstellen hoe de provincie daarmee wil omgaan komen in dit Economisch Programma aan de orde. Het is een doorontwikkeling van het huidige beleid dat gericht is op het stimuleren van innovatie in een aantal sectoren naar het ondersteunen van ondernemerschap en groei in het brede Flevolandse MKB. We zitten daarmee op de boeg golf van de beweging die het laten groeien van het MKB tot doel heeft.



## Economische Groei

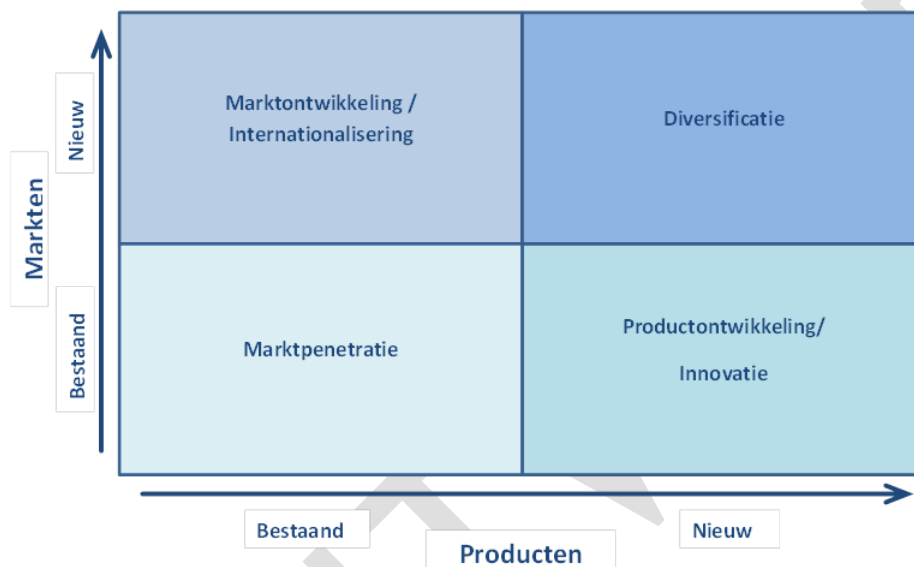
In dit economisch programma ligt de focus op het versterken van de regionale economie - het systeem van productie, distributie en consumptie van goederen en diensten in onze regio - met als doel de economische groei in Flevoland te bevorderen.

En wie laat de economie uiteindelijk groeien? De belangrijkste speler: de ondernemer die een sterk en houdbaar businessplan heeft en de ambitie om te groeien met z'n bedrijf daadwerkelijk waarmaakt.

## Groeistrategieën

Er zijn voor bedrijven verschillende strategieën om te groeien.

Een veel gebruikt model is van Ansoff waarin een onderscheid is gemaakt in vier verschillende strategieën.



### Marktpenetratie: groei door vergroten van het marktaandeel

Bij marktpenetratie wordt ingezet op het vergroten van het bestaande marktaandeel met een bestaand product/dienst. Dit kan door klanten te winnen van een concurrent (marktverbreding) of door meer producten te verkopen aan de huidige klanten (marktverdieping). Dit is de minst risicovolle strategie voor bedrijven om te groeien. Het is ook vaak de minst succesvolle of minst houdbare strategie. Vooral in kleine markten zoals in Nederland is er bij deze strategie vooral sprake van verdringing/concurrentie waardoor een marktaandeel (tijdelijk) wordt versterkt of vergroot totdat de concurrent terugslaat.

### Productontwikkeling (Innovatie): groei door nieuwe/vernieuwde producten/diensten

Hier gaat het om het verkopen van nieuwe producten aan bestaande klanten. Dit kan je onderverdelen in: nieuwe producten die geïntroduceerd worden ter vervanging van de oude huidige producten of cross-selling. De eerste is een goede strategie als hiermee beter ingespeeld kan worden op de behoefte van de klant. Met cross-selling maakt men een kleine aanpassing aan het product en gaat dit naast het huidige product verkopen. Aangezien de concurrenten constant vernieuwingen doorvoeren in het assortiment is dit een vaak gehanteerde strategie om bij te blijven.

### Marktontwikkeling (Internationalisering): groei door nieuwe afzetmarkten

Bij marktontwikkeling gaat het om de introductie van het bestaande product of dienst op nieuwe markten. Dit is een goede strategie als het product niet aangepast hoeft te worden.

### Diversificatie: groei door nieuwe producten op nieuwe markten

Diversificatie is een moeilijke strategie die zeer succesvol kan zijn, maar vaak mislukt. Er zijn zeer veel risico's aan verbonden want er is geen garantie voor succes. Dit is een goede strategie voor bedrijven met een succesvol portfolio die te maken hebben met een volwassen markt. Met het oog op de toekomst worden nieuwe producten gelanceerd op nieuwe markten met de hoop een opvolger voor de huidige succesvolle producten te vinden.

### Groei is maatwerk - door vele partijen.

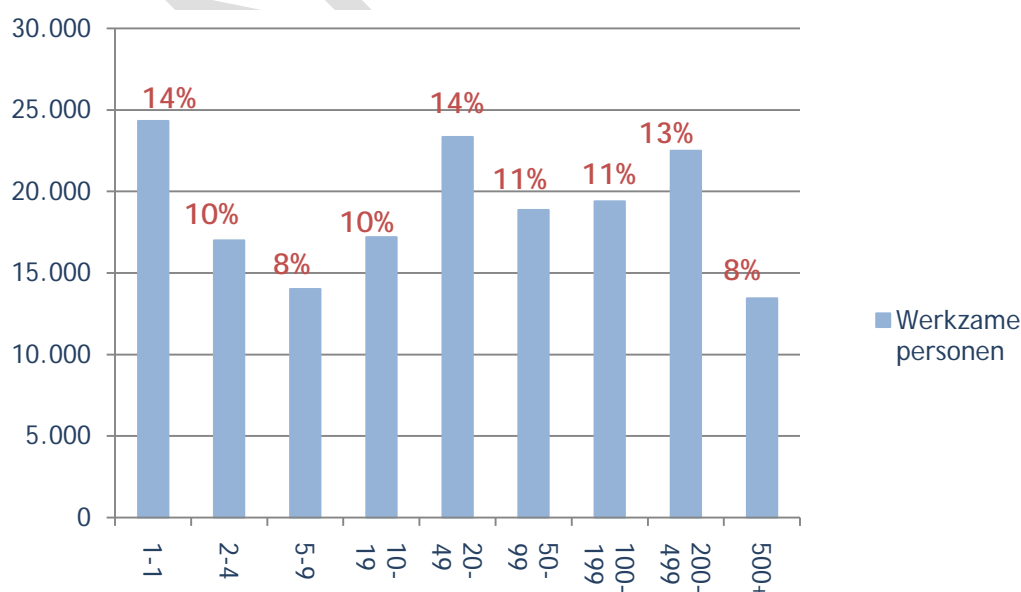
Iedere groeistrategie heeft bepaalde elementen/ingrediënten nodig. Goed geschoold personeel, kennis om te kunnen innoveren, financiering, toegang tot nieuwe markten in binnen en buitenland en ruimte om de locatie uit te breiden zijn een aantal voorbeelden daarvan.

Voor ieder bedrijf is de formule tot succesvolle groei verschillend. Iedere groeistrategie is een unieke mix van ingrediënten en ook al is er een basis recept, de smaak verschilt per ondernemer. Het is dus altijd maatwerk. In een goed ondernemersklimaat is toegang tot die ingrediënten.

### Provinciale inzet op drie groeistrategieën

Alle groei is natuurlijk mooi meegenomen en goed voor het gebied. Als provincie kunnen we echter nooit alle ondernemers 'bedienen'. Wij zijn een van de schakels in het systeem en zien een duidelijke rol en taak voor onszelf. Wij kiezen ervoor om ondernemers uit te dagen en te ondersteunen om de moeilijker groeistrategieën, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie, bereikbaar te maken. In de praktijk worden de strategieën voor marktpenetratie en productontwikkeling het meest toegepast. In ongeveer 10% van de gevallen valt de keuze op diversificatie of marktontwikkeling als groeistrategie. Inzet op groei is een keuze, gevoed door ambitie.

We zetten in op het bestaande Flevolandse MKB dat al een stabiele basis en redelijke omvang heeft. Dat zijn de bedrijven met meer dan 10 werkzame personen. Deze bedrijven zijn bij elkaar goed voor ongeveer 67% van de banen in Flevoland.



De groep microbedrijven (1 t/m 9 werkzame personen, waaronder ook startups en zzp'ers) vertegenwoordigt ongeveer 32 % van de banen in Flevoland. Deze groep laat een veel grotere dynamiek zien dan bedrijven met meer dan 10 werkzame personen. Dat betekent dat er meer verloop is. Meer inschrijvingen/starters en meer faillissementen.

Periode 2010 - 2015	Opgericht / gevestigd	Gestopt / vertrokken
0-9 werkzame personen per bedrijf	47%	35%
10+ werkzame personen per bedrijf	10%	13.4%

Inzet op een groep bedrijven met een hoog verloop is moeilijker beheersbaar. Het resultaat laat zich daardoor niet goed voorspellen. Uiteindelijk geeft inzet op deze groep een minder houdbaar resultaat.

## Economisch Programma - 10 Uitgangspunten.

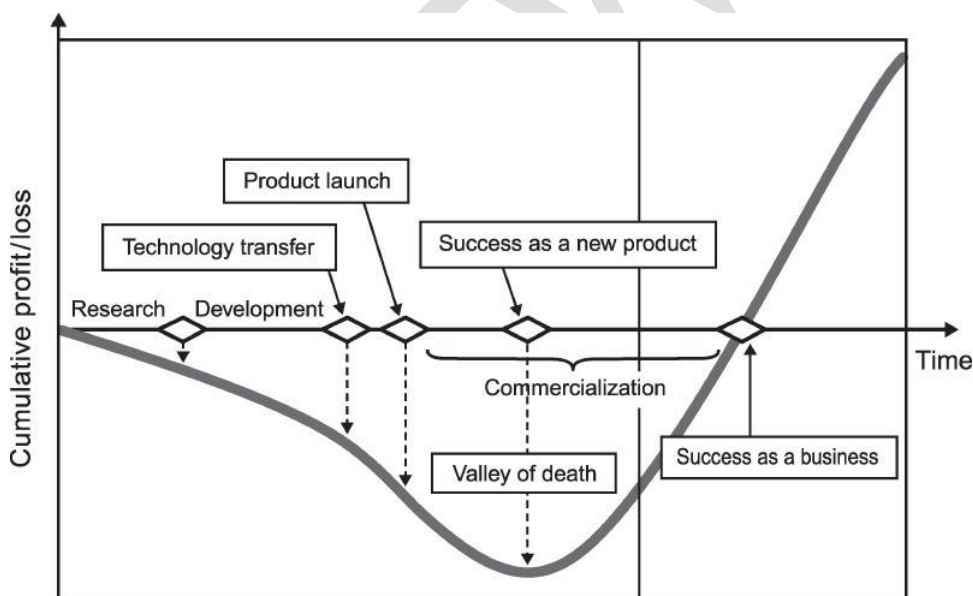
Het is logisch om bij het opstellen van een nieuw beleid de rol en taak van de provincie te herijken. Daarbij is het ook nuttig om niet alleen duidelijk te maken hoe wij onszelf in dit kader zien, maar ook hoe wij het speelveld om ons heen zien. Voor dit Economisch Programma hebben we tien uitgangspunten opgesteld.

### 1. Kanteling van aanbod- naar vraaggericht

We zetten de vraag/behoefte van de ondernemer centraal. Dat betekent niet 'u vraagt, wij draaien'. Dat betekent wel dat wij in gesprek gaan met ondernemers en andere partners in de regio om die behoefte in beeld te brengen. Wij halen de vraag op en stemmen vervolgens onze inzet en beschikbare middelen zo goed mogelijk af op die behoefte. Wij vinden dat we ondernemerschap alleen kunnen stimuleren als wij zelf een ondernemende overheid zijn.

### 2. Groeigedreven ondernemerschap

Iedere vorm van ondernemerschap is goed voor een regio. Het soort ondernemerschap dat wij vanuit dit economisch programma ondersteunen is altijd gericht op groei. Het gaat over het laten 'opgroeien' van bedrijven (growing up) niet het 'opstarten' (startup). We waarderen de 'slimme uitvinder' die innovatiegedreven ondernemerschap toont en daarmee in staat is om een nieuw product of nieuwe dienst te ontwikkelen. Alleen het introduceren van een nieuw product op de markt is niet genoeg. Business succes is het hoogste doel. We verleggen onze blik van het versterken van het innovatievermogen van het MKB en 'innovatie als doel' om allerlei maatschappelijke vraagstukken op te lossen, naar innovatie als middel voor bedrijven om te groeien.



### 3. Groei van banen is altijd een gevolg van financiële groei van een bedrijf.

Groei is altijd zichtbaar in de verlies- en winstrekening van een bedrijf en niet per se in het aantal banen dat erbij komt. Een bedrijf kan wel financieel groeien zonder toename van banen. Omgekeerd is niet houdbaar. Als een bedrijf niet meer inkomsten heeft, kan het niet meer personeel betalen.

#### 4. De kwaliteit van het businessplan is leidend

Wij verzakelijken onze rol van subsidietoetsers naar een meer business gedreven rol zoals investeerders dat doen. We volgen het voorbeeld van private financiers en fondsbeheerders. Zij investeren alleen als de combinatie van de Vent (de ondernemer), de Tent (het bedrijf) en het potentiële marktaandeel goed genoeg is.

#### 5. Generiek MKB, tenzij...

Ieder bedrijf met groeiambitie moet in Flevoland een goede voedingsbodem treffen ongeacht in welke sector dat bedrijf zit. De kwaliteit van het business plan is leidend. We zullen de inspanningen en investeringen die we in de vorige periode hebben gedaan voor sectoren en niches voortzetten waar daaraan een duidelijke behoefte ligt bij ondernemers of groepen ondernemers om tot groei te komen.

#### 6. Geen koppeling strategische opgaven en maatschappelijke vraagstukken

We zetten doelgericht in op ondernemerschap en groei. Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in de regio en strategische opgaven voor de langere termijn pakken we niet op vanuit dit Economisch Programma. We ondersteunen de ondernemer om zijn groeiambitie waar te maken en verplichten hem niet om bij te dragen aan het oplossen van (maatschappelijke) opgaven waar de provincie vanuit andere dossiers aan werkt. Dit laat ruimte voor allerlei soorten en maten ondernemers ongeacht de sector en ongeacht de specifieke geografische locatie. Dus ook hightech maakbedrijven die voor zichzelf een plek zien bij de luchthaven, ondernemers in de logistieke sector die voor zichzelf kansen zien met de ontwikkeling van Flevokust en ondernemers die hun businessplannen koppelen aan maatschappelijke vraagstukken.

#### 7. Coalition of the willing

We werken samen met partners op basis van gelijkwaardigheid en bereidheid om deze regio gezamenlijk een nóg betere regio voor MKB te maken. Iedere partij die bijdraagt aan het Ondernemerschap Ecosysteem heeft vanzelfsprekend zijn eigen doelen en redenen. Wij verwachten dat anderen meedoen omdat het meerwaarde geeft voor het behalen van hun eigen doelen. Omdat er sprake is van 'win - win'.

#### 8. Iedere partner zijn eigen rol en taak

We gaan niet op de stoel van een ander zitten. Iedere partij die iets bijdraagt aan het Ondernemers Ecosysteem doet dat vanuit zijn eigen rol, taak en verantwoordelijkheid.

#### 9. Ruimte om te experimenteren en te stoppen

Een van de belangrijkste lessen die we kunnen leren van andere regio's wereldwijd die werken aan groei en ondernemerschap, is om gewoon te beginnen. Er is namelijk geen blauwdruk voor succes. Voorbeelden zoals Silicon Valley zijn zo specifiek voor een regio dat die niet gekopieerd kunnen worden. We geven onszelf ruimte om te experimenteren en nemen ook de ruimte om te stoppen als iets niet werkt.

#### 10. Geen 'light-versies' optuigen

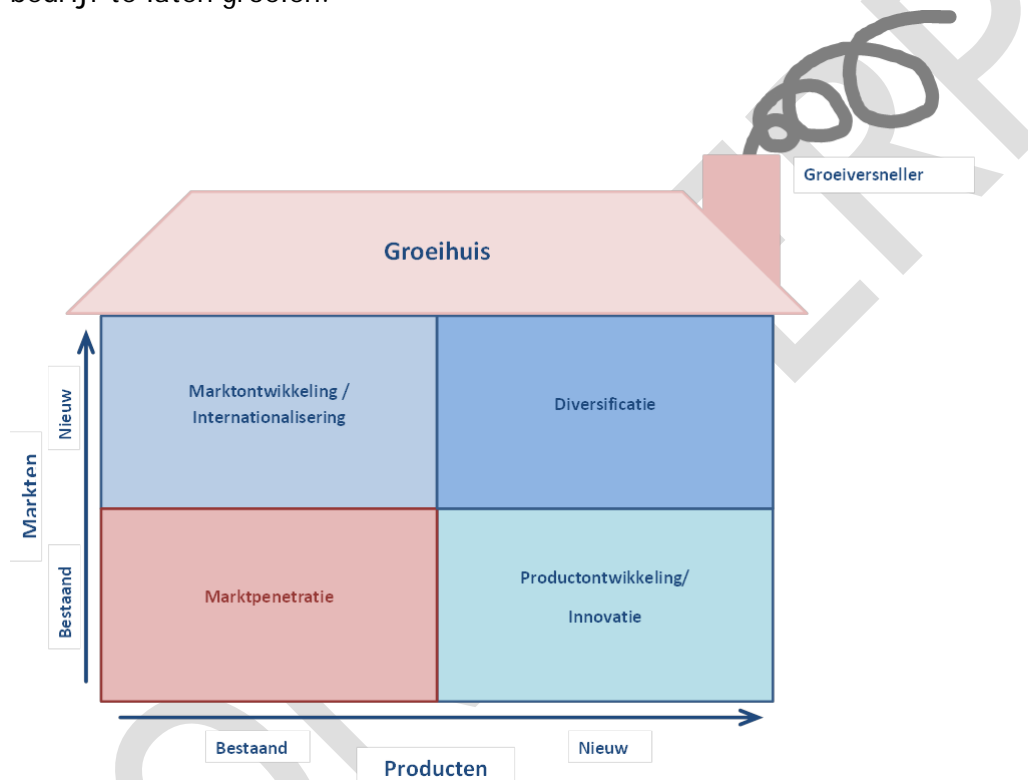
We maken daar waar mogelijk gebruik van bestaand aanbod en instrumenten van andere partijen. Op de schaal van Flevoland is het in veel gevallen niet noodzakelijk of rendabel om een eigen variant te ontwikkelen. We zorgen liever voor een goede toeleiding naar en aansluiting op reeds bewezen aanbod en instrumenten elders. Een voorbeeld zijn bestaande acceleratorprogramma's die op landelijke schaal worden aangeboden.

## Het Groeihuis

De provincie heeft als ambitie om samen met andere partijen groei en ondernemerschap te bevorderen. We gebruiken daarvoor het Groeihuis als **metafoor** voor samenwerking met verschillende supporters van ondernemerschap en groei in de regio. Met het groeihuis willen we een beweging realiseren die ervoor zorgt dat het Flevolandse bedrijfsleven optimaal kan groeien met de kansen die er zijn.

**Doel: het bevorderen van groei en het daarbij behorend ondernemerschap.**

Het Groeihuis zien wij als een samenwerkingsverband van allerlei partijen waarbij bestaande initiatieven ontsloten worden en (waar mogelijk) aan elkaar worden verbonden. Een samenwerking waar nieuw instrumentarium wordt ontwikkeld als daar behoefte aan is, maar ook waar initiatieven worden stopgezet omdat ze niet werken of er geen behoefte aan is. En dat allemaal gericht op ondernemers die ambitie hebben om hun bedrijf te laten groeien.



### Het Groeihuis is van niemand. Maar wie beheert het dan?

Het Groeihuis is nu niet aan een fysieke locatie gebonden. Herkenbaarheid van het Groeihuis is wel gewenst, zoals een logo en een website. Als op termijn blijkt dat er behoefte is aan een of meerdere fysieke locaties dan overwegen we dat.

Per vraagstuk vormen de 'bewoners van het Groeihuis' een 'coalition of the willing'. Dit kan iedere keer in een andere samenstelling. Het groeihuis werkt vanuit een give-back principe waarbij verschillende partners voor eigen rekening/risico bijdragen, omdat ze daarmee hun eigen belang dienen en meerwaarde zien. Het is bij uitstek een netwerkorganisatie die niet vanuit een vaste organisatiestructuur werkt. In het groeihuis worden kennis, capaciteit en financiën gedeeld door de partijen die deelnemen op een specifiek onderwerp en wordt waar nodig de vraag van de ondernemer door een warme overdracht aan andere partners overgedragen.

Verschillende groei vraagstukken vragen verschillende partners.

Twee voorbeelden:

*Een ondernemer wil groeien en heeft daarvoor een nieuw product bedacht waarmee hij zijn bestaande klanten beter kan bedienen. Hij kan zelf een deel van de ontwikkeling financieren, maar heeft ook geld van andere financiers nodig. Vanuit het Groeihuis kunnen de verschillende partijen, zoals de bank, een fonds, private investeerder en de provincie, op neutraal terrein krachten bundelen om het financieringsvraagstuk op te pakken.*

*Uit gesprekken met ondernemers blijkt vaak dat zij zeer bereid zijn om hun kennis te delen met andere ondernemers, maar dat zij in hun 'dagelijks ondernemen' er niet aan toe komen om zelf actief op zoek te gaan naar die andere ondernemers. Vanuit het groeihuis kan deze kennisuitwisseling georganiseerd worden. Partners hierin kunnen bijvoorbeeld bedrijfskringen en brancheorganisaties zijn. Ook ondernemers zelf en overheden kunnen hierin een rol spelen.*

De rol van de provincie is die van aanjager en medeparticipant op vraagstukken. Onze inbreng in het Groeihuis hebben we op hoofdlijnen beschreven in vier programmalijnen.

ONTWIKKELING

## 2. PROGRAMMA OP HOOFDLIJNEN

### Economisch Programma - 4 programmalijnen.

De inzet van de provincie is verdeeld in 4 programmalijnen. Daarbij maken we gebruik van het Babson model en koppelen we een aantal 'bollen' aan elkaar:

- Financiering en Support
- Human Capital Agenda
- Markt en Cultuur
- Groeiversneller - validatie experiment.

*NB. De indeling in deze vier programmalijnen en de koppeling van een aantal 'bollen' is het deel dat de provincie bijdraagt aan het ecosysteem. Het is geen weergave van het totale ecosysteem.*

#### Rol/taak provincie

De provinciale bijdrage kan bestaan uit mankracht of middelen om bepaalde processen/acties/interventies te faciliteren. Daarnaast ontwikkelen wij regelingen/instrumenten die direct voor ondernemers te gebruiken zijn. De invulling verschilt per programmalijn en per vraagstuk.



## Programmalijs - Financiering en Support

Om goed te kunnen ondernemen is financiering nodig. Financiering om te starten, om nieuwe plannen uit te voeren, om te innoveren, om personeel in dienst te hebben, om een nieuwe markt op te gaan. Voor vrijwel alles is geld nodig, maar wat nou als de ondernemer zelf niet beschikt over voldoende geld om zijn plannen uit te voeren? Dan heeft de ondernemer toegang nodig tot financiering die wordt verstrekt door anderen. Verschillende doelen en fases vragen om verschillende vormen van financiering en worden vaak door verschillende financiers aangeboden. Hoe en bij wie vraagt de ondernemer om geld?

### Eerst een goed plan

Ideeën moeten vertaald worden in goede businessplannen waarin de technische en economische haalbaarheid van het idee wordt aangetoond. Hiervoor heeft de ondernemer de juiste kennis nodig. Dat kan heel specifieke technische kennis zijn of bijvoorbeeld juridisch. Heeft hij 'freedom-to-operate'? (of anders gezegd: "Is het idee niet van een ander en mag je er mee doen wat je wilt?"). Ook een marktverkenning, de uitwerking van een realistisch verdienmodel en een strategie voor het vinden van klanten horen bij een goed businessplan. Is de ondernemer in staat om alle elementen van het plan zelf uit te werken of heeft hij hierbij expertise van derden nodig?

### Goede ondernemersvaardigheden

Veel ondernemers zijn gedreven en hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor hun bedrijf. Maar hoe maken zij de juiste keuzes voor het bedrijf? Het leiden van een klein en jong bedrijf vraagt andere vaardigheden van een ondernemer dan het managen van een meer volwassen onderneming. Een ondernemer met een groeiambitie moet leren om niet langer 'in zijn bedrijf te werken' maar 'aan zijn bedrijf te werken'. Van wie leert een ondernemer de vaardigheden die hij nodig heeft?

### Specifieke faciliteiten

En tot slot hebben bedrijven soms behoefte aan specifieke faciliteiten zoals een testruimte of laboratorium, speciale machines en een werkruimte. Waar kan hij terecht als hij zelf niet beschikt over de benodigde faciliteiten? Kan hij gebruik maken van de faciliteiten van anderen of als hij ze wel heeft, zijn er mogelijkheden voor het delen van deze faciliteiten?

### Financiering en support in Flevoland

Voorheen kon het MKB voor financiering terecht bij de bank. Sinds de financiële crisis in 2008 en de daaropvolgende economische crisis is het krijgen van een lening en het vergroten van de kredietruimte heel moeilijk. De uitleencapaciteit bij banken is ingeperkt. De bank rekent een hogere rente en eist meer tegenwaarde of meer garantstelling van ondernemers. Daarom zijn bedrijven genoodzaakt om investeringen uit- of af te stellen en op zoek te gaan naar alternatieve financiering.

### Provinciale inzet tot nu toe

Om goed in beeld te krijgen of er specifieke uitdagingen zijn voor Flevoland op de domeinen Financiering en Support en de inzet van de provincie tot nu toe zijn verschillende evaluaties en onderzoeken gedaan. Evaluaties tonen aan dat het aanbod van de provincie, de 'steun in de rug' voor het (innovatieve) MKB in Flevoland vraaggericht is en ondernemers echt helpt.

Voorbeelden hiervan zijn MKB Doorstart, Flevolandse Ondernemers Ondersteuning (FLOO), Technologische MKB Innovatie (TMI), MKB & Technofondsen, Innovatievouchers Compoworld en Fast Forward voor ondernemers met een groeiambitie. Ook uit het onderzoek van de Randstedelijke Rekenkamer blijkt dat de TMI regeling doeltreffend is

met gemiddeld vier nieuwe fte per project. Dit is een mooie illustratie dat innoveren echt een strategie is die zorgt voor groei. De investering in het vergroten van het innoverend vermogen van het Flevolandse MKB blijft daarmee een belangrijke pijler van dit economische programma.

### Kapitaalmarkt faalt

De inzet van middelen vanuit de provincie voor het (innovatieve) MKB heeft een bijdrage geleverd, maar het vraagstuk is vele malen groter. De toegang tot financiering is een belangrijke randvoorwaarde voor MKB om te innoveren. Het kapitaalmarktonderzoek (2015, Rebel en Panteia) toont aan dat er sprake is van marktfalen. Het financieringstekort in Flevoland voor innovatie is € 50 miljoen per jaar. De situatie is vooral zorgelijk omdat uit dit onderzoek blijkt dat het voor Flevolandse ondernemers moeilijker is om aan innovatiefinanciering te komen dan in de rest van de Randstad. De slagingskans in Flevoland is slechts 33%. In Zuid-Holland is het 42% en het gemiddelde in de Noordvleugel is 61%. Hier zijn twee oorzaken voor:

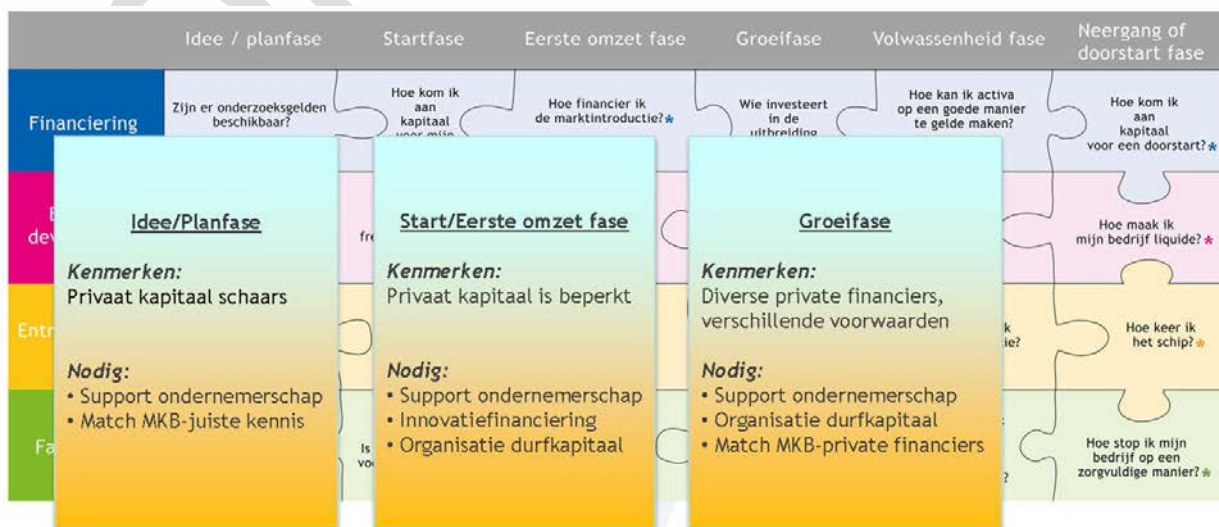
- 30%-40% van de plannen zijn niet goed genoeg om een investeerder te overtuigen;
- aansluiting op de private kapitaalmarkt is onvoldoende.

**Wat is er nodig om de toegang tot financiering voor innovatieve Flevolandse MKB bedrijven te verbeteren zodat zij hun groeiplannen kunnen realiseren?**

### Vergroten toegang tot kapitaal

Marktfalen legitimeert een rol voor de overheid, er zijn echter niet genoeg publieke middelen om het gat te dichten. Voor een goed plan is er altijd geld. Private financiering in Flevoland is schaars, daarom is het nodig om investeerders in Nederland (o.a. Amsterdam) en indien nodig daarbuiten te interesseren in proposities van Flevolandse ondernemers. Deze investeerders zitten nu nog niet in het Flevolandse ecosysteem. We moeten de private kapitaalmarkt transparant maken. Dit is een organisatievraagstuk. Deze vraag laat zich vertalen in een strategie waarbij er in alle fasen aandacht is voor het ondersteunen van ondernemerschap in combinatie met het matchen van kennis, innovatiefinanciering, het organiseren van privaat durfkapitaal en het matchen van private financiers.

**Doel: Vergroten van de toegang tot kapitaal van 33% naar 40% in 2020**



### Rol provincie in de Idee/Planfase

De belangrijkste uitdaging in de idee/planfase is het aantonen van de technische en economische haalbaarheid. Ondernemers hebben ondersteuning nodig bij het concreet vertalen en uitwerken van ideeën tot een goed businessplan. De ondernemer zal zich moeten verdiepen in zijn klanten en eindgebruikers. Wat is er nodig zodat het product of dienst duurzaam wordt gebruikt? Mogelijk mist het bedrijf de juiste kennis en wil het samenwerken met een ander bedrijf en/of een kennisinstelling met uitgebreide faciliteiten. Wij zien het als onze rol om het ondernemerschap te stimuleren en de weg naar expertise en kennis voor het Flevolandse MKB te vereenvoudigen, via de inzet van vouchers en incubatorprogramma's.

### Rol provincie in de Startfase/Eerste omzet fase

De start van nieuwe bedrijfsactiviteiten kent veel onzekerheden. Is er een markt voor het nieuwe product of dienst? Zullen de investeringen zich terugverdienen? De startfase vraagt van de ondernemer en zijn bedrijf volledige inzet van middelen en mogelijkheden. Het onderzoek naar de kapitaalmarkt toont aan dat er onvoldoende privaat durfkapitaal beschikbaar is. Daarom is er publieke innovatiefinanciering nodig voor de ontwikkeling en demonstratie van een prototype en de voorbereidingen van de marktintroductie. Wij zien het als onze rol om het ondernemerschap te stimuleren en minder ervaren ondernemers te verbinden aan ervaren ondernemers, via de inzet van vouchers en investment ready programma's. Ook zien wij het als onze rol om innovatie in deze fase te financieren. Hierbij is innovatie niet het doel maar het middel tot groei waarin 'de vent, de tent en het marktpotentieel' het verschil maken tussen 'succes as a new product' en 'succes as a business'. Wij creëren een Innovatiefonds (Proof-of-Concept Fonds) van voldoende omvang waar het MKB terecht kan voor een lening. Ook brengen wij private investeerders in kaart (profiel, motivatie en ervaring) ter voorbereiding op de financiering van groeiambities in de volgende fase.

### Rol provincie in de Groeifase

Het uitbreiden van een bedrijf vraagt om grote voorinvesteringen in grond, gebouwen, machines, grondstoffen, etc. De praktijk toont aan dat er niet één financier maar meerdere financiers nodig zijn. We noemen dit 'het stapelen van financiering'. Het gaat om combinaties van privaat durfkapitaal van bijvoorbeeld informals, banken, MKB & Technofondsen, Qredits, crowdfunding, kredietunie, Funding Circle, etc. En wie helpt de ondernemer bij het vinden van nieuwe markten voor zijn (nieuwe) producten en diensten? Waar leert hij zijn groeiambities om te zetten in succes? Wij zien het als onze rol om het ondernemerschap te stimuleren en ondernemers te ondersteunen bij het vertalen van hun groeiambitie in een goede strategie en het managen van de opschaling, via de inzet van vouchers en acceleratorprogramma's. Ook zien wij het als onze rol om private financiers actief te interesseren voor de groeiplannen van Flevolandse ondernemers. Wij willen vormgeven aan onafhankelijke regievoering ten behoeve van een goede match tussen MKB en de verschillende private financiers.

## Programmalijs - Human Capital Agenda

Om goed te kunnen ondernemen zijn kennis en vaardigheden nodig; van de ondernemer zelf en zeker ook die van het personeel. Dit wordt ook wel het menselijk kapitaal genoemd. Competenties en vaardigheden zijn nodig om te starten, nieuwe plannen uit te voeren, om te innoveren, om personeel aan te sturen en om een nieuwe markt op te gaan. Maar wat als het voor de ondernemer lastig is om het juiste personeel te vinden? De ondernemer heeft om te kunnen groeien in elke bedrijfsfase behoefte aan het juiste menselijk kapitaal.

De aanbieders van menselijk kapitaal, onderwijsinstellingen willen weten wat de vraag van de bedrijven is zodat zij weten welke vaardigheden studenten/cursisten nodig hebben. Ook gemeenten en UWV hebben een rol als het gaat om menselijk kapitaal. Zij hebben als opgave werklozen gericht naar werk te begeleiden en inwoners naar vermogen te laten participeren op de arbeidsmarkt.

### Menselijk kapitaal voor groei

Voor de groei van een onderneming is de beschikbaarheid van het juiste personeel dat past bij de gekozen groeistrategie essentieel. Waar haalt de ondernemer zijn personeel vandaan? Er zijn verschillende keuzes die hij kan maken bij het aantrekken van nieuw personeel. De bestaande beroepsbevolking, net afgestudeerden en mensen die (tijdelijk) aan de kant staan kunnen geschikt zijn. Voor de juiste match is het belangrijk dat de (toekomstig) medewerker beschikt over de juiste capaciteiten en vaardigheden. Scholing is één van de manieren om de juiste vaardigheden aan te leren.

Het succes van een bedrijf ligt niet alleen in nieuw personeel. Ook de bestaande medewerkers moeten geschikt zijn en blijven om daar een bijdrage aan te leveren. Zij kunnen vaardigheden en competenties deels 'on the job' leren en bijhouden en kunnen daarnaast (bij)scholing buiten het werk volgen. Zo blijft vakmanschap behouden en blijven medewerkers arbeidsvitaal. Het is dan ook belangrijk dat in een regio voldoende aanbod is voor (bij)scholing.

Ook als het niet lukt om medewerkers mee te laten groeien met de ontwikkeling van het bedrijf of als werkzaamheden fysiek te zwaar worden, is het van belang dat er voldoende geïnvesteerd is in de arbeidsvitaliteit. Met begeleiding van werk naar werk en/of van sector naar sector kan de medewerker met zijn vaardigheden bij een ander bedrijf wél goed tot zijn recht komen.

<b>Doel:</b> <b>Op maat geschoold personeel beschikbaar voor bedrijven</b>
--

### Behoefte in beeld

Om ervoor te zorgen dat de juiste mensen voor de banen in onze regio worden opgeleid, is het van belang dat het onderwijs weet welke behoefte aan menselijk kapitaal het bedrijfsleven in Flevoland heeft. Dit geeft input aan het onderwijs. Het bedrijfsleven zal met regelmaat bevraagd moeten worden over haar behoeften. Het geeft inzicht voor beleidsmakers of er nog wordt ingezet op de juiste vraagstukken of dat bijsturing nodig is.

### Gezamenlijke actieagenda's

De Human Capital vraagstukken waar vanuit dit economisch programma aan gewerkt worden zijn allemaal complex en kunnen niet door één partij alleen opgelost worden. Ze vragen om samenwerking op het juiste niveau: lokaal, provinciaal en/of interregionaal en hebben allemaal maatwerk nodig. Per vraagstuk werken we aan een lerend samenwerkingsverband van ondernemers, overheden, onderwijs- en kennisinstellingen.

We brengen de dialoog op gang met de relevante partners. De vraag van ondernemers/collectieven van ondernemers wordt per samenwerkingsverband vertaald in een actieagenda waarin alle partners hun aandeel leveren. De verschillende actieagenda's vormen samen één integrale Human Capital Agenda.

### Rol provincie

Iedere partij heeft binnen zo'n samenwerkingsverband zijn eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. Wij willen op vier manieren bijdragen aan de Human Capital Agenda.

### Opstarten en aanjagen van de verschillende samenwerkingsverbanden.

We brengen de verschillende partijen bijeen en faciliteren dit overleg. Het ophalen van de vraag van de bedrijven en kennisuitwisseling is essentieel en levert meerwaarde voor de regio. Binnen ieder samenwerkingsverband kan een andere hulpvraag liggen die maatwerk vraagt. Een aantal samenwerkingsverbanden begint vorm te krijgen. Er zijn ook nog vraagstukken waar geen samenwerkingsverband voor is opgestart. Wij passen waar nodig onze inzet en rol aan op de vraag.

### Stimuleringsregeling

In het kader van Leven Lang Leren ontwikkelen wij een stimuleringsregeling voor ondernemers om hun personeel 'arbeidsvitaal' te houden door gericht te investeren in omscholing of bijscholing.

### Publiek private samenwerking - directe koppeling bedrijven aan onderwijsinstellingen

Voor mbo-instellingen is het niet altijd goed mogelijk de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het in het bedrijfsleven bij te houden. Dit geldt zeker voor opleidingen die vragen om kapitaalintensieve investeringen of die voorbereiden op beroepen met een hoog innovatief karakter. Het is voor mbo-instellingen nodig om nauw samen te werken met het regionale bedrijfsleven. Dit kan in een publiek-private samenwerking (PPS) waarbij bedrijfsleven en onderwijs gezamenlijk investeren in het onderwijs. Deze publiek-private samenwerking is een instrument voor het opleiden van het toekomstig arbeidspotentieel. Het is ook het middel voor om- en bijscholing van bestaand personeel en zij-instroom (intersectorale mobiliteit). Het ministerie OCW heeft om deze samenwerking te bevorderen een financiële regeling ontwikkeld (Regionaal Investeringsfonds mbo). Cofinanciering komt van het bedrijfsleven, onderwijs en regionale en lokale overheden. De eerste PPS, gericht op breed technisch personeel, heeft begin 2016 een aanvraag gedaan bij OCW en een cofinancieringsvraag aan de provincie gesteld. Wij zien de mogelijkheid voor de ontwikkeling van meerdere van dit soort PPS-en in Flevoland.

### Talentedpool

Goede medewerkers opleiden is één en talenten behouden voor de regio is twee. Flevoland heeft in het verleden veel geïnvesteerd en investeert nog steeds in een goede onderwijsinfrastructuur in Flevoland met als doel voldoende geschikt arbeidspotentieel op te leiden voor de vraag van het Flevolands bedrijfsleven. De excellente leerlingen of talenten bieden menselijk kapitaal in termen van kennis, frisse ideeën en ondernemerschap en zijn daarmee van waarde voor het Flevolandse MKB. In een talentenpool kunnen zij gekoppeld worden aan opdrachten bij en uitgewisseld worden tussen regionale bedrijven. Zo laten we kennis circuleren binnen de regio en hebben ondernemers toegang tot een netwerk van talent.



## Programmalijs - Markt en Cultuur

(Internationale) Marktstrategie en Flevolandse ondernemerscultuur

De markt in abstracte term is de plek waar vraag en aanbod van producten en diensten samenkomen. Net zoals elders verkoopt elke onderneming uit Flevoland op geheel eigen wijze haar producten of verleent haar diensten. Het onderscheidend optreden van een onderneming ten opzichte van haar concurrenten en de mate waarin voldaan kan worden aan de behoefte van de consument zijn bepalend voor het succes van deze onderneming.

### Internationaal gaan

Groei en internationaal ondernemerschap zijn aan elkaar verbonden. Cijfers tonen aan dat bedrijven met internationale strategie succesvoller zijn dan vergelijkbare bedrijven zonder internationale strategie.

De internationale markt biedt een wenkend perspectief wanneer de binnenlandse markt verzadigd is. En sommige bedrijven kunnen alleen internationaal actief zijn, omdat hun specialisme een niche in de markt vervult. Vooral 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 vanwege goedkopere productie in het buitenland zijn belegd, draagt bij aan snelle bedrijfsgroei.

*De exportwaarde van goederen draagt ongeveer twintig procent bij aan het bruto regionaal product (BRP) (status 2014). Flevoland zit daarmee in de middenmoot ten opzichte van de overige provincies. De groothandelaars zijn prominent vertegenwoordigd, onder andere door de gunstige ligging van onze provincie en de ruimte die er is voor distributiecentra. Verder valt de import en export van machine- en vervoermaterieel op. Daar wordt de meeste omzet mee gegenereerd. Flevolandse bedrijven zijn als het gaat om import en export vooral gericht op Duitsland.*

### Internationaal binnenhalen

Voor de dynamiek in de Flevolandse regio en voor groei van de werkgelegenheid is vestiging van het internationale bedrijfsleven in onze provincie belangrijk. In 2014 telde Flevoland 500 vestigingen van buitenlandse bedrijven.

### Internationaal ontsluiten

Voor de meeste Flevolandse ondernemers ligt de markt relatief dichtbij 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. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft bijvoorbeeld regelingen beschikbaar om ondernemers kwalitatief advies in te laten winnen om internationale ambities waar te maken. Vanuit de EU zijn programma's zoals InterReg om bedrijven grensoverschrijdend te laten samenwerken of kennis te delen.

**Doel: meer internationale bedrijvigheid door het Flevolands bedrijfsleven en vestiging van internationale bedrijven in onze provincie**

## Ondernemerschap

Durf, passie, inventiviteit en fantasie zijn nodig voor goed ondernemerschap. Een ondernemer neemt risico's en heeft oog voor de vraag van de consument en de behoefte op de markt. Allemaal kenmerken van ondernemers. Die kenmerken worden deels door de (ondernemers)cultuur in een regio/ stad/ land bepaald. In de ene cultuur is het laten zien dat je succesvol bent wel geaccepteerd, in de andere cultuur is bescheidenheid de norm. De een wordt ondernemer om 'eigen baas te zijn' de ander om 'de wereld te veroveren met zijn product/ dienst'. Dit soort uitgangspunten bepalen voor een deel de drive en ambitie. In landen waar de welvaart en sociale zekerheid relatief groot zijn is de ambitie van ondernemers gemiddeld lager dan die in landen waar het minder goed gaat. De drive en ambities van ondernemers om te slagen en 'het beter te willen doen' voor het nageslacht zijn daar sterker.

Heeft Flevoland een eigen ondernemerscultuur?

Hebben de Flevolandse ondernemers de drive en ambitie om 'markten te veroveren'?

Hebben we aansprekende rolmodellen in de regio? Wordt fouten maken gezien als 'kans om te leren' en niet als 'falen' en voelen ondernemers zich betrokken bij elkaar en verbonden aan het gebied?

Door de jonge leeftijd van Flevoland is ook de ondernemerscultuur nog jong. Deze cultuur kan verder uitgebouwd worden tot een rijke Flevolandse voedingsbodem voor ondernemerschap en groei.

**Doel: Een ondernemerscultuur waarin successen gevierd worden, ondernemers kunnen leren van elkaar en goed gastheerschap vanzelfsprekend is**

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 in de keuze om in onze regio te vestigen, net als de bekendheid en identiteit van onze regio.

*Noordelijk Flevoland is wereldwijd vermaard door de aardappel- en uienteelt. Dat heeft een aantrekkende werking op ondernemingen die efficiencyslagen willen en kunnen maken in de productieketen.*

**Doel: landelijke en internationale zichtbaarheid van Flevolandse ondernemers en hun producten**

## Rol/taak provincie

Wij zien voor onszelf een rol/taak om op vijf manieren bij te dragen aan Markt en Cultuur.

## Ontsluiten en deelnemen aan netwerken

De provincie kan een actieve rol vervullen voor bedrijven die internationaal (willen)gaan. Dat kan door aan te haken op bewezen aanbod en instrumenten buiten de regio. Deelname aan netwerken zoals Amsterdam Trade en het toe leiden van bedrijven naar handelsmissies die door andere regio's worden georganiseerd zijn daar voorbeelden van. Door samen met andere gemeenten en provincies op te trekken kunnen we delen in de activiteiten die uit deze netwerken voortvloeien. Door handelsmissies op (boven)regionaal niveau in gezamenlijkheid op te pakken valt voor het Flevolands bedrijfsleven meer profijt te halen.

### Handelsbevordering - Belemmeringen in beeld

We brengen in kaart in hoeverre ondernemers belemmeringen ervaren in hun internationale ambities en welke partijen actief zijn om daarin te ondersteunen. De kennis over internationaal ondernemen is door de verschillende reorganisaties en bezuinigingen bij Syntens en de Kamer van Koophandel vervaagd, waardoor in het huidige ecosysteem witte vlekken zijn gekomen als het gaat om hulp bij import en export voor ondernemers. Afhankelijk van de uitkomsten van onze verkenning kan de provincie invulling geven aan haar rol bijvoorbeeld met een voucherregeling voor internationaal ondernemerschap.

### Europese regelingen

De inzet van Europese instrumenten is een middel ter ondersteuning van het Flevolands bedrijfsleven. De provincie stimuleert het gebruik van Europese regelingen door bekendheid te geven aan deze regelingen of het gebruik daarvan te faciliteren.

### Ondernemende overheid

Een bruisende, levendige ondernemerscultuur in een regio vraagt ook om een ondernemende overheid. Met alleen inzet op ondernemerschap en groei bij ondernemers hebben we de kanteling van aanbod naar vraaggericht werken nog niet gemaakt. Het gaat voor een groot deel om houding en gedrag. Het tonen van 'goed gastheerschap', open staan voor ondernemerschap, oog en oor hebben voor wat speelt aan bedrijvigheid in Flevoland en daarop te anticiperen. Samen de schouders eronder vanuit ieders rol en draagkracht. De netwerkbenadering is ons uitgangspunt.

### Gebiedspromotie

De redenen waarom en waar bedrijven in Flevoland gevestigd zijn variëren sterk. Voor het ene bedrijf is de geografische ligging centraal in het land van belang, voor de ander de nabijheid van Amsterdam. Ook de oorspronkelijkheid van het dorp of gebied door de aanwezigheid van visserij of landbouw kan een bepalende factor zijn voor bedrijven om in Flevoland gevestigd te zijn. De aantrekkelijkheid van Flevoland is niet in een beeld te vangen.

De provincie kan samen met partners bijdragen aan de versterking van de (economische) zichtbaarheid van Flevoland. Voorbeelden zijn het organiseren van bijeenkomsten voor ondernemers op thema's zoals financiering, internationaal gaan, samenwerken met onderwijs en groei managen. Ook het faciliteren/organiseren van evenementen van internationale allure draagt bij aan de zichtbaarheid en het imago van de regio.



## Programmaliijn - de Groeiversneller, een validatie-experiment

*NB: De Groeiversneller zoals hieronder beschreven bevindt zich in de ideefase. De daadwerkelijke invulling en uitwerking pakken wij graag gezamenlijk met andere partners van het ecosysteem op.*

Flevoland wil een omgeving zijn waar het ambitieuze MKB kan floreren. De ambitie en potentie van een ondernemer om met zijn bedrijf te groeien vertaalt hij in een strategie. Vervolgens heeft de ondernemer kennis, een netwerk en kapitaal nodig om de groei daadwerkelijk te realiseren. Naast de ondersteuning van de ondernemer wordt gezorgd voor optimale toegang tot het beschikbare (publieke en private) instrumentarium op het gebied van innovatie, ondernemerschap en (groei) financiering. In de programmaliijnen Financiering en Support, Human Capital Agenda en Markt en Cultuur levert de provincie hier een bijdrage aan. Maar hoe weten we of die inzet werkt?

*“De proof of the pudding is in the eating.”*

De eerste drie programmaliijnen, gecombineerd met de inzet van alle partijen in Flevoland, zijn ‘de pudding’. Met de Groeiversneller als validatieexperiment kunnen we toetsen of die Flevolandse ‘pudding’ lekker is en goed gegeten wordt.

### Snelle groei

Met de groeiversneller wil de provincie bedrijven met groeiambitie en -potentie ondersteunen om snelle groei door te maken. De groeiversneller richt zich op bedrijven met een hoge groeipotentie; bestaande bedrijven (indicatief: omzet 1 - 10 miljoen) die het in zich hebben om binnen vijf jaar 100% te groeien.

Bedrijven worden gescout en uitgenodigd om zich te kwalificeren om mee te doen aan de groeiversneller. Hiervoor wordt samen met de ondernemer een assessment opgesteld voor zowel de ondernemer als de onderneming. Wanneer er vertrouwen is in de groeistrategie en de haalbaarheid van de doelstellingen wordt een groeicontract afgesloten. De begeleiding van de ondernemers met een groeicontract gebeurt zoveel mogelijk door (oud)ondernemers en informal investors. In dit groeicontract is de inzet van de partijen geregeld. De afspraak is niet vrijblijvend. De ondernemer en de begeleider vanuit de groeiversneller verbinden zich aan de groeidoelstelling.

### Marktgedreven

De ambitie is om de begeleiding vanuit de groeiversneller te betalen vanuit een 'fair share' van de groei die de onderneming doormaakt. Hiervoor kan bij de start van de samenwerking een optiepakket op een deel van de aandelen worden verstrekt. De te hanteren waardebeoordeling (omzet en rendement) wordt hierbij helder omschreven. De groeiversneller krijgt daarmee een marktgedreven opzet. Uiteindelijk moet het zichzelf duurzaam kunnen financieren via de verzilvering van de optiepakketten.

De marktgedrevenheid zit ook nog in een ander kenmerk van de groeiversneller. Het wordt zoveel als mogelijk voor en door ondernemers uitgevoerd.

### Financiering door Flevolandse

Onze ambitie is om de benodigde groeifinanciering voor een belangrijk deel uit de regio halen. Samen met andere partijen onderzoeken we de haalbaarheid van financiering door inwoners van Flevoland. Een van de mogelijkheden die verder uitgewerkt kan worden is dat Flevolandse in staat worden gesteld hun spaargeld te beleggen in de groei van

Flevolandse bedrijven. Dit kan via deelname in een groep bedrijven die een groeicontract met de Groeiversneller hebben (obligaties) of rechtstreeks in de businesscases van de groeiende bedrijven waarbij via een aantrekkelijke rente aan de bedrijven geleend kan worden (Crowdfunding). De komende periode zetten we in op de vertaling van deze ambitie naar een businesscase.

### Voorinvestering en looptijd

De Groeiversneller zal zich in de praktijk moeten ontwikkelen. De start moet behapbaar zijn. We denken aan circa vijf bedrijven waarmee contracten worden gesloten. Als de groeiversneller is opgestart en de exploitatie goed loopt kan het aantal bedrijven dat deelneemt groeien.

De groeiversneller is geen tijdelijke of korte termijn interventie. Om bedrijven een reële periode te geven om tot groei te komen wordt voor de groeicontracten gedacht aan een doorlooptijd van vijf jaar. De groeifinanciering voor de deelnemende bedrijven wordt (onder meer via crowdfunding) extern gerealiseerd. Er is echter niet direct dekking voor de exploitatie van de Groeiversneller. Een belangrijk aandachtspunt is dan ook de voorfinanciering van de exploitatiekosten van de Groeiversneller. De 'fair-share' gedachte betekent immers dat de kosten voor de baten uitgaan. De opbrengst uit het verzilveren van de optiepakketten ligt immers enkele jaren later dan de start van de ondersteuning van het betreffende bedrijf.

### Effecten Groeiversneller

Allereerst is er het rechtstreekse effect van de groei van de deelnemende bedrijven. Deze doelstelling is heel duidelijk. De groeiversneller is een succes wanneer de deelnemende bedrijven hun groeiambitie daadwerkelijk waarmaken.

### Doel: meer groeiende bedrijven in Flevoland

Op de tweede plaats is er sprake van een groot leereffect. We vergroten ons lerend vermogen door te testen of die groei inderdaad met bestaand aanbod gerealiseerd kan worden. De groeiversneller zal alle beschikbare publieke (en private) mogelijkheden ontsluiten die gericht zijn op groei van het bestaande MKB. Dikwijls gaat het hier om innovatie- en financieringsinstrumenten. Maar het kan ook gaan om instrumenten gericht op het tijdig beschikbaar hebben van goed opgeleide medewerkers. Door de groeiversneller ontstaat dus inzicht in de mate waarin deze instrumenten aansluiten op de behoeften van groeiende ondernemers en of ze ook als zodanig uitwerken. Deze inzichten kunnen gebruikt worden bij het periodiek evalueren en herijken van het instrumentarium zoals dat door de verschillende partners van het Groeihuis in Flevoland wordt aangeboden.

### Doel: het lerend vermogen van het 'ecosysteem' vergroten

### Rol provincie - drie scenario's

Er zijn op voorhand drie scenario's denkbaar die draaien om het eigendom en het dragen van het risico van de Groeiversneller.

#### 1. Publiek

De Groeiversneller is een initiatief van de provincie Flevoland en wordt niet alleen geïnitieerd maar ook gefinancierd door de provincie Flevoland. De Groeiversneller moet wel revolverend zijn. De provincie is in deze situatie de enige aandeelhouder.

#### 2. Publiek-privaat

De provincie zoekt vanaf de start één of meer private partijen om de Groeiversneller samen vorm te geven. Eigendom en risico worden daarmee gespreid. Bovendien zal er vanaf de start een meer commerciële afweging worden gehanteerd. Denkbare partners zijn banken, private equity firma's, business consultants e.d.

#### 3. Privaat

De provincie Flevoland kan dan het idee, met een startkapitaal of ander type inbreng, aanbesteden. Partijen in de markt worden uitgedaagd om via een voorstel aan te geven hoe zij de Groeiversneller willen realiseren en exploiteren. Het idee wordt met andere woorden in de markt gezet. Denkbaar is dat er één of meerdere allianties van partijen ontstaan die hier op willen inschrijven. Marktconsultatie zal overigens noodzakelijk zijn om na te gaan of en zo ja welke partijen belangstellingen hebben voor de uitwerking en exploitatie van de Groeiversneller.

### Van idee naar businesscase, kritische meedenkers gevraagd

De behoefte en vraag van de ondernemer staat op één. Wij vinden het daarom belangrijk om (vertegenwoordigers van) ondernemers kritisch te laten meedenken bij de ontwikkeling en positionering van de Groeiversneller. We willen op korte termijn een informele adviesraad samenstellen van (oud)ondernemers, financiers en een vertegenwoordiger uit de onderwijs/kennis omgeving om kritisch met ons mee te denken bij de verdere uitwerking en om ook hun inzichten en netwerk te delen om de Groeiversneller tot een succes kan maken.

## 3. MIDDELEN

### Financiële kaders

In het coalitieakkoord zijn middelen gelabeld voor economische doelen. Deze middelen zetten we in voor de uitvoering van dit Economisch Programma.

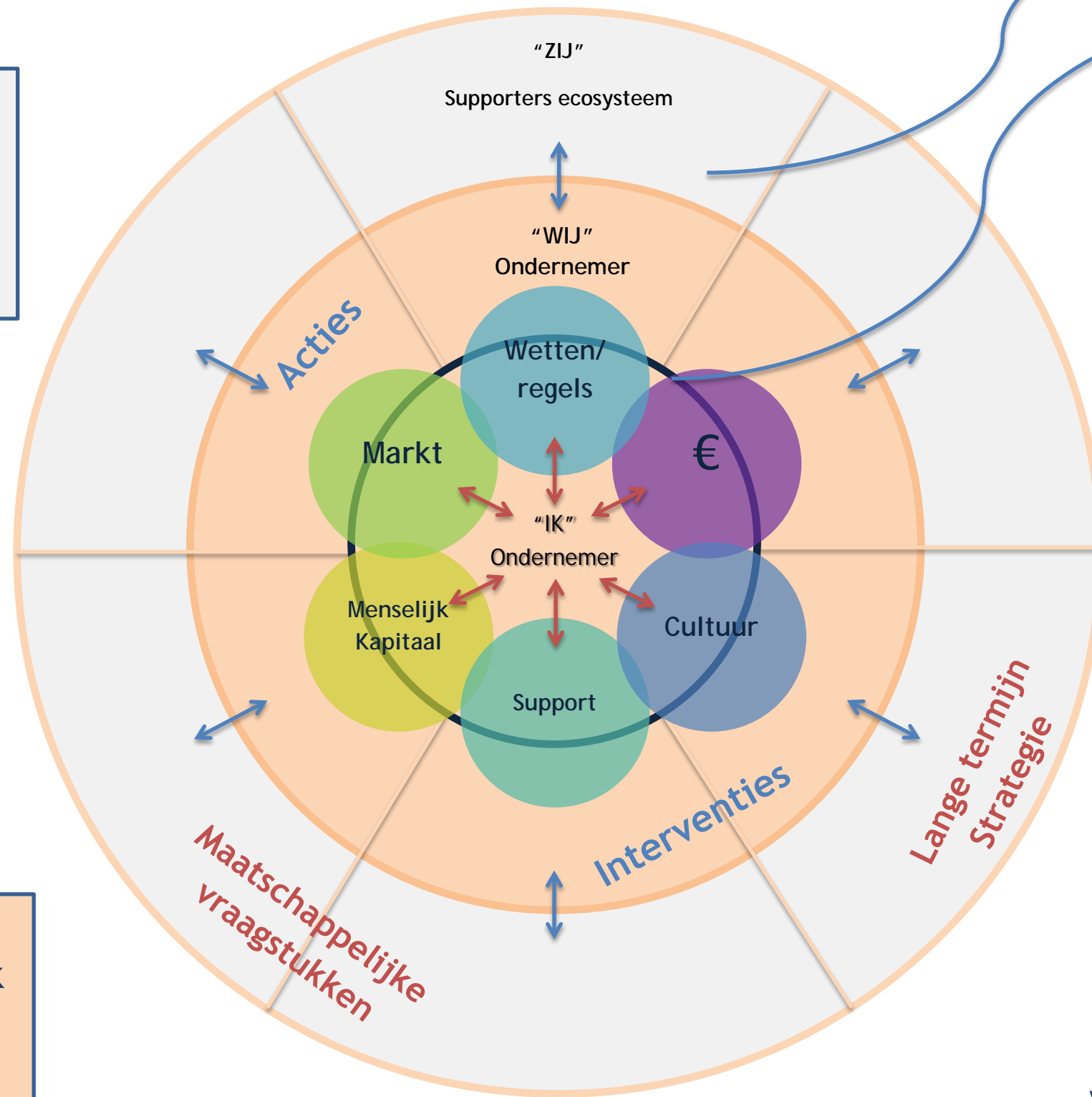
De in het coalitieakkoord gehanteerde namen laten we aansluiten bij de ordening in de 4 programmalijnen. De doelen en effecten van deze middelen blijven ongewijzigd.

Programmalijn	Coalitieakkoord
Financiering	10 M a 15 M EFRO
Support	2 M 'Economische clusters'
Markt	1.5 M 'Innovatie en productketens'
Cultuur	PM 'Gebiedspromotie en acquisitie'
HCA	1.5 M

De lat ligt hoog en de ambitie is groot om groei en ondernemerschap in Flevoland een boost te geven. Voor het definitieve Economisch Programma wordt deze ambitie vertaald in een financieel kader dat aan Provinciale Staten voor besluitvorming wordt voorgelegd.

# Domeinen van het Ondernemers Ecosysteem

Omgevingsvisie vertaalt maatschappelijke ambities en uitdagingen in een ruimtelijk economisch toekomstbeeld.



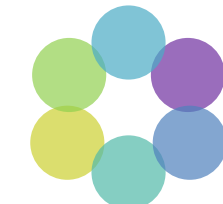
Lange termijn

Korte termijn

↕ Interactie

↕ Transactie

Instrumenten



Economisch programma richt zich op de dynamiek en groei van de ondernemingen in Flevoland.

Vrij naar Babson Entrepreneurship Ecosystems model  
© 2009, 2010, 2011 Daniel Isenberg

## Afkortingen en begrippen

- MKB: Midden en Klein Bedrijf
- TMI: Technische MKB Innovatieregeling
- HTSM: High Tech Systems and Materials
- LS&H: Life Science & Health
- HCA: Human Capital Agenda
- UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen
- PoC Fonds: Proof of Concept Fonds (innovatie financiering)