



Aan de Slag

Innovatieondersteuning voor het MKB in Noord-Nederland

Advies MKB & Innovatie
Sociaal Economische Raad Noord-Nederland
Maart 2014

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Achtergrond	5
Hoofdstuk 2. Integrale benadering	7
Hoofdstuk 3. Knelpunten	8
Hoofdstuk 4. Conclusies & Aanbevelingen.....	12
I. Kies en koester de doelgroep.....	13
II. Breng beschikbaarheid in kaart, organiseer toegankelijkheid.....	13
III. No Wrong door.....	20
IV. Al doende leert men, ga aan de slag!	22
Hoofdstuk 5. Advies & Aanbevelingen.....	23

Inleiding

Noord-Nederland herkent zich als regio in veel van de uitdagingen op Europees niveau. In het Europa van 2020 wil Noord-Nederland zich ontwikkelen en profileren als regio die bekend staat om de vernieuwende manier waarop maatschappelijk én economisch voordeel behaald wordt uit innovatie.

¹ De regio zet daarom, conform de Europa2020 strategie, in op slimme, groene en inclusieve groei waarbij speciale aandacht is voor de Europese *Grand Challenges*. De regionale speerpunten op het gebied van Healthy Ageing, Energie, Agrifood, Sensortechnologie en Water sluiten voor een belangrijk deel aan op deze *Grand Challenges*.

Innovatie wordt terecht gezien als een belangrijke voorwaarde voor deze slimme, groene en inclusieve groei, waardoor met dezelfde resources meer gerealiseerd kan worden. Gezien de samenstelling van de economische structuur van Noord-Nederland moet een groot deel van deze innovatie plaatsvinden in het MKB. Meer dan 95% van de bedrijven in Noord-Nederland behoort immers tot het MKB.² Het verder stimuleren van innovatie in het MKB is dan ook essentieel voor het behalen van de Noord-Nederlandse groeiambitie.

Op het gebied van de toepassing van innovatie loopt Europa momenteel achter op bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Binnen Europa staat Nederland in de top 5 van landen die innovatie toepassen, maar binnen Nederland loopt Noord-Nederland achter. Het verschil wordt kleiner maar er blijft sprake van een (beperkt) faseverschil. Zo wordt in Noord-Nederland 25% van het MKB aangeduid als innovatief, landelijk is dit 31%.³ Kijkend naar de innovatiepiramide kent Noord-Nederland, in vergelijking met het landelijke beeld, relatief veel 'innovatietoepassers' en relatief minder 'koplopers' en 'ontwikkelaars'.⁴ Ook uit de SWOT-analyse die de SER Noord-Nederland maakte voor zijn advies 'Met kennis beter' blijkt dat, terwijl kennis een belangrijk sterktepunt is van Noord-Nederland, het 'vermarkten' van deze kennis door innovatie een belangrijk aandachtspunt is voor de regio.

Wanneer de regionale resultaten op innovatie achterblijven vormt dit een serieuze bedreiging voor de regionale welvaart en het welzijn op de middellange en lange termijn. Betere resultaten op het gebied van innovatie zijn essentieel in het behalen van ambities als economische groei, sterke thematische netwerken en het vergroten van de exportgerichtheid van het Noord-Nederlandse MKB. De slag die gemaakt moet worden op het gebied van innovatie in het MKB is dus niet alleen kansrijk maar ook zeer urgent.

De titel van dit advies heeft in die zin een dubbele betekenis. Het vraagt aandacht voor de innovatieslag die Noord-Nederland moet maken en roept tevens op om daar snel en daadkrachtig mee aan de slag te gaan.

Op dit moment wordt in Noord-Nederland al veel aandacht besteed aan de ondersteuning van bedrijven. Verschillende organisaties proberen op verscheidene manieren ondernemers te helpen bij

¹ Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation Noord Nederland, *SNW* 2013

² <http://www.snn.eu/feiten-cijfers/regio-noord-nederland/>

³ Rabobank 2013

⁴ Syntens 2012

het ontwikkelen van hun onderneming. Innovatiebevordering maakt hier onderdeel van uit. Dit is echter nog onvoldoende succesvol.

Om die reden heeft het Dagelijks Bestuur van het SNN aan de SER Noord-Nederland advies gevraagd over de volgende vraagstelling:

Op welke wijze zouden overheden, intermediaire organisaties en kennisinstellingen hun inspanningen moeten inzetten om te voorzien in een ondersteuningsstructuur die zowel efficiënt als effectief is in het bevorderen van innovatie in het Noord-Nederlandse MKB, teneinde de welvaart en het welzijn van de regio te vergroten?

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is de vraag die op dit gebied bij de ondernemers leeft. Het aanbod dient op deze vraag te worden afgestemd en niet andersom.

Naar aanleiding van de adviesvraag heeft SER Noord-Nederland een adviescommissie samengesteld waarin naast de leden van SER Noord-Nederland ook vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, Syntens, TCNN en de NOM zitting hadden. Deze adviescommissie heeft een eerste kader opgesteld voor het advies, dat in mei 2013 is besproken in de vergadering van SER Noord-Nederland. Tegelijkertijd bleek dat op verschillende plekken in Noord-Nederland tevens aan dit vraagstuk werd gewerkt. Onder leiding van het ministerie van Economische Zaken is een onderzoek verricht naar de wijze waarop ondernemers kijken naar de verschillende ondersteuningsactiviteiten in het Noorden. De SER Noord-Nederland heeft in verband met dit adviestraject zitting gehad in de begeleidende stuurgroep. Dit onderzoek, dat verricht is door E&E Advies is als input gebruikt voor dit advies. Tenslotte is ter voorbereiding op dit advies, op 13 december 2013, een werktafel georganiseerd waar naast de leden van de SER Noord-Nederland, deskundigen van verschillende kennisinstellingen en ondernemers aanwezig waren. Ook de resultaten van deze werktafel zijn in het advies meegenomen.

Dit advies bevat aanbevelingen over wat onderdeel zou moeten uitmaken van het Noord-Nederlandse innovatiebeleid. Wij gaan ervan uit dat de Noord-Nederlandse provinciën deze aanbevelingen ter harte zullen nemen en in breder kader zullen oppakken, meest voor de hand liggend in verband van de regionale innovatie strategie (RIS), hierin zijn ook de intermediaire organisaties, kennisinstellingen en ondernemers vertegenwoordigd. Wat de SER Noord-Nederland betreft zou de RIS-Taskforce de vraag moeten oppakken hoe de aanbevelingen van dit advies het beste kunnen worden uitgevoerd. Het is de stellige overtuiging van de SER Noord-Nederland dat een goede samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en ondernemers essentieel is voor de Noord-Nederlandse economische ambities.

Hoofdstuk 1. Achtergrond

'Innovatie', 'ondersteuning' en 'ondernemers' zijn alle containerbegrippen die vragen om enige duiding en specificatie. De SER Noord-Nederland heeft daarom een theoretisch model ontwikkeld, om meer duidelijkheid te verschaffen over de betekenis van de bovengenoemde begrippen. Dit model is gebaseerd op de gesprekken die zijn gevoerd met stakeholders en de bestudeerde literatuur.⁵

Allereerst is het van belang te constateren dat innovatie niet volgens vastomlijnde procedures verloopt. Innovatie verloopt bij elke onderneming anders en vaak op toevallige, complexe of unieke wijze als gevolg van geluk of zelfs chaos. Het is daarom lastig een standaard innovatiemethodiek vast te stellen. Bovendien zijn er verschillende vormen van innovatie. Zo is er technologische maar ook sociale innovatie.

Om toch enigszins gestructureerd naar het innovatieproces te kijken wordt gesteld dat in het algemeen innovatie bij een onderneming verloopt in 2 fasen, waarbij bij elke fase 2 zogenaamde innovatiefactoren van belang zijn. Deze vier innovatiefactoren zijn kennis, netwerk, financiering en arbeid.

FASE 1 Het 'plannen':

1.) Kennis

Voor innovatie zijn ideeën, concepten of technologie nodig. 'Kennis' wordt in dit verband gezien als de beschikbaarheid van deze ideeën, concepten of technologie. Het hebben van deze 'kennis' is een eerste belangrijke voorwaarde voor het realiseren van innovatie.

2.) Netwerk

Naast een idee zijn er vaak ook partners nodig voor het realiseren van innovatie. Onder partner vallen specialistische collega's, maar ook welwillende klanten of leveranciers. Met deze partners wordt het idee verder uitgewerkt tot een concreet innovatieplan.

FASE 2 Het 'uitvoeren'

3.) Financiering

Om goede plannen te realiseren is geld nodig. In deze fase gaan ondernemers op zoek naar de benodigde financiering voor hun plannen, zowel in de vorm van kredieten als fondsen/subsidies of vouchers.

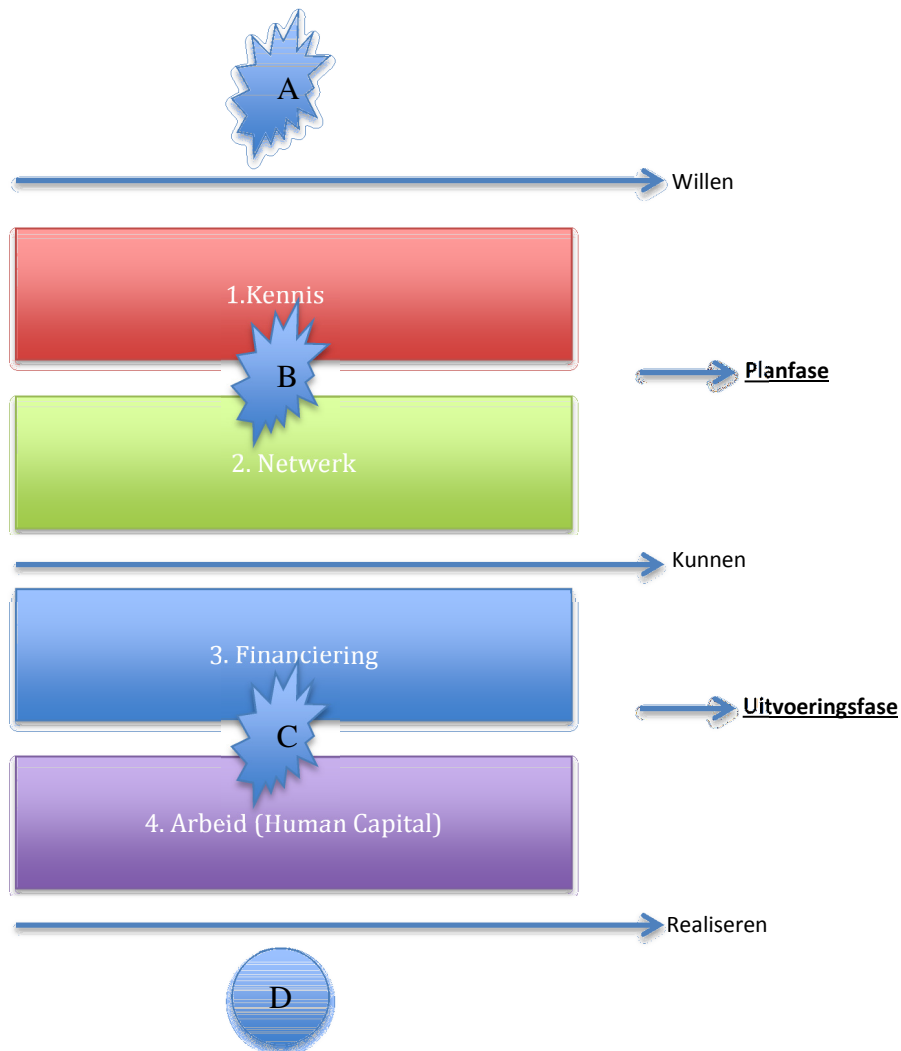
4.) Arbeid (Human Capital)

Als de financiering rond is, moeten de plannen ook nog in werking worden gezet. In de vierde en laatste fase voordat innovatie daadwerkelijk wordt gerealiseerd, moet het gefinancierde plan ook worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers. Dit *human capital* moet ook beschikbaar zijn om daadwerkelijk innovatie in de praktijk te brengen.

⁵ Oa. SME policy and the regional dimension of innovation (SMEPOL), *STEP group*, 2000

Voorafgaand aan deze twee fasen zullen ondernemers nog een andere fase moeten doorlopen: ondernemers moeten ook *willen* innoveren (Fase 0). Zowel in de fasen van het willen, het plannen of het uitvoeren kunnen ondernemers vastlopen.

Schematisch is dit als volgt weer te geven:



1. Schematische weergave van de innovatiefactoren in de innovatiefasen

In dit schema zijn de doelgroepen aangeduid met de gekartelde vormen:

- A. De ondernemer die geen belangstelling heeft voor innovatie
- B. De ondernemer die wel wil, maar niet beschikt over het benodigde netwerk of kennis
- C. De ondernemer die wil en ook een plan heeft, maar de financiering niet rond krijgt of geen geschikte mensen heeft om het plan uit te voeren
- D. De ondernemer die zonder problemen innovatie realiseert (cirkel)

Hoofdstuk 2. Integrale benadering

Wanneer we kijken naar de ondersteuningsstructuur dan zijn er in grote lijnen twee manieren om naar ondersteuning te kijken. Ondersteuning kan direct gericht zijn op specifieke bedrijven, bijvoorbeeld door middel van subsidies of vouchers. Een andere benadering gaat uit van ondersteuning in de vorm van het voorzien in een infrastructuur die innovatie bevordert, een zogenaamd innovatiesysteem.

Uit Europees onderzoek blijkt dat beide benaderingen van belang zijn. Een combinatie van beide benaderingen door middel van een integrale benadering van innovatieondersteuning, waarbij aandacht is voor innovatiebevordering zowel op bedrijfs- als op systeemniveau, is daarom belangrijk. De gedachte achter een dergelijk integraal innovatiesysteem is dat er in een bepaald gebied wisselwerking is tussen verschillende actoren die zich vanuit een eigen positie met innovatie bezighouden en zo onderling verbindingen kunnen leggen. Voorbeelden van systeemspelers die niet behoren tot het MKB zijn bijvoorbeeld: (1) Grote bedrijven, die beschikken over een groot netwerk, geld en eigen R&D (kennis), (2) kennisinstellingen, die zorgen voor kennis en human capital en (3) netwerkorganisaties. Ook grote partijen als Apple en Google gebruikten in het verleden dergelijke systemen om later op eigen kracht verder te gaan. Het idee daarbij is dat door een succesvol innovatiesysteem het geheel groter is dan de som der delen.

Uit de integrale benadering volgt dat er in de ondersteuning maatregelen noodzakelijk zijn zowel op het niveau van het bedrijf als op het niveau van het systeem. Hierbij is het goed om zich te realiseren dat, naast de beschikbaarheid van de vier innovatiefactoren (kennis, netwerk, financiering en arbeid), er ook aandacht voor is dat deze innovatiefactoren ook door ondernemers gevonden en gebruikt kunnen worden. Kortom, een goed innovatiesysteem zorgt ervoor dat de innovatiefactoren zowel beschikbaar als toegankelijk zijn.

Hoofdstuk 3. Knelpunten

Innovatiesystemen kennen over het algemeen drie risico's: Ze kunnen dun zijn georganiseerd, gefragmenteerd of gesloten zijn. Alle drie deze risico's vormen een aandachtspunt voor Noord-Nederland. Het aanbod van Grootbedrijf als systeemspelers is dun. Het risico van geslotenheid kan gezien worden als de keerzijde van de Noordelijke speerpuntbenadering. En uit een inventarisatie van websites van ondersteuningsorganisaties, de georganiseerde werktafel en uit andere gesprekken met ondernemers blijkt dat de huidige organisatiestructuur nog (te) gefragmenteerd is. Met name onoverzichtelijkheid, versnippering, organisatorische drukte en trage procedures worden door ondernemers als belemmerend ervaren. De huidige ondersteuningsstructuur van overheden, intermediaire organisaties en kennisinstellingen functioneert hierdoor suboptimaal.

E&E Advies heeft in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken onderzoek gedaan naar zogenaamde MKB *pareltjes*, bedrijven met veel innovatiepotentie in Noord-Nederland. Dit leverde een aantal sfeerbeelden op. Deze bedrijven ervoeren met name knelpunten op het gebied van financiering en arbeid, dus in de uitvoeringsfase. De ondersteuning die bedrijven geboden wordt, sluit vaak niet aan op hun behoefte. Op het gebied van organisatie is de ondersteuning vaak van te algemene aard, terwijl bij de regelingen voor financiering de voorwaarden juist te specifiek zijn om goed aan te sluiten bij de praktijk. Dit terwijl de behoefte van bedrijven juist omgekeerd is.

Ook gaven deze bedrijven aan slechts in zeer beperkte mate georiënteerd te zijn op de regio. Voor deze bedrijven is de landelijke en vaak zelfs de Europese of mondiale schaal veel relevanter. Voor hen is prijs en vooral kwaliteit van een groter belang dan nabijheid.

Uiteraard gaat het hier om de top van de regionale bedrijvigheid, maar het roept wel de vraag op waar de regio als innovatiesysteem, mede gelet op de efficiency, het meeste waarde kan toevoegen. Tegelijkertijd richt ook het innovatiesysteem zelf zich niet alleen op de regio. Op de regionale speerpunten willen kennisinstellingen en clusters tot de Europese top behoren. Hier ligt de uitdaging om het regionale oriëntatieniveau ook buiten de speerpuntsectoren in verbinding te brengen met het nationale en Europese oriëntatieniveau.

In dat kader is het van belang dat de benodigde innovatiefactoren niet alleen beschikbaar maar ook toegankelijk zijn. Langs de verschillende innovatiefactoren komen ondernemers in Noord-Nederland een aantal specifieke knelpunten tegen.

Kennis

De SER Noord-Nederland ziet, 'kennis' als een belangrijk krachtpunt van de drie noordelijke provincies. De beschikbaarheid is over het algemeen sterk. De combinatie van wetenschappelijk en toegepast onderzoek, zeker wanneer geïntegreerd zoals in de Energy Academy Europe, geven de regio een belangrijk voordeel. Ondernemers lopen bij kennisinstellingen in de praktijk echter nog wel eens tegen oriëntatieverschillen aan. Kennisinstellingen zijn veelal georiënteerd op het toevoegen van waarde aan het onderwijs of het onderzoek. Ondernemers zijn primair geïnteresseerd in het toevoegen van waarde aan hun bedrijf. In de praktijk leidt dit ertoe dat ondernemers en wetenschappers niet altijd tot een vergelijk komen en/of moeite hebben elkaars taal te spreken. Potentiële samenwerkingsverbanden worden daarmee niet altijd optimaal benut.

Deze oriëntatieverschillen zijn een gevolg van de specialisatie van zowel ondernemers als wetenschappers die allebei in hun eigen metier grote voordelen biedt. Niet elke wetenschapper hoeft immers ondernemer te zijn. Toch zal er een manier moeten worden gevonden om de kloof tussen ondernemers en wetenschap, daar waar zij elkaar ontmoeten of zouden moeten ontmoeten, te slechten. De verbinding tussen kennis en toepassing is namelijk een belangrijk element van de Europese onderzoek- en innovatiestrategie, Horizon 2020.

Lang niet alle ondernemers beschikken over de eigen R&D capaciteit om algemene opbrengsten van onderzoek door te vertalen in hun eigen bedrijf. Zij hebben hier vaak ondersteuning bij nodig, die dicht op hun eigen specifieke situatie gericht is. Er is behoefte aan maatwerkoplossingen.

Tegelijkertijd ontstaat juist daar een paradox. Waar ondernemers op zoek zijn naar zo specifiek mogelijke oplossingen voor hun vragen, zijn hun vragen vaak juist niet specifiek van aard. Ondernemers lopen vaak tegen een probleem aan en hebben dan niet direct een specifieke uitgekristalliseerde kennisvraag, enkel een praktisch probleem. Ondernemers hebben daarom ook behoefte aan ondersteuning bij het formuleren van hun concrete kennis- en/of onderzoeksvraag.

Netwerk

Van de vier innovatiefactoren is 'netwerk' waarschijnlijk de meest ongrijpbare. Netwerken zijn alom aanwezig en elke ondernemer functioneert binnen zijn eigen netwerk. Persoonlijke voorkeuren, eigenschappen of historie maken dat elke ondernemer een netwerk heeft met eigen karakteristieken. Bovendien is ook hier lastig te zeggen welke netwerkvormen leiden tot innovatie en welke niet. Nogmaals, innovatie ontstaat vaak toevallig en bij de gratie van geluk en chaos. Wel kan worden gesteld dat een ondernemer die nooit andere ondernemers tegenkomt minder waarschijnlijk is te innoveren dan een ondernemer die actief is in verschillende netwerken. Hoe meer contact hoe groter de kans dat er uiteindelijk een combinatie ontstaat die werkt.

Binnen de speerpunt sectoren Water, Sensortechnologie, Agrifood, Energie en Healthy Ageing wordt het bouwen en onderhouden van netwerken reeds gestimuleerd. Buiten de speerpuntsectoren wordt netwerkvorming minder gestimuleerd, terwijl juist daar veel onbekendheid is tussen verschillende spelers. Een goed voorbeeld is de creatieve industrie in Noord-Nederland. Ondanks dat de creatieve industrie geen speerpuntsector is van Noord-Nederland, liggen er in deze sector wel kansen. Maar binnen de sector weet men elkaar nog niet goed te vinden.

Wanneer we het hebben over netwerken hebben we het niet alleen over netwerken binnen de eigen sector: concurrenten, collega's, leveranciers, klanten enz. Maar innovatie vindt ook, en bij uitstek, plaats in netwerken buiten de eigen sector. Juist daar vinden nieuwe toepassingen van bekende methoden en technieken plaats. De creatieve industrie is ook hier een goed voorbeeld. Met name in de cross-over met deze sector kan een impuls worden gegeven aan de innovatie in de Noordelijke speerpuntsectoren. De huidige cross-over tussen Healthy Ageing en (serious) Gaming is hier een goed voorbeeld van.

Bruikbare cross-overs ontwikkelen zich zelden volgens een vast stramien. Vaak komen nieuwe, creatieve en innovatieve toepassingen min of meer toevallig tot stand. Hier is dus niet zo zeer sprake van een knelpunt, als wel van een bruikbare kans.

Netwerken bevinden zich niet alleen lokaal. In toenemende mate worden internationale netwerken relevant voor ondernemers. Overheden en kennisinstellingen beschikken vaak over internationale netwerken. Bovendien hebben overheden de mogelijkheid om internationaal deuren te openen. Ondernemers beschouwen handelsmissies in de praktijk nog wel eens als 'feestjes van de overheid', waarbij hun belangen niet centraal staan. Praktisch probleem hierbij is dat overheden ook na handelsmissies intermediair blijven in contacten tussen de bezochte regio en het bedrijfsleven. Op zichzelf is dat een nuttige positionering, maar het staat bedrijven nog wel eens in de weg om zelf in het internationale netwerk te komen, ook zonder de overheid als tussenpersoon.

Belangrijke netwerken ontstaan rondom grote bedrijven. Zij beschikken over het algemeen over een breed aangesloten netwerk van toeleverend of dienstverlenend MKB. Door de schaal waarop het grootbedrijf opereert kan deze een belangrijke rol vervullen als coördinerende partner, die bovendien veel van de innovatiefactoren (kennis, netwerk en financiering) zelf in huis heeft. Het grootbedrijf is in Noord-Nederland niet breed vertegenwoordigd maar kan wel een grotere rol spelen in het bouwen van netwerken met en tussen het MKB gericht op innovatie.

Financiering

Eén van de belangrijkste knelpunten die ondernemers ervaren in het realiseren van innovatie is het rondkrijgen van de financiering voor hun plannen. Banken zijn tegenwoordig meer terughoudend dan eerder in het verlenen van krediet aan ondernemers. Voor een deel is dit te verklaren door de crisis, maar er zijn ook meer structurele oorzaken. Zo lijkt het beschikbaar stellen van klein krediet aan ondernemers, ook op langere termijn, door banken als onrendabel te worden beschouwd.

Dit levert voor kleinere ondernemers twee problemen op. Ten eerste verliezen zij een belangrijke mogelijkheid om klein krediet te verzamelen voor investeringen in onderzoek of technologie en ten tweede verliezen zij een belangrijk deel van de ondersteuning die zij ontvingen van het financiële account-management van hun bank. Dit account-management dreigt te vervallen met de keuze van banken om minder in te zetten op het verstrekken van klein krediet.

Door deze ontwikkeling is het organiseren van kredietmogelijkheden buiten de bancaire sector een belangrijke regionale opgave. De noordelijke overheden en intermediaire organisaties zouden hier aandacht voor moeten hebben, zowel waar het gaat om de beschikbaarheid als om de toegankelijkheid.

Naast de financieringsmogelijkheden uit de markt, blijkt uit het E&E onderzoek dat ondernemers ook problemen ondervinden in het verkrijgen van financiering via overheidsregelingen. Aan beschikbaarheid is hier geen gebrek. Momenteel zijn er via subsidie123.nl een kleine 400 regelingen te vinden voor ondernemers. Het probleem zit bij de toegankelijkheid van deze regelingen. Doordat voorwaarden voor regelingen erg specifiek zijn, passen de plannen van ondernemers vaak niet in de mal die door de voorwaarden wordt gecreëerd. Deze voorwaarden worden in de praktijk als onoverkoombare belemmering ervaren. Ondernemers maken over het algemeen geen plannen met

als doel financiering te ontvangen. Voor hen is financiering een middel, geen doel. De overheid hoopt door deze voorwaarden te kunnen sturen op de plannen van ondernemers. In de praktijk leiden deze voorwaarden echter eerder tot afstel dan tot aanpassing van innovatieplannen. Door de mate van specificiteit van dergelijke regelingen gaat innovatiepotentieel verloren.

Een ander aandachtspunt die ondernemers noemen bij financiële overheidsregelingen, is het gebrek aan aandacht voor de kwaliteit van projecten of ideeën in de toekenning van subsidies of kredieten. Ondernemers geven aan graag op kwaliteit van projecten te worden beoordeeld, niet op de gelijkheid of de snelheid van het aanvraagformulier. Anderzijds hebben ondernemers moeite om hun (kwalitatief goede) plannen om te zetten in goede aanvragen en vragen hier ondersteuning bij.

Arbeid

Het belangrijke sluitstuk van de innovatiefasen, is het vinden van voldoende goede werknemers. Zij leveren immers een belangrijke bijdrage aan het in de praktijk brengen van de innovatieplannen en beïnvloeden dus ook in belangrijke mate het succes van de innovatie. Veel ondernemers kunnen heel veel zelf, maar zeker wanneer bedrijven iets groter worden, zijn gekwalificeerde en gespecialiseerde medewerkers van groot belang. Hierin verschilt het MKB van het grootbedrijf. Waar in het grootbedrijf met name behoefte is aan adaptieve generalisten, die op verschillende plaatsen in het bedrijf ingezet kunnen worden, zoeken MKB-ers vaak specialisten die kennis of vaardigheden inbrengen die niet bij de huidige personeelsbezetting aanwezig zijn.

Voor aanwas van nieuw menselijke kapitaal zijn MKB-ers afhankelijk van kennisinstellingen. Met name bij hogescholen en universiteiten is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor ondernemerschap en weten MKB-ers de ingangen vrij goed te vinden. In de praktijk is er echter een groeiende behoefte aan mbo geschoolde vakmensen. Waar het aantal studenten in het hoger onderwijs toeneemt, neemt het aantal mbo-studenten juist af. Deze divergerende trends van afnemend aanbod en stijgende vraag zullen in de toekomst een toenemend knelpunt worden voor het Noord-Nederlandse MKB. De SER Noord-Nederland werkt momenteel aan een advies over de 'Human Capital Agenda' voor Noord-Nederland, waarin op deze problematiek nader wordt ingegaan.

Waar onderwijs en de arbeidsmarkt elkaar ook ontmoeten, is door middel van stages. Studenten die stage lopen, doen ervaring op en worden geïntroduceerd in het zakelijke netwerk. Voor bedrijven bieden stagiaires een frisse blik op de eigen organisatie of een project en maken zo kennis met potentiële nieuwe jonge werknemers. Op dit moment zijn er twee trends gaande die het lopen van stages ontmoedigen. Opleidingen met name in het WO kennen vaak geen studiepunten toe aan stages, terwijl door de toenemende nadruk op studiesucces studenten minder gelegenheid hebben en nemen om uit eigen beweging en in eigen tijd stages te volgen. Tegelijkertijd staat in veel cao's dat een inschrijving bij een kennisinstelling verplicht is voor het aangaan van een stage-contract.

Hoofdstuk 4. Conclusies & Aanbevelingen

Allereerst is het belangrijk te stellen dat hét MKB niet bestaat. Het is een diverse groep ondernemers met eigen karakteristieken, behoeften, problemen en houdingen. Er zijn dan ook niet eenvoudig maatregelen te bedenken waardoor hét MKB als sector en masse flink meer zal gaan innoveren. Het is belangrijk om te beseffen dat investeringsbeslissingen bij MKB-ers op microniveau plaatsvinden, op basis van een eigen kosten/baten analyse.

Toch stelt de SER Noord-Nederland dat voor een regionale dynamiek die innovatie ondersteunt niet alleen aandacht moet zijn voor directe steun aan ondernemingen gericht op (één van de) innovatiefactoren, maar dat er ook sprake moet zijn van een systeem dat innovatie bevordert en ondernemers helpt te vinden wat zij zoeken. Een dergelijk systeem moet niet statisch van aard zijn maar moet werken als een ecosysteem; het moet niet alleen op afroep beschikbaar zijn maar ook zelfstandig werken aan de doorontwikkeling van het ondersteuningsaanbod dat aansluit bij de wensen vanuit de ondernemer en de actualiteit.

Het zal nooit lukken om elke ondernemer in Noord-Nederland altijd op het spoor van innovatie te zetten en te houden. Dit advies tracht wel antwoord te geven op de vraag hoe de overheid en de intermediaire structuur zijn inspanningen zo kunnen inrichten, dat zij zoveel mogelijk bijdraagt aan het beïnvloeden van innovatiebeslissingen zonder daarbij de doelmatigheid van de inspanningen uit het oog te verliezen. Een dergelijke benadering vraagt een aanpak die niet 'schiet op alles dat beweegt' maar uitgaat van gerichte inspanningen daar waar de toegevoegde waarde van die inspanningen het grootst is.

De beantwoording van deze vraag bestaat volgens de SER Noord-Nederland uit vier richtinggevende uitspraken waaronder verschillende concrete aanbevelingen kunnen worden geschaard. Deze vier uitspraken zijn:

- I. Kies en koester de doelgroep
- II. Breng beschikbaarheid in kaart, organiseer toegankelijkheid
- III. No wrong door
- IV. Al doende leert men, ga aan de slag!

Deze vier richtinggevende uitspraken sluiten aan bij de in dit advies beschreven knelpunten en worden hieronder nader uitgewerkt.

I. Kies en koester de doelgroep

Geconstateerd hebbend dat hét MKB niet bestaat is het voor dit advies en de opvolging of uitvoering ervan bij de overheden, kennisinstellingen en intermediaire organisaties belangrijk om toch enig geaggregeerd overzicht en inzicht in de doelgroep te krijgen. 'Over wie hebben we het precies?' Grofweg zijn er 4 doelgroepen van ondernemers te onderscheiden bij het realiseren van innovatie.

1. De ondernemer die geen belangstelling heeft voor innovatie;
2. De ondernemer die wel wil, maar niet beschikt over het benodigde netwerk of de benodigde kennis;
3. De ondernemer die wil en ook een plan heeft, maar de financiering niet rond krijgt of geen geschikte mensen heeft om het plan uit te voeren;
4. De ondernemer die zonder problemen innovatie realiseert.

In het kader van de efficiency van de ondersteuningsstructuur adviseert de SER Noord-Nederland daar in te zetten waar de toegevoegde waarde van de ondersteuning het grootst is. Aangezien doelgroep 4 het zonder problemen redt hoeft de ondersteuningsstructuur zich hier niet op te richten. Om effectief te zijn bij doelgroep 1 is juist erg veel inzet nodig om tot enig resultaat te komen. De meerwaarde van de ondersteuningsstructuur is het grootst bij doelgroep 2 en 3 en zou zich daar dan ook op moeten focussen.

Een dergelijke focus heeft als bijkomend voordeel dat bij elk innovatievraagstuk de ondernemer zelf een vraag heeft, hij heeft immers zelf een belang of intrinsieke motivatie om tot innovatie te komen. De ondersteuningsstructuur heeft dan vervolgens als doel deze vragen op te halen en te beantwoorden. Het hoeft deze niet op afstand en op algemeen niveau te verzinnen of te identificeren. De ondersteuning wordt zo daadwerkelijk vraag gestuurd.

Deze andere positionering van de ondersteuningsstructuur schept echter ook een verantwoordelijkheid. Namelijk dat de ondernemer die over de drempel van het 'willen ondernemen' heen stapt nooit gefrustreerd of teleurgesteld weer de stap terug moet hoeven maken. De ondersteuningsstructuur zou er daarom op gericht moeten zijn dat elke ondernemer die eenmaal ondersteuning zoekt nooit meer ongehouden naar buiten gaat. Onder de aanbevelingsrichting *No wrong door* worden hier verdere voorstellen voor gedaan.

II. Breng beschikbaarheid in kaart, organiseer toegankelijkheid

Uit de analyse in dit advies volgt dat er vier innovatiefactoren van belang zijn om innovatie te realiseren.

1. Kennis
2. Netwerk
3. Financiering
4. Arbeid

Doelgroep 2 uit de vorige paragraaf loopt vast in de fase Kennis en/of Netwerk (de planfase) en doelgroep 3 loopt vast in het organiseren van de Financiering of de Arbeid (uitvoeringsfase).

Het is belangrijk dat de genoemde innovatiefactoren zowel beschikbaar als toegankelijk zijn. Toegankelijkheid kan bereikt worden door ondernemingen direct te steunen of door te voorzien in een (eco)systeem waar ondernemers kunnen vinden wat zij zoeken. Dit advies zet innovatieondersteuning in model uiteen met twee assen met elk twee dimensies. Toegankelijkheid en beschikbaarheid op de ene as, en directe steun en maatregelen op systeemniveau op de andere as. De onderstaande aanbevelingen zijn alle langs deze assen te plaatsen.

Over het algemeen genomen is de beschikbaarheid van de innovatiefactoren slechts in beperkte mate een probleem. Er is zowel regionaal, nationaal als internationaal veel aanbod gericht op het aanbieden van de innovatiefactoren, het overzicht lijkt hierin echter nog vaak te ontbreken. Hierdoor worden soms kansen gemist of bepaalde inspanningen dubbel gepleegd. De SER Noord-Nederland adviseert daarom het aanbod aan regelingen gericht op de beschikbaarheid van Kennis, Netwerk, Financiering en Arbeid zowel regionaal, nationaal als internationaal (Europees) gecoördineerd in kaart te brengen. Hierdoor kunnen ondernemingen gerichter worden ondersteund, aansluitend bij hun eigen behoeften en oriëntatie.

Waar de beschikbaarheid van innovatiefactoren met enige inzet vaak afdoende is, is het de toegankelijkheid waar in de praktijk vaak de knelpunten optreden. Het organiseren van deze toegankelijkheid is wat de SER Noord-Nederland betreft een van de belangrijkste aandachtspunten voor de overheid en de ondersteuningsstructuur. Het in kaart brengen van de beschikbaarheid van het aanbod van regelingen en ondersteuning is hierin een eerste stap.

Kennis

Uit de knelpuntanalyse komen ten aanzien van de innovatiefactor 'kennis' de volgende knelpunten naar voren.

- 1.) 'Kloof' tussen onderzoekers en ondernemers
- 2.) Ondernemers willen concrete antwoorden op niet concrete vragen
- 3.) Gebrek aan aansluiting van kennis op toepassing

Ad 1.)

Wat de SER Noord-Nederland betreft zijn er twee manieren om deze kloof te slechten. Ten eerste door in toegepast onderzoek de vraag vanuit de markt, zowel direct als algemeen, centraal te (blijven) stellen en ten tweede door het aantal zogenaamde 'hybride' aanstellingen uit te breiden. Dat wil zeggen het aanstellen van onderzoekers bij kennisinstellingen die ook parttime ondernemer zijn. Onderzoekers die naast hun onderzoek ondernemer zijn of een omvangrijk leven als ondernemer achter de rug hebben spreken de taal van de kennisinstelling en van de ondernemer goed en kunnen zo beide werelden verbinden.

De kennisinstellingen, met name in het beroepsonderwijs, hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de samenwerking met de praktijk in het algemeen en met het bedrijfsleven in het bijzonder. Lectoren leveren bijvoorbeeld een belangrijke bijdrage aan de verbinding tussen wetenschappelijk onderzoek en toepassing. De SER Noord-Nederland vindt het van belang dat kennisinstellingen vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, wetenschappelijke kennis aan de praktijk blijven toevoegen, ook als daar geen direct financieel belang aan de zijde van de kennisinstelling mee gediend is.

Ad2.)

Zoals ook hierboven gesteld, spreken het onderwijs en het bedrijfsleven nog wel eens een andere taal. Uit de verschillende gesprekken tijdens dit adviestraject blijkt ook dat er bij het onderwijs en het bedrijfsleven een verschillende beleving is van de toegankelijkheid van kennis en technologie. Het feit dat er kennis of technologie beschikbaar is wil nog niet zeggen dat deze ook bij het bedrijfsleven terechtkomt. Hiervoor is een kennis-schakelpunt nodig. Hier kunnen ondernemers met kennisvraagstukken zich melden. Zoals gesteld zullen deze vragen niet altijd even concreet, specifiek of uitgekristalliseerd zijn. Zoals eerder gesteld: "Ondernemers willen concrete antwoorden op niet concrete vragen."

Naast doorverwijzingen zou deze 'schakelaar' dus ook een bijdrage moeten leveren aan het beter specificeren of concretiseren van onderzoeksvraagstukken, zodat deze vraagstukken kunnen dienen als basis voor toekomstig toegepast onderzoek. Ondernemers hebben namelijk behoefte aan concrete oplossingen die in de praktijk snel en relatief eenvoudig toe te passen zijn. Vandaar dat hier de nadruk wordt gelegd op toegepast onderzoek. Het is om de zelfde reden belangrijk in dergelijke kennisloketten zoveel mogelijk een 1-op-1 benadering te hanteren, op deze wijze kan maatwerk worden geleverd.

Een dergelijk schakelpunt kan vormgegeven worden door middel van een gezamenlijk loket bij hogescholen, maar er zijn ook andere manieren te bedenken. De doelen van een dergelijk schakelpunt zijn dus ten eerste het voorzien in gebundelde informatie over de beschikbare kennis en technologie in Noord-Nederland en ten tweede het assisteren van ondernemers bij het specificeren en concretiseren (articuleren) van hun kennisvraag. Het succes van een dergelijk schakelpunt zal afhangen in hoeverre het schakelpunt erin slaagt om laagdrempeligheid, benaderbaarheid, verstand van zaken en gerichte en adequate doorverwijzing te bieden aan ondernemers.

Ad3.)

Het beter laten aansluiten van het regionale krachtpunt 'kennis' op de potentie van het regionale bedrijfsleven wordt niet bereikt met een enkele regeling of maatregel. Het willen aansluiten bij het (regionale) MKB moet onderdeel worden van de houding en het gedrag (cultuur) van kennisinstellingen. Noord-Nederlandse kennisinstellingen, en met name de universiteit(en), zullen nog duidelijker samen koers moeten kiezen voor (regionale) valorisatie van kennis gericht op het MKB. De SER Noord-Nederland moedigt hen aan om met name waar het gaat over de samenwerking tussen toegepast en fundamenteel onderzoek hier afspraken over te maken. Niet alleen gericht op succes in de regio maar ook in de Europese aansluiting bij Horizon 2020.

Een andere belangrijk aandachtspunt in het kader van Horizon 2020 is het innovatieve MKB te laten aanhaken bij de samenwerkingen die op dit moment worden vormgegeven door de noordelijke (wetenschappelijke) kennisinstellingen en het 'grootbedrijf'. Ook dit vraagt om een actieve houding van de noordelijke universiteiten.

Kennis

	Toegankelijk	Beschikbaar
Directe steun	Creëer een kennis-schakelpunt waar ondernemers met een vraag digitaal of fysiek kunnen 'binnenlopen'. Begeleid ze 1-op-1 verder.	Stel marktvaart centraal bij toegepast onderzoek.
Systeemniveau	Breid 'hybride'-aanstellingen uit; 50% onderzoeker/docent, 50% ondernemer - Geef aansluiting bij (regionaal) MKB (valorisatie) prioriteit in strategie. (Kennisinstellingen) - Zoek actief aansluiting met innovatief MKB bij vormgeven samenwerkingen tussen 'grootbedrijf' en universiteiten.	Organiseer algemene informatie bijeenkomsten vanuit kennisinstellingen voor ondernemers met als vraagstelling "Wat kan ik als ondernemer met een universiteit of hogeschool?".

Netwerk

Ten aanzien van het benodigde netwerk ziet Noord-Nederland de volgende knelpunten en onderbenut potentieel:

- 1.) Weinig aandacht voor netwerken buiten speerpuntsectoren
- 2.) Onbenutte kansen in Cross-Overs van netwerken
- 3.) Inspanningen op het gebied van internationalisering dragen te weinig bij aan internationale netwerkvorming
- 4.) De rol van het grootbedrijf in Noord-Nederland is mogelijk onderbelicht en komt nog te beperkt tot uitdrukking in samenwerkingen met het regionale bedrijfsleven

Ad1.)

De SER Noord-Nederland adviseert om ook buiten de speerpuntsectoren netwerken te ondersteunen en te faciliteren. Ook buiten de speerpuntsectoren is veel economische potentie aanwezig in Noord-Nederland. Wanneer ondernemers of maatschappelijke spelers hulp of ondersteuning vragen bij het versterken van regionale netwerken gericht op innovatie en samenwerking zouden zij deze moeten kunnen krijgen. Overheden kunnen dit bijvoorbeeld doen door eigen netwerken te delen of netwerken te helpen bouwen door het ondersteunen van bijeenkomsten of ontmoetingsplaatsen.

Ad2.)

Het spannende van cross-overs tussen sectoren is dat successen slecht te plannen zijn, ze ontstaan vaak spontaan of min of meer toevallig. Binnen de Noordelijke speerpunten wordt hier al veel werk van gemaakt. Een inspanning van de ondersteuningsstructuur zou echter wel kunnen zijn om deze toevallige ontmoetingen ook buiten de speerpuntsectoren te stimuleren. Ook daar kan het organiseren van cross sectorale bijeenkomsten of zogenaamde 'pressure cookers' waarin ondernemers van verschillende sectoren samen onder tijdsdruk werken aan commerciële of maatschappelijke vraagstukken, bijdragen aan interessante cross-sectorale innovatie. Hier liggen kansen voor combinaties van ondernemers die meedenken met de overheid of studenten die meedenken met ondernemers.

Ad3.)

Een belangrijke uitdaging voor Noord-Nederland is het vergroten van de export van het bedrijfsleven. Voor internationale handel is een internationaal netwerk van groot belang. Veel netwerken ontstaan door ondernemers zelfstandig en vaak via internet. De overheid kan bijdragen aan deze netwerkvorming door ondernemers in hun eigen netwerk te introduceren. Overheden kunnen namelijk bij internationale contacten van grote waarde zijn. Bijvoorbeeld door het openen van deuren die anders gesloten zouden blijven of bij het 'schudden van de eerste hand'. De SER Noord-Nederland pleit hierbij voor een actieve en faciliterende houding van overheden. Wat de SER Noord-Nederland betreft stelt de overheid na de 'open deur' en 'de eerste hand' de agenda van de deelnemende bedrijven centraal. Die moeten namelijk de contracten of orders binnenhalen en het liefst zelfstandig deze netwerken uitbouwen en onderhouden. De overheid kan zich vervolgens richten op het introduceren van andere bedrijven in het internationale netwerk. Zo kan ook worden gewerkt aan een meer structurele borging van internationale contacten tussen de noordelijke- en andere regio's.

Ad4.)

Betrek het regionale grootbedrijf bij de uitvoering van de Noord-Nederlandse innovatieagenda van het MKB. Grote bedrijven beschikken vaak over innovatiefactoren (kennis, financiering, arbeid) en bieden nieuwe netwerken van bedrijven die kunnen leiden tot nieuwe innovatieve projecten. Binnen de speerpuntsectoren zijn hier goede voorbeelden van. Deze samenwerkingsmogelijkheden zouden ook buiten de speerpuntsectoren beter kunnen worden benut.

Netwerk

	Toegankelijk	Beschikbaar
Directe steun	Gebruik internationale contacten van overheden om bedrijven te introduceren in internationale netwerken, zodat zij deze netwerken vervolgens zelf kunnen onderhouden, uitbouwen of versterken.	
Systeemniveau	Organiseer ook buiten de speerpunt sectoren toevallige ontmoetingen binnen en tussen sectoren opdat cross-overs en netwerken buiten de gebaande paden ontstaan.	Faciliteer bottom-up netwerken ook buiten speerpunt sectoren. -Betrek het regionaal grootbedrijf bij de uitvoering van de Noord-Nederlandse innovatieagenda. Ook buiten de speerpuntsectoren.

Financiering

Financiering, en met name de toegankelijkheid van financiering, blijft een grote en vaak onoverkomelijke drempel in het realiseren van innovatie. Ondernemers lopen zowel op de markt, bij banken, of bij de overheid tegen verschillende problemen aan.

- 1.) Algehele terugtrekkende beweging bij banken
- 2.) Versnippering van financieringsregelingen, zowel privaat als publiek
- 3.) Voorwaarden van (publieke) financieringsregelingen zijn te specifiek
- 4.) Toekenning van regelingen is te weinig kwaliteit gestuurd

Ad1.)

Ondernemers ondervinden veel problemen van de terugtrekkende beweging die de banken onder andere onder invloed van de crisis maken. Met name kleine ondernemers hebben hier last van. Dit vertaalt zich, zoals genoemd, niet alleen in verminderde financieringsmogelijkheden, maar ook in het wegvallen van inhoudelijke ondersteuning die banken eerder aan kleine ondernemers leverden, bijvoorbeeld in de vorm van het account-management.

Door deze ontwikkeling is het organiseren van kredietmogelijkheden buiten de bancaire sector een belangrijke regionale opgave geworden. De noordelijke overheden en intermediaire organisaties zouden hier aandacht voor moeten hebben zowel waar het gaat om de beschikbaarheid als om de toegankelijkheid. Bij het uitblijven van marktmogelijkheden zou in Noord-Nederland een leenfaciliteit moeten worden ingericht voor krediet tussen de €10.000 en €250.000. Deze faciliteit zou het karakter van een revolverend fonds moeten hebben. Deze kredieten slechten een belangrijke drempel voor ondernemers om hun innovatieve plannen om te zetten in uitvoering.

Ondanks de terugtrekkende beweging die de bancaire sector lijkt te maken zijn er ook kansen. Banken zijn in toenemende mate bereid ook maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer de overheid bereid is te investeren in de economie zijn de banken wellicht bereid hieraan mee te werken en ook regionaal te investeren. De SER Noord-Nederland pleit daarom voor een financieringsakkoord tussen overheden, MKB en banken in Noord-Nederland.

Ad 2.)

In het kader van de toegankelijkheid zou, naast de leenfaciliteit, een regionale kredietdesk (123krediet.nl) moeten worden ingericht die de mogelijkheden voor beschikbare financieringsmogelijkheden zowel publiek als privaat voor ondernemers laagdrempelig inzichtelijk maakt.

De regionale kredietdesk zou ook een rol kunnen krijgen in het opvangen van de ondersteuningsvragen die er leven naar aanleiding van het wegvallen van het account-management dat banken eerder leverden aan kleine ondernemers.

Ad 3.)

De SER Noord-Nederland is van mening dat specifieke voorwaarden aan financieringsregelingen geen doeltreffend middel zijn om innovatie te sturen. Bovendien belemmeren deze voorwaarden het in de praktijk brengen van innovatie. De SER Noord-Nederland adviseert daarom om regelingen voor financiering zo generiek mogelijk in te steken met zo min mogelijk vormvereisten en of inhoudelijke of thematische beperkingen.

Ad 4.)

Ondernemers geven aan dat aanvragen voor goede projecten nog wel eens worden afgewezen omdat de aanvragen te laat of van onvoldoende kwaliteit zijn. Zonder dat dit iets zegt over de kwaliteit van de projecten die worden voorgesteld. Ondernemers zouden daarom beter moeten worden geholpen bij het schrijven van aanvragen.

In de Europese Unie probeert men ondernemers te ondersteunen door middel van een competitief twee fasen model. Tegelijkertijd probeert dit model ervoor te zorgen dat de subsidies, vouchers of kredieten worden toegekend aan de projecten met de hoogste kwaliteit.

Dit competitief twee fasen model werkt als volgt. In de eerste fase krijgen kansrijke initiatieven een kleine subsidie om hun plannen verder inhoudelijk te versterken. Deze worden vervolgens voor gelegd aan een vakjury. Deze vakjury of commissie beoordeelt projectvoorstellen inhoudelijk en kent uiteindelijk financiering toe aan de beste voorstellen. Een dergelijk systeem zou ook in Noord-Nederland geïntroduceerd kunnen worden.

Financiering

	Toegankelijk	Beschikbaar
Directe steun	Ontwikkel een regionale kredietdesk gericht op toegankelijkheid van krediet-aanbod: 123krediet.nl. - Gebruik competitief 2-fasen model voor meer kwaliteit in toekenning van regelingen.	Stel een revolverend fonds in voor leningen tussen de €10.000 en €250.000 gericht op het MKB
Systeemniveau	Onderzoek mogelijkheden om accountmanagement voor kleine ondernemers over te nemen. - Stel financieringsregelingen zo generiek mogelijk op. Potentie en kwaliteit moeten de belangrijkste voorwaarden voor toekenning zijn	Sluit met overheden, banken en MKB een financieringsakkoord Noord-Nederland.

Arbeid

Op het gebied van Arbeid is de beschikbaarheid van met name mbo geschoolde ondernemers een groeiend probleem. Het centrale knelpunt op het gebied van arbeid is wat de SER Noord-Nederland betreft dan ook de toenemende kwantitatieve mis-match tussen vraag en aanbod naar specialistisch vakpersoneel.

De SER Noord-Nederland heeft daarom met het 'Human Capital Agenda'-adviestraject het voortouw genomen in het uitvoeren van regionaal onderzoek naar de huidige en verwachte stand van zaken wat betreft de verhouding tussen vraag en aanbod tussen MKB en mbo-opleidingen in Noord-Nederland, waarbij tevens de mogelijkheden van het 'importeren' van vakmensen uit andere regio's, uit binnen- en buitenland wordt meegenomen.

Een ander belangrijk aandachtspunt is het bundelen van de krachten van ROC's. Zij hebben alle een sterke verwevenheid met de regionale economie en zouden meer gezamenlijk kunnen optrekken. De SER Noord-Nederland pleit daarom voor het opzetten van netwerken op clusterniveau rondom opleidingen in het mbo, op basis van de uitkomsten van het onderzoek. In deze netwerken moeten kennis, informatie en ervaringen worden uitgewisseld en inspanningen worden gecoördineerd, gericht op een optimale aansluiting van studenten op de regionale arbeidsmarkt. Het innovatieve MKB is hier een belangrijke speler in en zou, wat de SER Noord-Nederland betreft, een belangrijke rol moeten spelen in deze netwerken. De SER Noord-Nederland adviseert de Noordelijke provincies

deze netwerken te ondersteunen. Hierbij is wat de SER Noord-Nederland betreft de vraag van de arbeidsmarkt leidend en zou deze ondersteuning daarom moeten worden ingezet zowel binnen als buiten de speerpuntsectoren.

Zoals genoemd stellen stages studenten in staat praktijkervaring op te doen, het regionale bedrijfsleven te leren kennen en ook bedrijven hebben voordeel bij het binnenhalen van tijdelijk talent voor een frisse blik op een vraagstuk of hun organisatie. Op dit moment staat het lopen van stages onder druk. De kennisinstellingen zouden daarom met het regionaal bedrijfsleven afspraken moeten maken over het vergemakkelijken van de voorwaarden om stage te lopen. Bijvoorbeeld door het bieden van stagevergoedingen en het toekennen van studiepunten aan stages, ook in het Wetenschappelijk Onderwijs. Ook zouden opleidingen het lopen van stages, ook buiten het curriculum moeten stimuleren.

Arbeid

	Toegankelijk	Beschikbaar
Directe steun		Organiseer en ondersteun netwerken van mbo-opleidingen op clusterniveau. Binnen en buiten de speerpuntsectoren.
Systeemniveau	Maak afspraken tussen kennisinstellingen en het regionale MKB voor het aanbod en de vraag naar stages. -Stimuleer het lopen van stage door het toekennen van studiepunten en stagevergoedingen ook in WO	Onderzoek verhouding vraag en aanbod van met name mbo geschoold vakpersoneel en de vraag daarnaar vanuit het MKB.

III. No Wrong door

De huidige ondersteuningsstructuur in Noord-Nederland is omvangrijk, vol ambitie maar, zeker vanuit het oogpunt van de ondernemer, nog erg versnipperd en onduidelijk. Ondernemers haken daardoor soms af om de verkeerde redenen. Het Noorden laat hiermee potentieel liggen. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven, is toegankelijkheid van het ondersteuningsaanbod het belangrijkste aandachtspunt in de ondersteuningsstructuur van Noord-Nederland.

Waar verschillende ondernemers-georiënteerde organisaties als NOM, KvK en Syntens voor zichzelf min of meer duidelijk omschreven kaders hebben waar zij wel en niet voor zijn in het ondersteunen van ondernemers, is dit onderscheid voor ondernemers zelf een stuk minder duidelijk. Ondernemers zitten vaak met vraagstukken die verschillende disciplines overstijgen en lang niet altijd door een organisatie kunnen worden beantwoord of opgelost.

In de huidige ondersteuningsstructuur beschikken de kennisinstellingen, overheden, cluster- en andere intermediaire organisaties over hun eigen specialisatie die zij aan kunnen bieden aan ondernemers. De SER Noord-Nederland ziet geen aanleiding om afstand te doen van deze

specialistische positie van de verschillende ondersteuningsorganisaties (beschikbaarheid). Wel zou de toegankelijkheid van deze specialistische ondersteuning moeten worden verbeterd.

Onderdeel van de aanbevelingsrichting 'Koester de doelgroep' is dat wanneer een ondernemer zich ergens in de ondersteuningsstructuur meldt met een vraag op het gebied van innovatie hij altijd verder geholpen zou moeten worden. Dat betekent dat elke organisatie die contact heeft met ondernemers, of dit nu gaat om de provincie, de NOM, Energy Valley of Stenden University, ondernemers verder zou moeten kunnen helpen. Zoals gezegd beschikt elke organisatie over zijn eigen specialisatie en zal daardoor niet elke ondernemer met vragen buiten deze specialisatie een oplossing of een antwoord kunnen bieden. Een ondernemer is echter niet geïnteresseerd te horen dat de ene organisatie hem niet kan helpen maar vooral wie hem wél kan helpen. Het gaat er in de praktijk dus om een brug te vormen tussen specialistische en generalistische informatie.

Een model dat een brug kan vormen tussen specialisme en het voorzien in laagdrempelige algemene informatie kunnen we lenen uit het sociale domein. Zogenaamde Sociale Teams, die sociale ondersteuning verlenen in wijken, hebben een functie als aanspreekpunt voor de wijk en een functie als specialistisch hulpverlener. Van een Sociaal Team maken bijvoorbeeld een verpleegkundige, een jongerenwerker, een maatschappelijk werker en een psycholoog deel uit. Toch zijn zij aanspreekbaar voor iedereen uit de wijk met welke hulpvraag dan ook. Hun opdracht is om algemene vragen, de 1e lijn, zelf te beantwoorden en meer specialistische vragen, de 2e lijn, direct door te verwijzen naar een specialistische collega.

Dit model leidt zijn benaming af van de letter 'T', aangezien er zowel sprake is van ondersteuning in de breedte als in de diepte. In het sociale domein worden deze teams dan ook aangeduid als 'T-shaped teams'. Een dergelijk regionaal 'T-shaped' model is ook voor te stellen in het vormgeven van de ondersteuningsstructuur voor ondernemers in Noord-Nederland. Wat de SER Noord-Nederland betreft, heeft elke organisatie die zich in Noord-Nederland bezig houdt met ondersteuning van ondernemers op het gebied van innovatie, naast zijn eigen doelstellingen twee taken:

- 1) Het beschikken over en beschikbaar stellen van algemene informatie op het gebied van innovatieondersteuning zowel op het gebied van kennis, netwerk, financiering als arbeid
- 2) Het doorverwijzen van ondernemers bij specialistische vragen 'achter de voordeur' bij collega-organisaties.

Ad1.) Het is hiervoor nodig dat de huidige organisaties elkaar uitrusten met de generalistische kennis, op het gebied van kennis, netwerk, financiering en arbeid, die nodig is om ondernemersvragen ,in de 1e lijn' te kunnen beantwoorden.

Ad2.) Wanneer de vragen het algemene niveau van de 1e lijn overstijgen dient adequaat te worden doorverwezen. Met doorverwijzen 'achter de voordeur' wordt bedoeld dat organisaties doorverwijzen naar een specialist bij een collega-organisatie in plaats van naar het algemene nummer. Dit past ook bij het principe 'eenmaal binnen is niet meer buiten' wat centraal staat in de aanbevelingsrichting *Kies en Koester de doelgroep*.

Wat de SER Noord-Nederland betreft hoeft er hiermee geen '1-loket' te worden ingericht, maar de inspanningen moeten er op gericht zijn de onderlinge doorverwijzing beter te organiseren. Het 'T-shaped' model biedt hier wat de SER Noord-Nederland betreft bruikbare aanknopingspunten.

IV. Al doende leert men, ga aan de slag!

Zoals eerder gesteld bestaat hét MKB niet. Verschillende profielen en behoeften leiden tot een diverse sector. Wanneer vervolgens gesteld wordt dat 'de ondernemer centraal moet staan' is de analyse snel gemaakt dat we die ondernemer dan eerst moeten leren kennen. Als dat niet op sectoraal niveau kan, dan moet dat op individueel niveau. Dit zou pleiten voor een grootschalig representatief kwantitatief of kwalitatief onderzoek naar welke knelpunten er in de praktijk worden ervaren. Ondanks dat de SER Noord-Nederland de waarde van een dergelijk onderzoek wel degelijk inziet, adviseert zij toch hiervan af te zien. Ook onderzoek is kostbaar en vaak slechts een momentopname. De SER Noord-Nederland pleit ervoor om de middelen in te zetten in activiteiten langs de lijnen van dit advies. Succes ligt immers besloten in de praktijk, niet in de theorie. Innovatie is bij uitstek een proces dat zich slecht laat voorschrijven. De SER Noord-Nederland pleit er daarom voor om zo snel mogelijk aan de slag te gaan met het verbeteren van de ondersteuningsstructuur. Uiteraard hebben alle nieuwe maatregelen en structuren tijd nodig om in te groeien, maar er zal ook regelmatig feedback moeten plaatsvinden of de ingestoken koers werkt of op elementen moet worden bijgesteld.

De traagheid van procedures is een van de grootste ergernissen van ondernemers bij de overheid. In het vormgeven van de procedures en processen bij de overheid waar ondernemers mee te maken hebben zou door beleidsmedewerkers, afdelingsdirecteuren en bestuurders vaker de vraag moeten worden gesteld "duurt het niet te lang?". Vanuit het interne perspectief zijn procedures en processen vaak goed te verklaren. De vraag is echter of de buitenwacht hier ook begripvol en geduldig tegenover staat. Verwachtingsmanagement is hierbij erg belangrijk. Overheden moeten zich beseffen dat bij het versnellen van processen en procedures wellicht een intern risico wordt genomen, maar tegelijkertijd een extern risico, namelijk dat ondernemers zich frustreren en afhaken, wordt beheerst. Andersom geldt dit evengoed.

In dat kader is het erg belangrijk om ondernemers, die met of zonder ondersteuning er in geslaagd zijn tot betekenisvolle innovatie te komen, een podium te bieden voor interne feedback, maar vooral ook voor de buitenwereld. De overheden zouden daarom blijvend moeten inzetten op bijvoorbeeld ondernemersprijzen of prijsvragen. Ook tijdens informatiebijeenkomsten kunnen goede ervaringen van andere ondernemers een belangrijke inspiratie zijn voor hun collega's.

Innovatie draait vaak om experimenteren. Wanneer de angst voor mislukking overheerst gebeurt er uiteindelijk niets. Uit 'mislukkingen' ontstaan vaak zelfs de beste lessen voor innovatie in de toekomst. De overheid zal daarom ook moeten accepteren dat niet alles altijd (meteen) lukt en dat er ruimte moet blijven voor en rekening moet worden gehouden met constructieve mislukkingen. Dit principe van 'probing and learning' wordt in de private sector veelvuldig toegepast in het bevorderen van innovatie. Er wordt weloverwogen geëxperimenteerd. Vervolgens wordt op goede voorbeelden doorgebouwd en van slechte voorbeelden wordt geleerd. Het is daarom niet alleen belangrijk om good practices te bespreken maar ook de worst practices. Wanneer mislukkingen worden ingezet om

in de toekomst effectiever of efficiënter te zijn, is het niet erg daar wat leergeld voor te betalen. Met name in het politiek-bestuurlijk domein zou hiervoor meer ruimte moeten zijn.

Hoofdstuk 5. Advies & Aanbevelingen

Wat de SER Noord-Nederland betreft is de regionale inzet op innovatie in het MKB geen kwestie van 'nice-to-do'. Het is een kwestie van 'need-to-do' en zeer urgent. Wanneer Noord-Nederland in de combinatie van kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven de komende jaren de slag naar slimme groei niet beter weet te maken, levert dat op de middellange en lange termijn een serieuze bedreiging op voor de welvaart en het welzijn voor de regio als geheel.

Met dit advies probeert de SER Noord-Nederland een bijdrage te leveren aan het maken van deze slag door slimme groei te stimuleren in Noord-Nederland. De adviesvraag is hiertoe als volgt geformuleerd.

Op welke wijze zouden overheden, intermediaire organisaties en kennisinstellingen hun inspanningen moeten inzetten om te voorzien in een ondersteuningsstructuur die zowel efficiënt als effectief is in het bevorderen van innovatie in het Noord-Nederlandse MKB, teneinde de welvaart en het welzijn van de regio te vergroten?

De SER Noord-Nederland adviseert om de inspanningen van overheden, intermediaire organisaties en kennisinstellingen langs vier lijnen in te zetten om zowel een grotere effectiviteit als efficiency in de ondersteuning van zowel technologische als sociale innovatie in het Noord-Nederlandse MKB te bereiken. Deze vier lijnen staan hieronder uitgelegd.

I. Kies en koester de doelgroep

De SER Noord-Nederland onderscheidt vier doelgroepen van ondernemers.

1. De ondernemer die geen belangstelling heeft voor innovatie
2. De ondernemer die wel wil, maar niet beschikt over het benodigde netwerk of de benodigde kennis
3. De ondernemer die wil en ook een plan heeft, maar de financiering niet rond krijgt of geen geschikte mensen heeft om het plan uit te voeren
4. De ondernemer die zonder problemen innovatie realiseert.

In het kader van de doelmatigheid van de inzet van middelen adviseert de SER Noord-Nederland in de ondersteuning te kiezen voor de doelgroepen 2 en 3. Hier is de toegevoegde waarde van de ondersteuningsinzet het grootst.

Deze focus in de doelgroep schept ook een verantwoordelijkheid. Wanneer een ondernemer gemotiveerd is om te investeren in innovatie is de ondersteuningsstructuur er voor verantwoordelijk dat de motivatie van deze ondernemer verder wordt aangewakkerd en zeker niet wordt verminderd of kwijtgeraakt. Er moet dus niet alleen voor een bepaalde doelgroep worden gekozen, deze doelgroep moet vervolgens ook worden vastgehouden, oftewel gekoesterd.

II. Breng beschikbaarheid in kaart, organiseer toegankelijkheid

In het innovatieproces onderscheidt de SER Noord-Nederland vier innovatiefactoren.

1. Kennis
2. Netwerk
3. Financiering
4. Arbeid

Voor het succesvol tot stand komen van innovatie is het belangrijk dat al deze innovatiefactoren zowel beschikbaar als toegankelijk zijn.

De SER Noord-Nederland constateert dat innovatie niet alleen zelfstandig door bedrijven tot stand komt maar ook, en bij uitstek, in interactie met een (regionaal) innovatiesysteem van andere bedrijven, clusterorganisaties en kennisinstellingen. De SER Noord-Nederland hanteert daarom een integrale benadering die er vanuit gaat dat ondersteuning zowel direct aan bedrijven kan worden geboden als gebruikt kan worden om een succesvol interactief innovatiesysteem vorm te geven. Zowel het bedrijfs- als het systeemniveau zijn dus van belang.

De SER Noord-Nederland doet, langs de assen 'directe steun vs. steun op systeemniveau' en 'toegankelijk vs. beschikbaarheid', een aantal concrete aanbevelingen. Deze staan hieronder weergegeven.

De onderstaande aanbevelingen hebben uiteraard financiële gevolgen. Gezien de omvang van het huidige ondersteuningsaanbod is het de overtuiging van de SER Noord-Nederland dat met een meer gerichte inzet van de huidige middelen, uitvoering kan worden gegeven aan onderstaande aanbevelingen.

Figuur 2: Aanbevelingen ten aanzien van toegankelijkheid en beschikbaarheid door Directe Steun

Directe steun	Toegankelijk	Beschikbaar
<i>Algemeen</i>	-Breng de beschikbaarheid van zowel regionale, landelijke en Europese ondersteuningsregelingen in kaart.	
<i>Kennis</i>	Creëer een kennis-schakelpunt waar ondernemers met een vraag digitaal of fysiek kunnen 'binnenlopen'. Begeleid ze 1-op-1 verder.	-Stel marktvaart centraal bij toegepast onderzoek.
<i>Netwerk</i>	-Gebruik internationale contacten van overheden om bedrijven te introduceren in internationale netwerken, zodat zij deze netwerken vervolgens zelf kunnen onderhouden, uitbouwen of versterken.	
<i>Financiering</i>	-Ontwikkel een regionale kredietdesk gericht op toegankelijkheid van krediet-aanbod: 123krediet.nl .	- Stel een revolverend fonds in voor leningen tussen de €10.000 en €250.000 gericht op het MKB
	- Gebruik competitief 2-fasen model voor meer kwaliteit in toekenning van regelingen.	
<i>Arbeid</i>		-Organiseer en ondersteun netwerken van mbo-opleidingen op clusterniveau. Binnen en buiten de speerpuntsectoren.

Systeemniveau	Toegankelijk	Beschikbaar
<i>Kennis</i>	-Breid 'hybride'-aanstellingen uit; 50% onderzoeker/docent, 50% ondernemer.	-Organiseer algemene informatie bijeenkomsten vanuit kennisinstellingen voor ondernemers met als vraagstelling "Wat kan ik als ondernemer met een universiteit of hogeschool?".
	-Geef aansluiting bij (regionaal) MKB (valorisatie) prioriteit in strategie. (Kennisinstellingen) - Zoek actief aansluiting met innovatief MKB bij vormgeven samenwerkingen tussen 'grootbedrijf' en universiteiten.	
<i>Netwerk</i>	-Organiseer ook buiten de speerpunt sectoren toevallige ontmoetingen binnen en tussen sectoren opdat cross-overs en netwerken buiten de gebaande paden ontstaan.	-Faciliteer bottom-up netwerken ook buiten de speerpunt sectoren - Betrek het regionaal grootbedrijf bij de uitvoering van de Noord-Nederlandse innovatieagenda. Ook buiten de speerpuntsectoren.
<i>Financiering</i>	-Onderzoek mogelijkheden om accountmanagement voor kleine ondernemers over te nemen. - Stel financieringsregelingen zo generiek mogelijk op. Potentie en kwaliteit moeten de belangrijkste voorwaarden voor toekenning zijn.	-Sluit met overheden, banken en MKB een financieringsakkoord Noord-Nederland.
<i>Arbeid</i>	Maak afspraken tussen kennisinstellingen en het regionale MKB voor het aanbod en de vraag naar stages. - Stimuleer het lopen van stage door het toekennen van studiepunten en stagevergoedingen ook in WO	-Onderzoek verhouding vraag en aanbod van met name mbo geschoold vakpersoneel en de vraag daarnaar vanuit het MKB.

Figuur 3: Aanbevelingen ten aanzien van toegankelijkheid en beschikbaarheid door maatregelen op systeemniveau

III. No wrong door

Aansluitend bij de aanbeveling om de gekozen ondernemersdoelgroep goed vast te houden pleit de SER Noord-Nederland voor het 'no wrong door'-principe in de ondersteuning van ondernemers. Dit principe houdt in dat waar in de ondersteuningsstructuur hij ook aanklopt met vragen hij nooit de deur wordt gewezen maar altijd v erder wordt geholpen.

De SER Noord-Nederland ziet hierbij geen heil in het optuigen van 1 groot loket waar alle ondersteuningsfaciliteiten worden samengevoegd. Een dergelijke operatie is naar de mening van de SER Noord-Nederland, te ingrijpend, tijdrovend en bovendien niet noodzakelijk. De specialisaties van de verschillende ondersteuningsfaciliteiten zouden we juist moeten koesteren. De opdracht is, wat de SER Noord-Nederland betreft, om een gebruiksvriendelijke en eenvoudige manier te vinden een brug te slaan tussen het bieden van algemene informatie aan elke ondernemer die zich meldt en het doorverwijzen naar meer specialistische informatie of ondersteuning.

De SER Noord-Nederland pleit ervoor dat elk loket dat openstaat voor ondernemers:

- 1.) Wordt uitgerust met eenduidige algemene informatie ook buiten de eigen specialisatie.
- 2.) Doorverwijst 'Achter de Voordeur' van de geschikte specialistische ondersteuningsorganisatie wanneer de ondersteuningsbehoefte het algemene niveau overstijgt. Dus niet naar het algemene nummer, maar naar een gespecialiseerde collega, met naam, mailadres en telefoonnummer.

De huidige ondersteuningsorganisaties zullen deze invulling van de huidige structuur gezamenlijk moeten gaan vormgeven. Zij zullen elkaar hiertoe moeten uitrusten. De SER Noord-Nederland vraagt zowel clusterorganisaties, intermediaire organisaties als de overheden en de kennisinstellingen hier verantwoordelijkheid in te nemen.

IV. Al doende leert men, ga aan de slag!

De SER Noord-Nederland constateert dat er nog altijd veel onbekend is over wat ondernemers nu precies prikkelt of bezighoudt. Tegelijkertijd adviseert de SER Noord-Nederland om nu niet te investeren in grote kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeken om de doelgroep nog nauwkeuriger in kaart te brengen. Het belangrijkste is dat er nu snel actie wordt ondernomen om de slag naar slimme groei in Noord-Nederland mogelijk te maken. Succes ligt immers besloten in de praktijk, niet in de theorie. Innovatie is bij uitstek een proces dat zich slecht laat voorschrijven.

Deze aanbeveling sluit nauw aan bij een van de grootste stenen des aanstoots die ondernemers ervaren in contact met de overheid, namelijk dat het lang kan duren voordat 'er iets gebeurt'. Hier schuilt steeds een groot risico voor het afhaken van ondernemers. Overheden moeten bij het vormgeven van interne processen rekening houden met dit risico.

Een andere aanbeveling heeft te maken met de toetsing van ondersteuningsbeleid gericht op innovatie. Innovatie is bij uitstek een proces van experimenteren. Niet alles zal dus in een keer goed gaan. De SER Noord-Nederland benadrukt dat ook projecten die mislukken van grote waarde kunnen zijn voor het vergroten van slimme groei, zolang ook van deze 'bad-practices' wordt geleerd is het niet erg daar enig leergeld voor te betalen.

Vervolg

Dit advies behandelt met name de vraag 'wat' er onderdeel zou moeten uitmaken van een succesvol Noord-Nederlands innovatiebeleid en richt zich hierbij op het brede MKB. Een belangrijke vervolgvraag is 'hoe' dit vervolgens georganiseerd moet worden. De SER Noord-Nederland kiest ervoor die vraag te laten aan de partijen die aan het roer staan van de organisatie. In de RIS-taskforce zijn alle relevante stakeholders vertegenwoordigd. De SER Noord-Nederland is daarom van mening dat, naar aanleiding van haar analyse over wat er nodig is, de organisatievraag over het innovatiebeleid voor het brede MKB het beste in RIS verband zou kunnen worden opgepakt.

De SER Noord-Nederland benadrukt nogmaals de urgentie van het verbeteren van de innovatieprestaties van Noord-Nederland. De ambities vragen niet alleen om tempo en focus maar ook om een sterk gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het is nu aan de provincies om, samen met intermediaire organisaties, kennisinstellingen en kleine en grote ondernemers, deze verantwoordelijkheid op te pakken.