



Lekker

dwidelig

...en makkelijk



Drielagenplan
voor efficiënte economische
ondersteuning



De juiste diensten op de juiste plek

Een sterke economie heeft sterke ondersteunende diensten nodig. Zeker in het huidige economisch klimaat is een goede facilitering van het bedrijfsleven essentieel.

Er zijn in Brabant en Zeeland veel organisaties die ondernemers ondersteunen, bedrijfstakken verbinden en het vestigingsklimaat versterken. De hulp van deze organisaties wordt gewaardeerd, maar het zijn er te veel geworden. Ondernemers weten niet meer wie wat doet en waar zij terecht kunnen. Daarom pleiten zij voor een betere structuur. Een 'drielagenplan' dat de infrastructuur voor economische ondersteuning voor overheid en ondernemers duidelijker, efficiënter en goedkoper maakt. Kortom: de juiste taken op de juiste plek. Voor een toekomstbestendige facilitering van de Brabants-Zeeuwse economie.

Drielagenplan

Het drielagenplan van het bedrijfsleven in Brabant en Zeeland is niet zomaar ontstaan. De laatste jaren baanden ondernemers zich een weg door een steeds dichtere woud van doelen, thema's, producten en diensten. Vooral de veelheid aan organisaties voor economische ondersteuning en de onduidelijkheid over hun taken hebben het ondernemers in hun beleving niet makkelijker, maar juist moeilijker gemaakt.



Onderzoek

Om dit gevoel te onderbouwen is een breed onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW, MKB Brabant en Zeeland en de Kamers van Koophandel (KvK) Brabant en Zuidwest-Nederland. Voor het eerst op deze schaal zijn de omvang en effectiviteit van de economie-stimulerende organisaties in de twee provincies onder de loep genomen. Uit het onderzoek blijkt dat er niet alleen heel veel van dit soort organisaties zijn, maar dat hun aantal de laatste jaren ook nog eens flink is gegroeid. Volgens het onderzoek heeft dit ertoe geleid dat activiteiten dubbel worden gedaan, dat thema's en doelgroepen elkaar overlappen en dat er onvoldoende transparantie in rendement en verantwoording is. Met andere woorden: er gaat veel geld in om, maar wat is het resultaat?

Herstructureren

In de huidige tijd moet alles eenvoudiger, efficiënter en goedkoper. De ondernemers in Brabant en Zeeland vinden dan ook dat dit het moment is om de economie-stimulerende activiteiten in beide provincies te herstructureren. Taken en organisaties moeten worden afgebakend of zelfs weggestreept, zodat elke organisatie zijn eigen kernactiviteiten heeft en iedereen weet waar de verantwoordelijkheden liggen. Bovendien moet er een strakke scheiding komen tussen publieke en private taken en moet de ondersteuning vraaggestuurd, dus naar behoefte van de ondernemers, worden samengesteld. Governance en uitvoering hoeven niet per se op hetzelfde niveau te liggen, zolang er maar een brede gemeenschappelijke visie aan ten grondslag ligt.

Drielagenplan

De bevindingen en conclusies uit het onderzoek geven de aanzet voor het 'drielagenplan': de aanbeveling van het bedrijfsleven in Brabant en Zeeland voor het herstructureren van de economische ondersteuningsactiviteiten op drie niveaus.

1. Vestigingsklimaat

Brabant en Zeeland aantrekkelijker maken voor ondernemingen en hun medewerkers. Een taak van provincies en gemeenten.

2. Ondernemersondersteuning

De 'dagelijkse' ondersteuning van individuele ondernemers via een veelheid aan instrumenten voor ondernemerschap en innovatie. Een taak van de nieuwe ondernemerspleinen.

3. Versterking speerpuntsectoren

Speciale ondersteuning van bedrijven binnen de regionale speerpuntsectoren in Brabant en Zeeland. Een taak van diverse gespecialiseerde triple helix-organisaties per regio met centrale afstemming en professionele uitvoering.



Wisselwerking

Het geheel en de som der delen

Het drielagenplan gaat ervan uit dat elke organisatie zijn eigen primaire taken en verantwoordelijkheden heeft, zodat plannen elkaar niet overlappen en organisaties elkaar niet voor de voeten lopen. Maar dit mag niet leiden tot verkoking. Het doel is juist een goed functionerende ondersteuningsinfrastructuur als geheel. De kerncompetenties bevinden zich binnen de lagen, die op de grensvlakken goed in elkaar grijpen. Tussen de lagen is er een levendige wisselwerking. Zo hebben de vele triple helix-verbanden in laag 3 duidelijke wensen met betrekking tot het vestigingsklimaat, dat een primaire taak is van de overheden in laag 1. Deze wisselwerking wordt door de Brabantse en Zeeuwse ondernemers van harte aangemoedigd. Zolang maar duidelijk is wie eindverantwoordelijk en dus het aanspreekpunt voor ondernemers is.

‘Ondernemers weten niet meer bij wie ze moeten zijn.’

‘Er gaat veel geld in om, maar wat is het resultaat?’

‘Taken en organisaties moeten worden afgebakend of zelfs weggestreept.’

Drielagenplan:

- 1) vestigingsklimaat,
- 2) ondernemersondersteuning,
- 3) versterking speerpuntsectoren.

‘Steeds dichter woud van doelen, thema’s, producten, diensten en organisaties.’

‘Elke organisatie heeft zijn eigen kernactiviteiten.’

‘Wisselwerking tussen de lagen wordt aangemoedigd, zolang er maar één eindverantwoordelijk en dus aanspreekpunt is.’



1

Laag 1: vestigingsklimaat

Huidige situatie

De taken en verantwoordelijkheden voor het vestigingsklimaat zijn nu verspreid over een groot aantal organisaties waaronder provincies, gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden (SRE, Regio West-Brabant, Hart van Brabant en Regio Noordoost Brabant), regionale ontwikkelingsmaatschappijen (BOM, REWIN, Brainport Development, Economische Impuls Zeeland), Havenbedrijven en andere organisaties. Wat ontbreekt is een duidelijke regie en heldere taakafbakening.

Gewenste situatie

Het werk van de regionale organisaties krijgt sturing en afstemming, met als eerste verantwoordelijke: de overheid (provincies en gemeenten).

Excellent lokaal en regionaal gastheerschap maakt Brabant en Zeeland aantrekkelijk als vestigingsplaats voor bedrijven en hun medewerkers. Een state of the art vestigingsklimaat is zó belangrijk voor de Brabants-Zeeuwse economie, dat de eindverantwoordelijkheid maar op één plek kan liggen: bij de overheid. Provincies en gemeenten zorgen voor voldoende en gevarieerde ruimte voor bedrijvigheid, een goede bereikbaarheid van steden en bedrijfslocaties, een dynamisch maatschappelijk klimaat met aantrekkelijke publieksvoorzieningen, optimale dienstverlening aan bedrijven en efficiënte regelgeving in het algemeen.



Wisselwerking en uitvoering

Om deze taak uit te voeren moet in de eerste plaats goed worden samengewerkt binnen de overheid: tussen afdelingen, tussen gemeenten en tussen de diverse overheidsniveaus en -instanties van gemeente tot Rijk. Die onderlinge afstemming is een zaak voor de overheid zelf en voor niemand anders. Het is dan ook goed om te zien dat er momenteel een onderzoek loopt naar de slagkracht van Brabantse gemeenten. Hoewel het vestigingsklimaat primair een taak van de overheid is, is het belangrijk dat het beleid vraaggericht wordt ontwikkeld. Daarvoor is een goede wisselwerking met ondernemers nodig. Ook wordt input geleverd door de ondernemerspleinen uit laag 2 en de gespecialiseerde regionale clusters uit laag 3. Vervolgens besluit de overheid om de uitvoering van maatregelen uit handen te geven aan partijen die in de oude situatie nog medeverantwoordelijk waren. Het verschil is dat deze partijen voortaan een strikte en afgebakende opdracht krijgen, met voortdurende aandacht voor rendementsmeting. Want uiteindelijk is slechts één partij verantwoordelijk en aanspreekbaar op het gebied van vestigingsklimaat: de overheid.

‘De overheid (provincies en gemeenten) is eindverantwoordelijk voor het vestigingsklimaat.’

‘Uitvoeringspartijen krijgen strikte, afgebakende opdrachten.’

‘Input komt uit laag 2 en 3 en uit werkgeversorganisaties.’



‘Dit vereist een optimale samenwerking tussen overheden.’

Laag 2: **ondernemersondersteuning**

Huidige situatie

Er zijn veel organisaties die ondernemers in hun dagelijkse bedrijfsvoering ondersteunen zoals KvK's, Starterslift, Ondernemerslift, Incubator 3+, TIC, ondernemersloketten van gemeenten en kennisinstellingen, Belastingdienst, Syntens, United Brains, enzovoort. Door de veelheid aan organisaties weten ondernemers niet meer bij wie ze voor wat moeten zijn.

Gewenste situatie

Ondernemers kunnen met al hun vragen terecht bij één loket: het ondernemersplein.

Veruit de meeste verwarring bij ondernemers zit in de grote hoeveelheid van organisaties voor 'dagelijkse' ondersteuning zoals innovatieprogramma's, subsidies, bedrijfsstart, expansie, internationale handel, bedrijfsopvolging, advies en coaching en nog veel meer. De ondernemers zien door de bomen het bos niet meer, beginnen er maar niet aan en lopen daardoor kansen mis. Dat is jammer.

**‘Belangrijkste taak:
krachten bundelen en
tegenstrijdige belangen
voorkomen.’**

Eén loket voor alles

In het drielagenmodel worden al deze diensten ondergebracht in laag 2. Hoewel de verwarring nu nog groot is, is het scheppen van duidelijkheid in deze laag in feite al geregeld. De nieuwe vormen ondernemerspleinen worden het loket waar elke individuele ondernemer met al zijn vragen terecht kan. Ook in deze laag ontstaat dus één eindverantwoordelijke en aanspreekpunt: het ondernemersplein. De regionale ondernemerspleinen vormen samen één landelijke en centraal gestuurde organisatie, maar het is uiteraard van belang dat de diensten per regio op een vraaggestuurde manier worden ontwikkeld en aangeboden. Als de ondernemersvraag over het vestigingsklimaat of over specifiek beleid voor de regionale speerpuntsectoren gaat, dan verwijst het ondernemersplein door naar de aanspreekpunten in respectievelijk laag 1 en 3.



Laag 3: versterking speerpuntsectoren


Huidige situatie

Voor de versterking van de regionale speerpuntsectoren is een aantal gespecialiseerde triple helix-organisaties en ontwikkelingsmaatschappijen actief waaronder Brainport Development, REWIN, Midpoint Brabant, 5-sterrenregio, BOM en Economische Impuls Zeeland. Hun werk is van grote waarde voor de speerpuntsectoren, maar de onderlinge afstemming kan beter en de uitvoering moet worden geprofessionaliseerd.

Gewenste situatie

De triple helix-organisaties concentreren zich op de speerpuntsectoren. De provincies nemen het voortouw om de activiteiten van de triple helix-organisaties beter op elkaar af te stemmen en verder te professionaliseren.

In Brabant en Zeeland zijn veel van de door het kabinet benoemde topsectoren aanwezig. Daarnaast zijn er andere sectoren die een belangrijke plaats hebben in de Brabants-Zeeuwse economie. Elke regio heeft wel één of meer van deze ‘speerpuntsectoren’ waarmee het gebied zich onderscheidt.



Deze sectoren geven de regio een herkenbaar economisch profiel, leveren een belangrijke bijdrage aan de economische groei en oefenen een grote aantrekkingskracht uit op bedrijven en personen. Het belang van deze regionale speerpuntsectoren is dermate groot, dat extra economische ondersteuning hiervoor gerechtvaardigd is.

Afstemming in ondersteuning

Binnen de speerpuntsectoren organiseren ondernemers, overheden en kennisinstellingen zich steeds vaker in zogenoemde triple helix-samenwerkingsverbanden. Deze regionale netwerken hebben hun eigen strategie, focus en uitvoeringsagenda. Hun belangen komen soms wel en soms niet overeen met soortgelijke samenwerkingsverbanden in andere regio's en speerpuntsectoren. Om te voorkomen dat activiteiten dubbel worden gedaan of dat plannen elkaar in de weg zitten is afstemming nodig. Ook moeten ambities en uitvoeringskracht worden gebundeld om samen een stevigere vuist te kunnen maken en om te komen tot een efficiënte en resultaatgerichte uitvoering.

Plek voor helikopterview

Omdat elke topsector zijn eigen focus en ambities heeft, kan de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid niet zoals in laag 1 en 2 bij één partij worden gelegd. Dan zou deze partij immers specialistische kennis op alle gebieden moeten hebben, en dat is niet realistisch. De governance in laag 3 ligt op regionale schaal: op dit moment vier regio's in Brabant en één in Zeeland. Wel dient er één organisatie te zijn met een helikopterview over alle plannen, zodat de belangen op elkaar kunnen worden afgestemd en er oog is voor regio-overstijgende aspecten. Deze rol als afstemmer past de provincie het best.



**‘Inhoudelijke
verantwoordelijkheid
bij meerdere partijen.’**

**‘Wel één afstemmer
met helikopterview: de provincie.’**

**‘Governance triple helix regionaal georganiseerd,
uitvoering kan meer gebundeld.’**

Nu regelen is morgen voordeel

Ondernemers zijn de laatsten die zaken in hokjes willen plaatsen. Toch is een strakkere structuur noodzakelijk, zeker nu. De onduidelijkheid in ondersteuningsdiensten remt te veel initiatieven af en neemt te veel kansen weg. Daarom moeten rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van faciliterende organisaties opnieuw worden gedefinieerd. De ondernemers in Brabant en Zeeland beseffen heel goed dat het veranderen van jarenlange tradities en verworvenheden niet eenvoudig is. Maar het is in ieders belang om nieuwe afspraken te maken, zodat Brabant en Zeeland de kans én ondersteuning krijgen om zich als economische motor van Nederland te kunnen blijven ontwikkelen.

Namens de ondernemers stellen BZW, KvK's en MKB's de volgende stappen voor.

Stap 1: overleg met de provincies

De provincies Noord-Brabant en Zeeland zijn het hoogst bevoegde gezag als het om provinciale en regionale economische ondersteuning gaat. Zij sturen veel faciliterende organisaties aan en zijn in veel gevallen ook financier. Daarom willen wij begin 2012 met de twee provincies om tafel om dit drielagenplan te bespreken.

Stap 2: inventariseren en concretiseren

Als de provincies de drielagenaanpak zien zitten moet een onderzoek worden opgestart om alle rollen, taken, diensten, producten en verantwoordelijkheden van de faciliterende organisaties in Brabant en Zeeland te inventariseren. Het onderzoek van BZW, KvK's en MKB's heeft al de grote lijn in kaart gebracht. Maar om man en paard te kunnen noemen is verdere concretisering nodig. Wie doet wat, waarom en hoe?

Stap 3: dialoog met de stakeholders

Het herstructureren van de economische ondersteuning mag geen één-tweetje tussen provincie en ondernemers zijn. Het bedrijfsleven in Brabant en Zeeland heeft veel te danken aan de inspanningen die de ondersteunende organisaties al vele jaren bieden. Hun stem moet dus duidelijk worden gehoord. Hoewel de definitieve resultaten van de inventarisatie en concretisering moeten worden afgewacht, zal het drielagenplan de insteek van de ondernemers zijn. Voor de dialoog met de stakeholders binnen de drie lagen betekent dit het volgende.

• Laag 1: vestigingsklimaat

De provincies en gemeenten of gemeentelijke samenwerkingsverbanden nemen het initiatief om deze laag tot stand te brengen. Op basis van de wensen van het bedrijfsleven gaan zij de dialoog aan met de organisaties die zich op het gebied van vestigingsklimaat begeven. Het is de bedoeling dat activiteiten, die nu nog op onderdelen door BOM, REWIN en Brainport Development worden uitgevoerd en die direct betrekking hebben op het vestigingsklimaat, weer zo veel mogelijk bij de overheid worden ondergebracht.

• Laag 2: ondernemersondersteuning

Voor het organiseren van de ondernemersondersteuning ligt de bal bij de Kamers van Koophandel en Syntens, die samen de ondernemerspleinen gaan inrichten. Bij de totstandkoming van deze laag worden ook andere publiek of publiek-privaat gefinancierde partijen en hun eventuele opdrachtgevers betrokken, die momenteel diensten aan individuele ondernemers leveren.

• Laag 3: versterking speerpuntsectoren

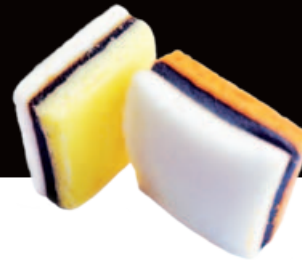
De provincies bepalen samen met het bedrijfsleven hoe de gewenste plek voor afstemming (helikopterview) binnen de provincies moet worden ingericht. Ook bespreken zij of een centraal programmabureau met regionale uitvoering wenselijk is en op welke manier dit bureau het best kan functioneren. De bevindingen worden als voorstel met de triple helix-organisaties en andere stakeholders besproken zoals de BOM, Brainport Development, REWIN, Economische Impuls Zeeland, 5-sterrenregio en Midpoint Brabant.

Stap 4: herstructurering

Alle voorgaande stappen moeten leiden tot het definitieve drielagenmodel, waarin alle partijen zich zoveel mogelijk kunnen vinden. Het streven is om de complete herstructurering, inclusief organisatorische veranderingen en financieringsstromen, in 2012 in gang te zetten.

De herstructurering is ingrijpend, maar noodzakelijk. Samen met alle betrokkenen willen de ondernemers in Brabant en Zeeland deze belangrijke toekomstgerichte stap maken. Het doel: krachtige faciliterende organisaties met goed gereedschap in één goedlopende ondersteuningsinfrastructuur. Efficiënt, transparant en betaalbaar. Als we het vandaag goed weten te regelen hebben we morgen een concurrentievoordeel.

**De juiste diensten op de juiste plek.
Drie lagen.
Lekker duidelijk.**



CONCEPT & DESIGN BY  DE HEEREN VAN VONDER



MKB
Nederland
Brabant / Zeeland

bz w  **BRABANTS ZEEUWSE**
WERKGEVERSVERENIGING