

MANAGEMENT SAMENVATTING

OVERZICHTSRAPPORT DIGITAAL ECOSYSTEEM VOOR NOORDELIJKE MKB

Dit rapport is opgesteld en uitgevoerd voor de drie noordelijke provincies en vier grote gemeenten (Groningen, Leeuwarden, Emmen, Assen). De provincies en gemeenten willen het mkb effectief ondersteunen bij het maken van de volgende stap op de digitale ladder, zodat het mkb haar economische kracht kan versterken en zo effectiever kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke/economische uitdagingen.

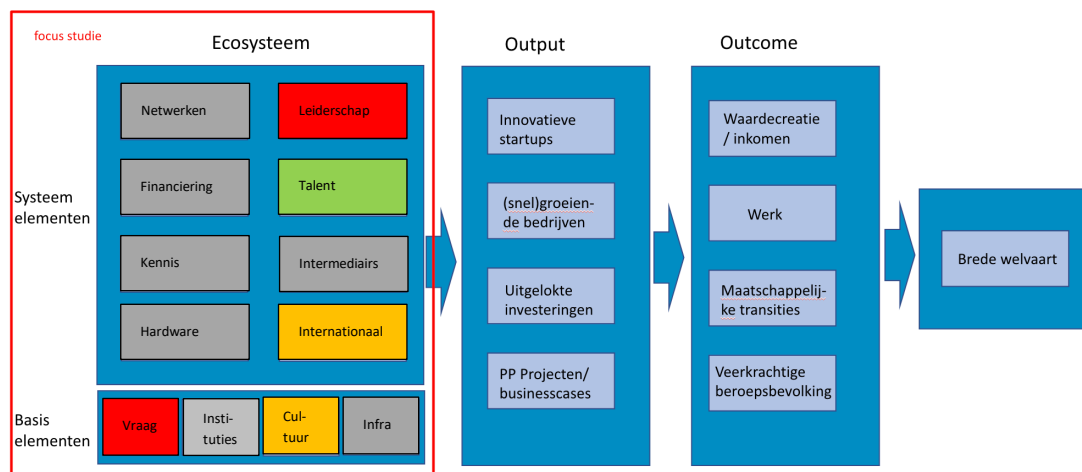
ONDERZOEKSMETHODE EN INTERPRETATIE VAN DE GEGEVENS

Dit onderzoek is uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen en E&E Advies, en gebruikt de ecosysteembenadering als een denk- en doekader voor het gericht boeken van voortgang op de mkb digitaliseringsopgave.

Op basis van deskresearch, expertinterviews en interviews met een mkb'ers is de kwaliteit van het digitale ecosysteem van de noordelijke regio in kaart gebracht. De ecosysteem-analyse doet een inventarisatie van de sterkten-zwakten van de regio, en leidt tot een voorstel voor strategie en inventarisatie. Tenslotte wordt ingegaan op de organisatie en het monitoren van deze strategie.

ECOSYSTEEM MODEL

Het ecosysteem model dient als basis voor de analyse. Op basis van de interviews, rapporten en bestaande data hebben de onderzoekers een inschatting gemaakt van de kwaliteit van de regio in vergelijking met de digitale ecosystemen van de analyse in veel gevallen 'gemiddeld' in vergelijking met de digitale ecosystemen van andere regio's in Nederland. Op het basiselement 'vraag' blijkt de lagere bedrijvigheid en beperkte aanwezigheid van corporates zijn neerslag te hebben op het creëren van massa. Op de systeemelementen 'internationaal' en 'leiderschap' scoort de regio (ver) ondergemiddeld; op 'talent' bovengemiddeld. De analyse is vooral bedoeld om *kwalitatief* nieuwe inzichten (meningen, ideeën, observaties) te verkrijgen op basis van de interviews, rapporten en bestaande data. Het belangrijk om het rapport te lezen achter het waarom van de 'scores', en welke consequenties deze scores hebben voor het beleid en interventies. Door de beperkte aanwezigheid van output-data is het niet mogelijk om de effecten van het ecosysteem op de brede welvaart te bepalen.



Bron: Stam, E. & Hardeman, S. (2020). Het Utrechtse Ecosysteem voor Ondernemerschap. Utrecht University School of Economics / Utrecht University Centre for Entrepreneurship april 2020

Figuur 1: Resultaten ecosysteem model



STERKTE-ZWAKTE ANALYSE

De analyse van het ecosysteem levert de volgende conclusies op over de kracht van het noordelijke ecosysteem:

- A. Veel urgentie bij beleidsmakers ... maar bewustzijn mkb beperkt
- B. Groot aanbod van ondersteuningsdiensten ... maar gefragmenteerd
- C. Overheden pakken de lead ... maar partners ervaren onvoldoende leiderschap
- D. Veel kennis en talent aanwezig ... maar valorisatie blijft achter
- E. Financieringsopties aanwezig ... maar lastig te hanteren voor mkb

STRATEGIE EN INTERVENTIES

ZEER STEVIGE AMBITIE NEERZETTEN DIE MKB OVERTUIGT VAN URGENTIE TOT DIGITALISERING

Ontwikkel een *narrative* die alle neuzen van de partners dezelfde kant op krijgt met gezamenlijk doel en gedeelde ambitie voor de rol van digitalisering voor de regio. De digitale ambities van het mkb kunnen gespecificeerd worden in het behalen van maatschappelijke (RIS3) uitdagingen. Coördinatie en regie wordt idealiter belegd bij gezaghebbende, onafhankelijke, verbindende partij: een besturingsorgaan zoals bijv. EBNN. Dit besturingsorgaan moet veel slagkracht, ondersteuning en profiel krijgen; er is geen behoefte aan nieuwe koepelorganisatie. Er is een plan nodig met een kop (visie, ambitie, samenhang) en staart (monitoring, programma bijstellen, samenhang bewaken). Leiderschap is nodig om het gevoel van urgentie voor digitalisering te creëren bij het noordelijke mkb en om de ambitie van het mkb op te krikken. Internationalisering biedt mogelijkheden om talent en kennis aan de regio te binden, om massa te creëren, en om het digitale ambitieniveau te verhogen.

REGIE EN LEIDERSCHAP BELEGGEN BIJ PROGRAMMABUREAU DAT SAMENHANG BRENGT IN DIGITALE INITIATIEVEN

Verbind projecten en initiatieven vanuit overkoepelende visie en regie met behulp van een programmabureau. De sterke autonomie van provincies en gemeenten zorgt voor veel vrijheid en betrokkenheid, maar ook voor het opnieuw uitvinden van het wiel en een kerstboom aan initiatieven. Nieuwe initiatieven worden idealiter getoetst door een programmabureau op hoe het initiatief bijdraagt aan de ontwikkeling van de regio, hoe de kwaliteitscontrole en effectiviteitsbepaling plaatsvindt. Partijen zoals de NOM, EBNN, Noorden Digitaal, SNN, en vertegenwoordigers van het mkb zijn belangrijke gegadigden om aan dit programmabureau deel te nemen. Het is de vraag of deze partijen het mandaat kunnen krijgen en willen nemen. Bepaal op korte termijn “wie wat gaat doen en met welk doel”. Daarnaast is het wenselijk om tot een overzichtelijke indeling en profilering te komen van de diverse initiatieven en projecten op noordelijk niveau. Bundel initiatieven met soortgelijke activiteiten om de versnippering te beperken.

DOELGROEPENBENADERING: AANGEPAST PROGRAMMA EN ONDERSTEUNING VOOR DIGITALE BEGINNERS EN KOPLOPERS

Pas programma en ondersteuning aan o.b.v. van waar de mkb'er zich bevindt op de digitaliseringsladder. De analyse laat twee doelgroepen zien o.b.v. de digitale ladder (zie Appendix). Digitale beginners (niveau 1-2) leven in waan van de dag en hebben behoefte aan laagdrempelige ondersteuning via kant-en-klare, concrete oplossingen, simpele subsidieregelingen (vouchers) en ondersteuning bij keuze voor leveranciers (solution providers). O.b.v. intake-gesprek kan vraag gearticuleerd worden en gecombineerd worden met concrete oplossingen (zie voorbeeld). Digitale koplopers (niveau 3-4) zijn strategisch georiënteerd en hebben behoefte aan matching van gespecialiseerde kennis, aansluiting vinden bij digitale initiatieven (innovatie)werkplaatsen, hubs, proeftuinen), en staan open voor complexere subsidieregelingen. Zorg dat de 1e lijn ondersteuning hét start loket wordt voor de digitale beginner. Dit loket moet goed bemenst worden met kundige medewerkers met een groot netwerk, die in staat zijn om de vraag te articuleren en om verbanden te leggen om de mkb'er op weg te helpen. Tenslotte is er de oproep om de kennisinstellingen dichter bij het brede mkb te brengen. Hier liggen mogelijkheden om de kennisvalorisatie te verbeteren.

STRATEGISCH HANDELEN OP STERKTEN VAN DE REGIO DOOR BETERE ORGANISATIE VOOR
PRESTIGIEUZE PROJECTEN MET BEHULP VAN PROJECTMOTOR

Investeer in organisatiecapaciteit die als projectenmotor dient om prestigieuze Europese projecten binnen te halen die strategisch relevant zijn voor de regio. Deze projecten geven boost aan kennisontwikkeling van de regio en komen later ten goede aan het mkb. De projectenmotor heeft als taak om leidende triple helix samenwerkingen binnen gezondheid, energie, en groene chemie bij elkaar te brengen (o.l.v. kwartiermakers) om prestigieuze, en competitieve projecten aan te vragen op Europees topniveau. Zoek onder leiding van de projectenmotor naar prestigieuze Europese en andere internationale projecten die strategisch relevant zijn voor de regio, en richting geeft aan de strategie van de regio. Op basis van de sterkte-zwakte analyse kan de projectenmotor in samenspraak met het bestuursorgaan en het programmabureau een routekaart ontwikkelen om belangrijke ecosysteem elementen aan te pakken. De projectenmotor kan actief sturen door het creëren van consortia op de elementen die het sterkst ontwikkeling behoeven (zoals bijv. **'leiderschap'** en **'internationalisering'**) en door gebruik te maken van de sterke clusters in de regio: bijv. agribusiness verenigd in Fascinating, duurzame polymeren & kunststoffencluster, innovatiehub in Drachten, chemiecluster, energiecluster, *healthy ageing & health technology* cluster. Zulke netwerken zijn vaak van internationaal topniveau en hebben hierdoor een grotere kans om zulke prestigieuze projecten te winnen.

ORGANISATIE EN MONITORING

Om invulling te geven aan de strategie is er behoefte aan de volgende organisatie:

Taak/rol/verantwoordelijkheid	Organisatie	Mogelijke betrokken partijen
Missie/visie/strategie	Bestuursorgaan	EBNN of gezaghebbende, onafhankelijke, verbindende partij
Coördinatie, samenhang en effectmeting projecten	Programmabureau	SNN, NOM en Noorden Digitaal
Implementatie en exploratie van prestigieuze projecten en groeifondsen	Projectenmotor	SNN, provincies, gemeenten, en kennisinstellingen (i.s.m. intermediairs, corporates)
Ondersteuning mkb (niveau 1-2) bij vraagarticulatie en digitalisering	1 ^e lijnsloketten	IBDO, Ynbusiness, GroBusiness

Tabel 1: Organisatie bij voorgestelde strategie

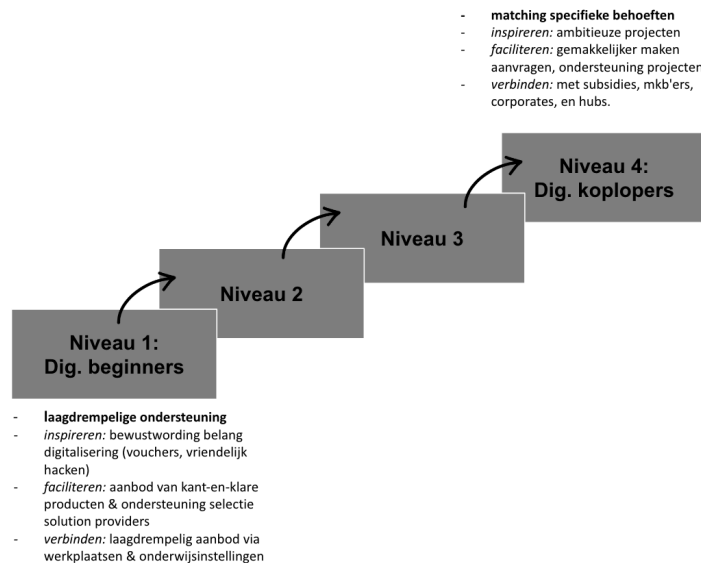
Deze partijen moeten op korte termijn gepolst worden over hun mogelijke betrokkenheid, en kijken of en onder welke omstandigheden zij het mandaat kunnen krijgen en willen nemen.

Om sturing te geven aan de kwaliteitsontwikkeling van het ecosysteem is het noodzakelijk om 3 lijnen uit te zetten. Het gaat hier om het monitoren van:

1. ecosysteem elementen;
2. outputs van het ecosysteem;
3. interventies en digitale initiatieven.

Bestaande monitoren (Innovatiemonitor en Stand van het Noorden) kunnen op jaarlijkse basis input aanleveren voor het monitoren van de ecosysteem elementen en output. Voor het monitoren van interventies en digitale initiatieven is het noodzaak om aan te sluiten bij bestaande initiatieven (bijv. Regiobank) en stapsgewijs op te schalen naar een volwaardig informatiemanagementsysteem.

APPENDIX: INDELING MKB'ER OP DIGITALE LADDER



Figuur 2: Digitale ladder van het mkb

Digitale beginners (niveau 1-2): Mkb'ers lager op de digitale ladder zijn niet alert op de strategische kansen en vaak "onbewust onbekwaam" m.b.t. digitalisering. Vooral als er problemen voordoen is er behoefte. De problemen zijn veelal praktisch van aard. Hier is ondersteuning nodig om hen op weg te helpen met de juiste toegespitste informatie, kant-en-klare productoplossingen, en met navolging na doorverwijzing.

Interventie: Via 1e lijn IBDO, YnBusiness, GroBusiness (ondernemersloketten) toegankelijk hulp aanbieden. N.a.v. vraagarticulatie doorverwijzen naar de juiste personen/partijen en eenvoudige regelingen (incl. deadlines). Duidelijke informatiebehoefte aan voorselectie veilige aanbieders/solution providers. Overtuig deze doelgroep met concrete, kant-en-klare oplossingen, en zet niet in op het "agenderen" van digitalisering. Een generieke boodschap gericht op het gebruik van digitalisering of een bepaalde technologie werkt niet bij het motiveren en activeren van deze mkb-doelgroep.

Digitale koplopers (niveau 3-4) le ladder zijn actief bezig met digitalisering. Ze maken vaker gebruik van subsidieregelingen en digitale initiatieven (werkplaatsen, hubs, stageplekken). Vaak nemen ze zelf het initiatief om digitale kennis/vaardigheden te vergaren omdat dit sneller gaat en meer controle biedt. De aanvragen en aansluitingen bij digitale initiatieven (hubs, proeftuinen) met andere partijen kosten veel tijd, en worden alleen aangegaan als het voordeel concreet en duidelijk is.

Interventie: Ondersteuning is benodigd om deze mkb'ers de weg te wijzen, en te ondersteunen bij deelname. Gemak en tijdsinvestering spelen een belangrijke rol bij aanvraag/samenwerking. De behoefte aan digitale kennis is vaak zeer specifiek en meer passend bij 2e en 3e lijn. Samenwerking met kennisinstellingen (stageplaatsen, onderzoek) past vooral bij de kennisintensieve mkb'er. Daar moeten mkb'ers overtuigd worden dat het loont, en dat de niet-declarabele uren echt een meerwaarde voor de organisatie zijn. Daarnaast zijn digitale koplopers nog steeds op zoek naar kant-en-klare producten, ondersteuning bij selectie aanbieders en/of aanleren generieke ondernemingsvaardigheden zoals marketing.