

Project:

De Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg

Versie: 3.2

Inhoud

1.	Management Samenvatting.....	4
2.	Project Context.....	8
3.	De Gemeenschappelijk MKB-aanpak	9
3.1.	Fase 1: uitwerken van het Position Paper.....	9
3.2.	Een Offline en Online Platform – een basis voor Samenwerken & Verbinden	10
3.2.1.	Inleiding	10
3.2.2.	Online Digitaal Platform service	11
3.2.3.	Het Offline Platform	12
3.3.	Samenwerken & Verbinden en de Gemeenschappelijke MKB-aanpak.....	13
3.4.	Doelgroep & Ondersteuning	14
4.	Project Governance & Organisatie.....	15
4.1.	Governance Structuur	15
4.2.	Organisatie	16
4.3.	Uitvoeringsorganisatie & LIOF.....	18
4.1.	Samenwerking & Verbinden	18
5.	Project Fasering	19
5.1.	Planning.....	19
5.2.	Fase 2 – Bouwfase.....	19
5.3.	Fase 3 – pilot fase & brede uitrol.....	20
6.	Begroting & Financiering	21
6.1.	Begroting	21
6.2.	Financiering	23
	Bijlagen – Project Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg.....	24
	Bijlage 1: Position Paper – Review (versie v3.1).....	25
	Bijlage 2: Project Charter fase 1 – Uitvoeringsplan.....	30
	Bijlage 3: Participanten, stakeholders en stuurgroep voor het definiëren van het uitvoeringsplan.....	35
	Bijlage 4: De Gemeenschappelijke MKB aanpak.....	36
	Bijlage 5: Procesbeschrijving Online Digitaal Platform.....	40
	Bijlage 6: Procesbeschrijving Frontdesks.....	49
	Bijlage 7: Procesbeschrijving Support Proces.....	53
	Bijlage 8: Procesbeschrijving Scouting & Selectie proces	60
	Bijlage 9: Procesbeschrijving Masterclasses.....	66
	Bijlage 10: Organisatie.....	69
	Bijlage 11: Uitvoeringsorganisatie bij LIOF.....	74
	Bijlage 12: Intentieverklaringen	75
	Bijlage 13: Activiteiten Bouwfase.....	80

Bijlage 14: Details begroting Gemeenschappelijke MKB-aanpak	83
1. Management Samenvatting.....	85
2. Algemene Uitgangspunten.....	88
2.1. Fasering.....	88
2.2. Kostenelementen.....	88
2.3. Bouwfase.....	88
2.4. Offline Platform.....	89
2.4.1. Frontdesks.....	89
2.4.2. Masterclasses.....	89
2.4.3. Support Proces.....	90
2.5. Online Digitaal Platform.....	90
2.6. Inkomsten.....	91
3. De Uitvoeringsorganisatie	92
3.1. Algemeen uitvoeringsorganisatie	92
3.2. Begroting Uitvoeringsorganisatie	92
3.2.1. Algemene uitgangspunten.....	92
3.2.2. Indicatieve begroting – Scenario's	93
Annex A: Detailoverzicht indicatieve begroting scenario 1.....	96
Annex B: Detailoverzicht indicatieve begroting Scenario 2.....	101

1. Management Samenvatting

Ondanks de positieve ontwikkelingen van de Limburgse economie wordt geconstateerd dat de bijdrage van het MKB achter blijft op landelijke trends. Aangezien wel heel nadrukkelijk de indruk bestaat dat het MKB wel groeipotentie heeft, is het initiatief ontstaan om ondernemers gericht te gaan ondersteunen en met name de gevestigde MKB-er met groei- en/of innovatieambitie.

De belangrijkste initiële uitgangspunten en doelstellingen voor een dergelijk initiatief zijn uitgewerkt in de Position Paper voor deze integrale gemeenschappelijke aanpak dat weer als basis heeft gediend voor het in fase 1 uitwerken van een uitvoeringsplan. Hierbij zijn als belangrijke aspecten van de nieuwe aanpak geformuleerd: Samenwerken & Verbinden van bestaande initiatieven hierin ondersteund door een Online Digitaal Platform en een meer gerichte ondersteuning van gevestigde MKB-ers met een groei- en/of innovatieambitie door middel van intensief Support Proces. De beoogde Gemeenschappelijke MKB-aanpak is gebaseerd op het vormgeven van een Offline- en een Online Platform.

Alle MKB-ondernemers die niet in aanmerking komen voor een intensief Support Proces kunnen wel gebruik maken van de Frontdesk functie en het Online Digitaal Platform.

Het is belangrijk te vermelden dat deze Gemeenschappelijke MKB-aanpak open staat voor alle Limburgse MKB-ondernemers en niet alleen beschikbaar voor de ondernemers lid van een van de aangesloten organisaties van Ondernemend Limburg.

De projectfasering is gebaseerd op een bouwfase van ca. 3 maanden vanaf definitieve besluitvorming, een pilotfase van ca. 6 maanden en vervolgens een brede uitrol gedurende een periode van ca. 18 maanden. Dit betekent dat momenteel wordt uitgegaan van een project dat tot eind Q1-2020 zal plaatsvinden. Een evaluatie zal vervolgens mede bepalend zijn voor een continuering na deze periode.

Samenwerken & Verbinden

De Gemeenschappelijke MKB-aanpak heeft een belangrijke functie in het laten Samenwerken & Verbinden van bestaande en/of toekomstige nieuwe initiatieven. Hierdoor kan een ondernemer ook al gerichter ondersteund worden en beter doorverwezen worden naar een initiatief gericht op het ondersteunen van die ondernemer. De MKB-aanpak is in deze complementair en versterkend met betrekking tot bestaande initiatieven.

Het Offline Platform

Een belangrijk onderdeel van de MKB-aanpak is voor de gevestigde MKB-ondernemer met groei- en/of innovatie ambitie het **Offline Platform**. Voor bepaalde zaken kan hij hiervoor al terecht bij de frontdesk van de aangesloten partners. Voor de meer concrete ondersteuning om te komen tot (financierbare) bedrijfsplannen wordt hierbij de mogelijkheid geboden van

een intensief Support Proces. Hiervoor kunnen ondernemers oftewel door platform partners als potentiële kandidaat voor ondersteuning voorgedragen worden oftewel bedrijven dienen hiervoor rechtstreeks een verzoek in (via e.g. de front-desk van deze partners);

Voor ondersteuning van de ondernemer voor een Support Proces faciliteert de Frontdesk het Scouting & Selectie proces.

Verder kunnen als een onderdeel van het Offline Platform masterclasses gegeven worden die enerzijds door de aard van het onderwerp bewustwording bij de ondernemer kunnen creëren voor het belang van het hebben van een groei- en/of innovatiebehoefte en/of specifieke op de ondernemer gerichte onderwerpen kunnen behandelen. Masterclasses kunnen in principe naast bijeenkomsten ook digitaal aangeboden worden.

Het Online Digitaal Platform

Ondernemers kunnen via een **Online Digitaal Platform** gebruik maken van een aantal functionaliteiten die hierop worden aangeboden zoals:

- Inzicht krijgen in “best practices” van andere ondernemers die succesvol zijn geweest ten aanzien van specifieke aspecten voor hun organisatie en de wijze waarop zij die hebben gerealiseerd;
- Het via “challenges” om advies vragen bij derden – aangesloten op dit platform hetgeen ook tot een peer-to-peer support kan / zal leiden;
- Informatie over een veelheid van voor ondernemers ondersteunende “tools” en/of relevante informatie via “kennisplein”;
- Informatie over partners van het integraal platform.

Governance & Organisatie

Ondernemend Limburg zal voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak een triple-helix structuur opzetten waardoor verschillende belangrijke stakeholders nauw betrokken blijven en ook een advies functie kunnen vervullen. De uiteindelijke vorm van deze structuur zal mede bepaald worden door randvoorwaarden en/of condities die gedefinieerd worden door de financiers van de MKB-aanpak.

Ten aanzien van de benodigde uitvoeringsorganisatie is het streven erop gericht deze organisatie in nauwe samenwerking met LIOF vorm te geven. De organisatie zal echter vormgegeven dienen te worden op projectbasis waardoor de betreffende medewerkers in principe op project-/interim basis gecontracteerd moeten worden.

De organisatie zal gezien de aard van haar activiteiten grotendeels virtueel dienen te opereren.

Begroting & Financiering

Op basis van de gehanteerde uitgangspunten en gedetailleerde begrotingsanalyse is er een bedrag van netto ca. € 2.2. mln. benodigd voor de periode tot eind Q1-2020. In dit netto financieringsbedrag is rekening gehouden met de verwachte in-kind support gedurende de bouwfase van aangesloten partners gedurende de bouwfase en/of het vormgeven van de frontdesk functie en gedurende de pilot- en uitrol fase met de ondersteuning voor frontdesk functie, het Support Proces en/of het Online Digitaal Platform.

In de praktijk za de benodigde financiering met name aangewend moeten worden voor de benodigde uitvoeringsorganisatie.

Ondernemend Limburg zal periodiek verantwoording afleggen over de besteding van de financiële middelen.

Voor de financiering van de benodigde € 2.2 mln. is het volgende financieringsmodel gehanteerd aangezien de besluitvormingsprocessen betreffende verzoeken tot financiering in parallelle processen zullen plaatsvinden.

Zuid-Limburgse Gemeenten (via LED)	€ 600.000,-
Gemeente Heerlen	€ 100.000,-
Keyport2020/EDB Noord Limburg	€ 350.000,-
Ondernemend Limburg	€ 50.000,-
Provincie Limburg	€ 1.100.000,-

Toekomst perspectief

Als Ondernemend Limburg wordt momenteel uw goedkeuring en financiële ondersteuning gevraagd voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak gericht op Samenwerken & Verbinden, het intensief ondersteunen van gevestigde MKB-ers met een duidelijke groei- en/of innovatie ambitie maar ook een aanpak die voor alle MKB-ers een belangrijke doorverwijsfunctie vervuld.

Als Ondernemend Limburg hebben we inmiddels ook geconcludeerd dat deze aanpak een goede basis kan vormen om hierin goedlopende succesvolle en/of nieuwe initiatieven te integreren. Als Ondernemend Limburg zouden we hierover ook op korte termijn tot een dialoog willen komen.

Wij zijn namelijk inmiddels tot de conclusie gekomen, voortbouwende op het MKB initiatief dat nu voorligt dat een uitvoeringsorganisatie waarin bestaande en nieuwe initiatieven kunnen worden gebundeld die op dit moment individuele overheidsfinanciering ontvangen, met meer kracht ingezet kunnen worden. Het geeft ook de mogelijkheid om op basis van de daadwerkelijke toegevoegde waarde en/of behoeften van de MKB-ondernemer de portfolio van initiatieven gericht te evalueren.

Het vormgeven van de nu beoogde Gemeenschappelijke MKB-aanpak met een triple-helix structuur kan een goede basis vormen om hiermee nog meer toekomstgericht vorm te geven aan het ondersteunen van de Limburgse MKB-ondernemer die ook in de toekomst zeer belangrijk blijft voor de Limburgse economie.

2. Project Context

Groei kansen voor het MKB

In algemene zin vertoont de Limburgse economie momenteel een positieve ontwikkeling. Een ontwikkeling die ook tot uitdrukking komt in o.a. een daling van de werkloosheid en er volop geïnvesteerd wordt in de kenniseconomie.

Het is echter ook geconstateerd dat de bijdrage van het MKB achter blijft op het landelijk gemiddelde. Het feit dat het MKB onvoldoende groeit, is een punt van zorg mede vanwege het feit dat een substantieel deel van de werkgelegenheid afhankelijk is van het MKB en vele werknemers werkzaam zijn in dit MKB.

Het MKB is en dient een belangrijke aanjager en motor van onze Limburgse economie te zijn. Groei van de economie door het MKB betekent meer arbeidsplaatsen, meer vakspecialisten, beter onderwijs, jongeren aan Limburg binden, economische groei en verbetering van de leefbaarheid (van dorpen).

Aangezien er heel nadrukkelijk de indruk bestaat dat er wel groeipotentie is, betekent dit dat er ook kansen zijn om de Limburgse economie te versterken met alle gerelateerde positieve effecten. Kansen die we nu moeten aangrijpen omdat dit MKB wel degelijk wil groeien en innoveren en/of behoefte heeft aan een duurzame continuering van hun ondernemingen.

Kansen die echter vragen om een gerichte ondersteuning van deze groep van ondernemers die in de praktijk wel de ambitie hebben maar waar het vaak ontbreekt aan tijd, geld, kennis/kunde om een ambitie ook daadwerkelijk te realiseren. Ambities die alleen gerealiseerd kunnen worden als de ondernemer ondersteund kan worden door hem naar de juiste initiatieven voor ondersteuning te begeleiden en/of om hem zelfs intensief te ondersteunen in het komen tot (financierbare) bedrijfsplannen die hiervoor als basis moeten dienen.

In de praktijk blijkt ook dat vele ondernemers niet meer weten bij wie ze voor wat terecht kunnen en/of dat het tijdrovende activiteiten zijn geworden om tot daadwerkelijke ondersteuning te kunnen komen. In dit kader dient echter ook niet onvermeld te blijven dat ook ontwikkelingen in de arbeidsmarkt inmiddels in bepaalde sectoren invloed hebben op de economische ontwikkelingen (c.q. tekorten aan opgeleid personeel).

Een platform voor heel Limburg

De huidige situatie ten aanzien van de MKB-ondernemer heeft er toe geleid dat vanuit een aantal partijen is aangegeven dat er dringend behoefte is aan een gemeenschappelijke aanpak voor het MKB. Er is kort gezegd behoefte aan één platform waarop, Limburg breed, alles samenkomt en van waaruit de ondernemer echt geholpen wordt.

De oorspronkelijk uitgangspunten en doelstellingen voor een dergelijk platform voor heel Limburg zijn uitgewerkt in een Position Paper dat als basis heeft gediend voor het verder uitwerken van deze gemeenschappelijke MKB-aanpak (zie bijlage 1 voor dit Position Paper). Hoewel het Position Paper als uitgangspunt heeft gediend voor de uitwerking hiervan in een uitvoeringsplan hebben er in overleg met de Stuurgroep en/of andere stakeholders aanpassingen in de wijze waarop de Gemeenschappelijke MKB-aanpak uiteindelijk gerealiseerd dient te worden plaatsgevonden.

3. De Gemeenschappelijk MKB-aanpak

3.1. Fase 1: uitwerken van het Position Paper

Op basis van het gemeenschappelijk gedragen Position Paper is er een project fase 1 gedefinieerd met als belangrijkste doel de doelstellingen uit te werken in een inhoudelijk uitvoeringsplan. Hierbij is het van belang te vermelden dat het deze Gemeenschappelijke MKB-aanpak heel nadrukkelijk bestemd is om ingezet te worden voor heel Limburg. Dit ondanks het feit dat het project in eerste instantie is gefaciliteerd door Limburg Economic Development.

Voor het uitwerken van het Position Paper s door een Stuurgroep MKB-aanpak een projectcharter goedgekeurd (zie bijlage 2) met als belangrijkste resultaten te realiseren in deze fase:

- Een inhoudelijk uitvoeringsplan inclusief de activiteiten die in een bouwfase 2 gerealiseerd zouden moeten worden op een gemeenschappelijke MKB-aanpak ook daadwerkelijk te kunnen realiseren;
- Indicatieve begroting en financiering;
- Voorstel voor Governance en Organisatie.

In principe waren de inhoudelijke aspecten van het uitvoeringsplan eind augustus/begin september nagenoeg afgerond. Echter, mede vanwege het feit dat de aspecten Begroting/Financiering, Governance en Organisatie meer afstemming nodig hadden is deze fase niet conform planning eind september afgerond.

Het uitvoeringsplan is mede tot standgekomen door een groep participanten en er is in de tijd ook afstemming geweest met een groep stakeholders. Voor het project is een separate stuurgroep actief geweest. (zie bijlage 3 voor de participanten, stakeholders en stuurgroep)

Het feit dat gedurende de maand september Ondernemend Limburg de intentie heeft kenbaar gemaakt het eigenaarschap van de gemeenschappelijke MKB-aanpak te willen nemen vanaf de bouwfase (fase 2 – per oktober 2017) en het besluitvormingsproces door LED ook niet gefinaliseerd konden worden hebben er ook toe bijgedragen dat een finale besluitvorming is voorzien voor eind-november door de partijen die noodzakelijk zijn voor de realisatie door de hiervoor noodzakelijke financiële bijdragen zoals Provincie en Gemeenten (voor Zuid-Limburg voornamelijk via Limburg Economic Development).

Doordat het eigenaarschap van de gemeenschappelijke MKB-aanpak vanaf oktober is overgenomen door Ondernemend Limburg was het ook mogelijk alle aspecten die nog voor een besluitvormingsproces afgerond noodzakelijk waren, zoals project Governance, Organisatie en Financiering nu met deze eigenaarschap structuur verder voor te bereiden.

In paragraaf 3.2. zal nu eerst aandacht worden besteed aan de inhoudelijke aspecten van deze gemeenschappelijke MKB-aanpak, in paragraaf 3.3. de belangrijkste elementen voor de bouwfase. Hoofdstuk 4 zal aandacht besteden aan de Governance structuur van deze gemeenschappelijke aanpak onder de verantwoordelijkheid van Ondernemend Limburg en de voorziene uitvoeringsorganisatie. Hoofdstuk 5 heeft betrekking op de fasering van dit project hoofdstuk 6 behandelt de begroting en financiering.

3.2. Een Offline en Online Platform – een basis voor Samenwerken & Verbinden

3.2.1. Inleiding

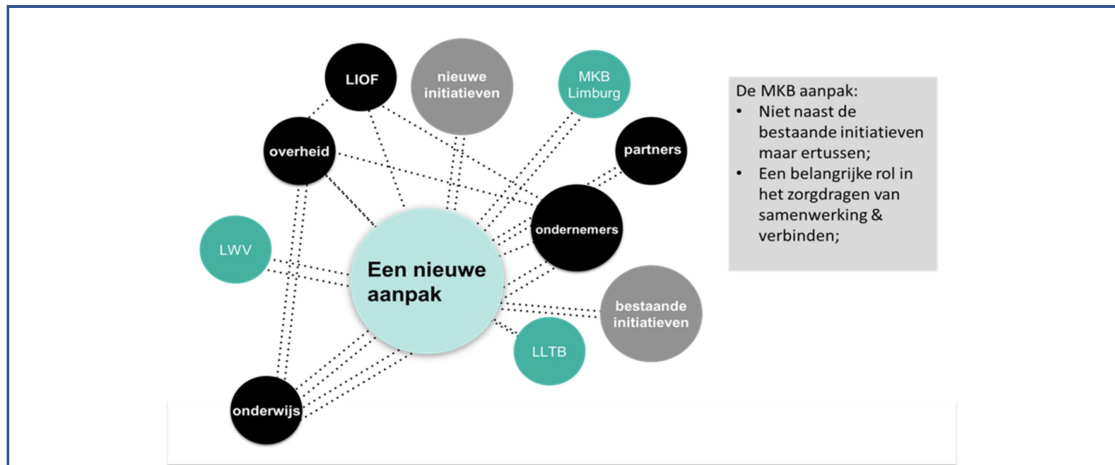
Een belangrijk basisuitgangspunt is het gerichter kunnen ondersteunen van de gevestigde MKB ondernemer. In principe moeten alle MKB-ondernemers met ambitie en/of kansen beter dan vandaag doorverwezen kunnen worden naar die initiatieven die ondersteunend kunnen zijn voor de ondernemer. Hiervoor kan de ondernemer in deze aanpak terecht bij een frontdesk (een contact punt bij een partner van de MKB-aanpak) of kan hij terecht op een Online Digitaal Platform waar alle initiatieven zoveel mogelijk samengebracht worden. Verder is het de doelstelling om die gevestigde MKB-ers met een duidelijke groei- en/of innovatie ambitie door middel van een intensief Support Proces te ondersteunen in het komen tot realiseerbare (financierbare) bedrijfsplannen die noodzakelijk zijn om ambities ook te kunnen implementeren en realiseren.

Het beoogde Online Digitaal Platform heeft hierbij een belangrijke (ondersteunende) functie om bestaande initiatieven beter te laten samenwerken & verbinden, kennisdeling (best practice voorbeelden van ondernemers in het realiseren van ambities, kennisplein), community-vorming tussen ondernemers, mogelijkheden om vragen te adresseren etc. Dit platform heeft een functie van online informatiebalie.

Conform de uitgangspunten en doelstelling zoals beschreven in het Position Paper is een van de belangrijke uitgangspunten dat deze aanpak complementair, versterkend en niet concurrerend moet zijn met bestaande initiatieven. Het dient Samenwerken te bevorderen en initiatieven te kunnen Verbinden waardoor een gerichtere ondersteuning van de MKB-ondernemer mogelijk is. Een nauwere samenwerking met de diverse initiatieven kan ervoor zorgdragen dat een ondernemer beter kan worden begeleid in zijn vragen. In dit stadium zullen met uitzondering van het Support Proces ondersteunende initiatieven uitgevoerd en/of vormgegeven dienen te worden door derden. Het is in principe niet de doelstelling van de MKB-aanpak eigenaar te zijn van (nieuwe) initiatieven en/of concurrerend te gaan acteren met initiatieven.

In meer detail zal deze gemeenschappelijke MKB-aanpak in de volgende paragrafen aandacht krijgen op basis van kernelementen van in het inhoudelijke uitvoeringsplan. Een algemene (proces-) beschrijving van de gemeenschappelijke MKB-aanpak is opgenomen in bijlage 4.

Figuur 1: De Gemeenschappelijk MKB-aanpak: gericht op Samenwerken & Verbinden



3.2.2. Online Digitaal Platform service

De belangrijkste services van het **Online Digitaal Platform** zijn gebaseerd op de door de initiatiefnemers gedefinieerde functionaliteiten en betreffen:

- Delen van Best Practices: in overleg met ondernemers delen van voorbeelden van ondernemers die door de MKB-aanpak ondersteund zijn en op basis waarvan andere ondernemers niet alleen inzicht krijgen in de toegevoegde waarde van deze ondersteuning maar nog belangrijker, ook zelf extra gemotiveerd worden om groei- en/of innovatie ambitie in concrete plannen om te zetten;
- Community vorming: de mogelijkheid van ondernemers om op een laagdrempelige manier zaken met elkaar te kunnen uitwisselen. Afhankelijk van het aantal die hiervan gebruik maken en hun behoeften kunnen er zelfs “communities” opgezet worden voor specifieke ondernemersgroepen;
- Samenbrengen van initiatieven: ondernemers die op zoek zijn naar ondersteuning op een gemakkelijk toegankelijke wijze een overzicht geven van reeds bestaande initiatieven en hun belangrijkste ondersteunende mogelijkheden. Hiervoor kunnen verschillende zogenaamde “kennispelen” ingericht worden;
- Delen van informatie: informatie die mogelijk voor een ondernemer van belang zou kunnen zijn via dit platform toegankelijk maken;
- Mogelijkheid tot het plaatsen van vragen: het platform zal ook een functionaliteit hebben waarbij ondernemers specifieke vragen aan de community van het online digitaal platform kunnen plaatsen die oftewel door de MKB-consultants en/of door andere deelnemers aan het Online Digitaal Platform beantwoord kunnen worden;
- Partner overzicht: het platform zal ook een overzicht geven van de partners verbonden aan de MKB-aanpak hetgeen zowel publieke als ook private partijen kunnen zijn alsmede hun aard van service;
- Overzicht van frontdesks / doelgroep en inhoud/werkwijze van het Support Proces

Verder zal het Online Digitaal Platform de mogelijkheid hebben om inzicht te verkrijgen in welke aspecten van het Online Digitaal Platform gebruikt worden en welke niet (en met welke intensiteit of ondernemers(-groep), welke kennispleinen en welke content bekeken wordt etc.) Verder zal het platform ook de functionaliteit hebben om toegang te krijgen tot externe internet sites via internet-links.
Zie bijlage 5 voor een verdere procesomschrijving.

3.2.3. Het Offline Platform

De belangrijkste services van het Offline platform zijn:

- **Frontdesks:** naast de mogelijkheid specifieke informatie beschikbaar te krijgen voor ondernemers door het gebruik maken van het Online Digitaal Platform is het de bedoeling dat ondernemers ook terecht kunnen bij fysieke steunpunten – de frontdesks. Het is de bedoeling deze frontdesks vorm te geven in samenwerking met deelnemende partners. Dus geen nieuwe loketten maar gebruik maken van bestaande informatiepunten zoals bedrijvencontactcenters van Gemeenten, balies/kantoren van partners etc. Doordat deze frontdesks ook aangesloten zijn op het Online Digitaal Platform hebben zij ook een beter inzicht dan vandaag in de mogelijkheden om de ondernemer te ondersteunen en/of naar de juiste instantie/partner te verwijzen afhankelijk van zijn vraag; Deze bestaande bedrijvencontactpunten zullen in principe hun huidige werkzaamheden continueren.
Zie bijlage 6 voor een meer gedetailleerde procesbeschrijving van deze Frontdesks.
- **Het Support Proces:** conform de uitgangspunten van het Position paper, gevestigde MKB-ers met een groei- en/of innovatie ambitie ondersteunen in het komen tot realiseerbare bedrijfsplannen (die ook als basis nodig zijn voor het opstellen van een financieringsplan indien noodzakelijk).
Dit zullen in de praktijk intensieve gesprekken zijn met een ondernemer door een MKB-consultant waarbij eerst inzicht verkregen zal moeten worden in de aard van zijn ambitie, een schets van zijn organisatie (c.q. probleem analyse), stappenplan om een bedrijfsplan vorm te geven (aangezien dit afhankelijk van ambitie, huidige situatie van de onderneming etc. kan verschillen); het definiëren van het bedrijfsplan (waarvoor ook mogelijk andere partijen consulteert moeten worden).
In bepaalde gevallen zal de ondernemer mogelijk zelfs geadviseerd moeten worden eerst een intern verbeterplan te definiëren/te implementeren alvorens hij aan een groei- en/of innovatieambitie kan beginnen aangezien het nu ontbreekt aan de benodigde basis.

Het moge duidelijk zijn dat voor het ondersteunen van ondernemers door middel van een intensief Support Proces er ervaren/doorgewinterde MKB-consultants noodzakelijk zijn die naast kennis/kunde ook het empathisch vermogen hebben om het vertrouwen te kunnen krijgen van een ondernemer. Hiervoor zijn dan ook gerelateerde functieprofielen gedefinieerd.

Het is een belangrijke doelstelling dat ondernemers met een groei- en/of innovatiebehoefte ook tot realisatie van deze ambitie overgaan op basis van in samenwerking met de ondernemer gedefinieerde bedrijfsplannen (wat, hoe, wanneer).

Zij bijlage 7 voor een meer gedetailleerde procesbeschrijving.

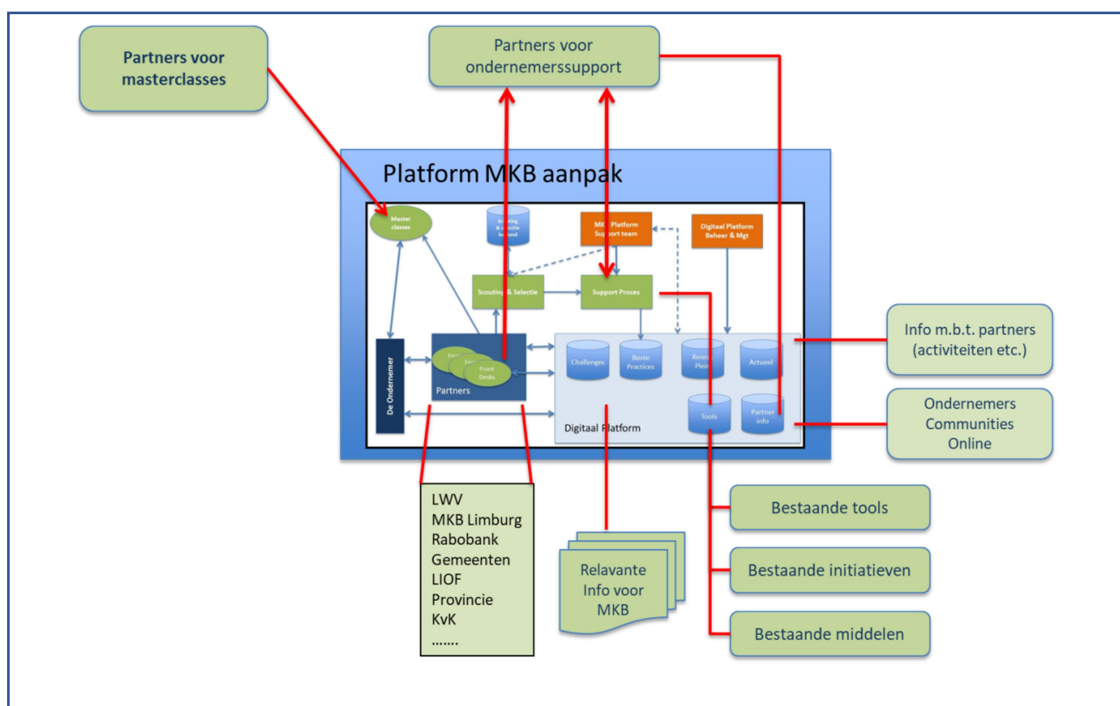
Een Scouting & Selectie proces is faciliterend als het startpunt voor een intensief Support Proces. In dit proces wordt beschreven op welke wijze ondernemers zich actief kunnen aanmelden voor een intensief Support Proces, op welke wijze partners potentiële ondernemers hiervoor kunnen scouten maar ook op welke wijze de uiteindelijke selectie van ondernemers zal plaatsvinden. Dit proces is gedetailleerd in bijlage 8.

- Masterclasses: het in samenwerking met partners van de MKB-aanpak organiseren van “masterclasses” voor ondernemers m.b.t. voor hun relevante onderwerpen die in dit kader met name een focus zullen hebben op het realiseren van groei- en/of innovatiebehoefte of zelfs de noodzaak voor het hebben van een groei- en/of innovatie ambitie. Zie bijlage 9 voor de relevante procesbeschrijving.

3.3. Samenwerken & Verbinden en de Gemeenschappelijke MKB-aanpak

Samenwerken & Verbinden is een belangrijk doel van de gemeenschappelijke MKB-aanpak. In deze paragraaf wordt de wijze waarop dit getracht wordt te realiseren weergegeven door middel van het samenvattend procesbeschrijvingsoverzicht van de MKB-aanpak.

Figuur 2: de MKB-aanpak als platform voor Samenwerken & Verbinden



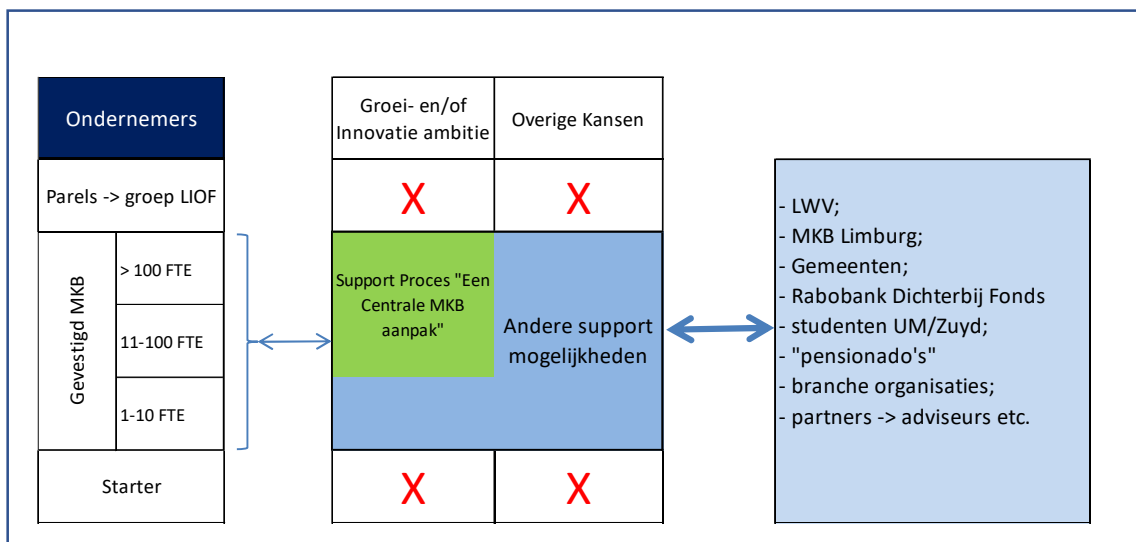
3.4. Doelgroep & Ondersteuning

De gemeenschappelijke MKB-aanpak probeert elke ondernemer met een vraag in principe zo goed mogelijk te begeleiden. Dit zal in de meeste situaties bestaan in het doorverwijzen van de ondernemer naar die instantie en/of die partnerorganisatie die de betreffende ondernemer van dienst kan zijn. Het betreft dus in mogelijk de meeste situaties een doorverwijsfunctie. Een doorverwijsfunctie die kan plaatsvinden direct via het Online Digitaal Platform of door een van de Frontdesks van de partners.

Het in paragraaf 3.2. gedefinieerde intensieve Support Proces is echter alleen bestemd voor de doelgroep van gevestigde MKB-ondernemers met een duidelijke groei- en/of innovatieambitie.

Samenvattend kan de ondersteuning voor doelgroepen van ondernemers weergegeven worden in figuur 3.

Figuur 3: Doelgroepen & Ondersteuning



4. Project Governance & Organisatie

4.1. Governance Structuur

Ondernemend Limburg is “eigenaar” van de MKB aanpak en is verantwoordelijk voor financiering, positionering en uitvoering.

De uitvoering van de aan de gemeenschappelijke MKB-aanpak gerelateerde activiteiten worden bij voorkeur ondergebracht binnen de LIOF-organisatie. LIOF beschikt al over een uitvoeringsorganisatie voor het ondersteunen van ondernemers waardoor er wordt voorkomen dat er een twee uitvoeringsorganisatie in Limburg vormgegeven dient te worden.

De LIOF organisatie is momenteel in afwachting van een formele goedkeuring om in samenwerking met Ondernemend Limburg inhoud te geven aan de mogelijkheden om de benodigde uitvoeringsorganisatie voor de MKB-aanpak vanuit het LIOF – als een service organisatie – vorm te geven. Indien een “outsourcing” van deze activiteiten uiteindelijk toch niet mogelijk blijkt te zijn zal Ondernemend Limburg de benodigde uitvoeringsorganisatie zelf vorm moeten geven. De uitvoeringsorganisatie wordt in meer detail omschreven in paragraaf 4.2.

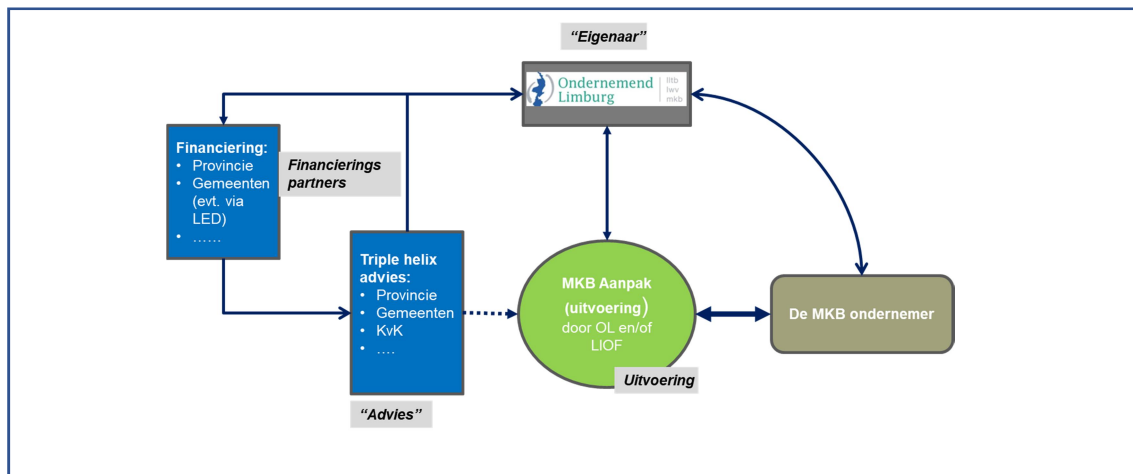
De MKB-aanpak zal wel in een triple-helix structuur vormgegeven worden om Provincie, Gemeenten, Keyport, EDB, KvK etc. en evt. private partijen nauw betrokken te laten blijven bij deze MKB-aanpak. In dit kader is er het voornemen dat deze triple-helix adviesgroep in principe per kwartaal in vergadering bijeen te laten komen. De concretisering van de triple-helix structuur kan nader geconcretiseerd worden vanaf het moment dat er duidelijkheid is over de financieringspartijen (publieke en/of private partijen) en gerelateerde voorwaarden/condities.

Financiering zal vooral door Provincie, Gemeenten en private partijen dienen plaats te vinden waarbij Ondernemend Limburg – via haar partijen MKB-Limburg, LWV en LLTB mogelijk een in-kind bijdrage kan verzorgen. Een nauwe betrokkenheid van vooral MKB-Limburg en LWV is voorzien en zal op korte termijn verder worden uitgewerkt.

Aangezien de MKB-aanpak met name publiek gefinancierd zal worden dient Ondernemend Limburg zorg te dragen voor een adequate financiële verantwoording naar de financiers.

De Limburgse MKB-ondernemer zal direct door de MKB-aanpak ondersteund kunnen worden waarbij deze ondernemer ook directe relaties zullen hebben met Ondernemend Limburg en de haar gelieerde organisaties.

Figuur 4: Governance Structuur gemeenschappelijke MKB-aanpak



4.2. Organisatie

Voor het kunnen uitvoeren van de gedefinieerde activiteiten van de gemeenschappelijke MKB aanpak zal een bepaalde vorm van een organisatie nodig zijn. Zoals in paragraaf 4.1. reeds beschreven is het de intentie deze organisatie door LIOF te laten uitvoeren.

Een organisatie die gezien haar activiteiten grotendeels virtueel zal dienen te opereren aangezien de belangrijkste uit te voeren activiteiten toch bij de ondernemer dienen plaats te vinden. Dus in principe: geen kantoor en waarbij bijeenkomsten etc. kunnen plaatsvinden in kantoren van partnerorganisaties.

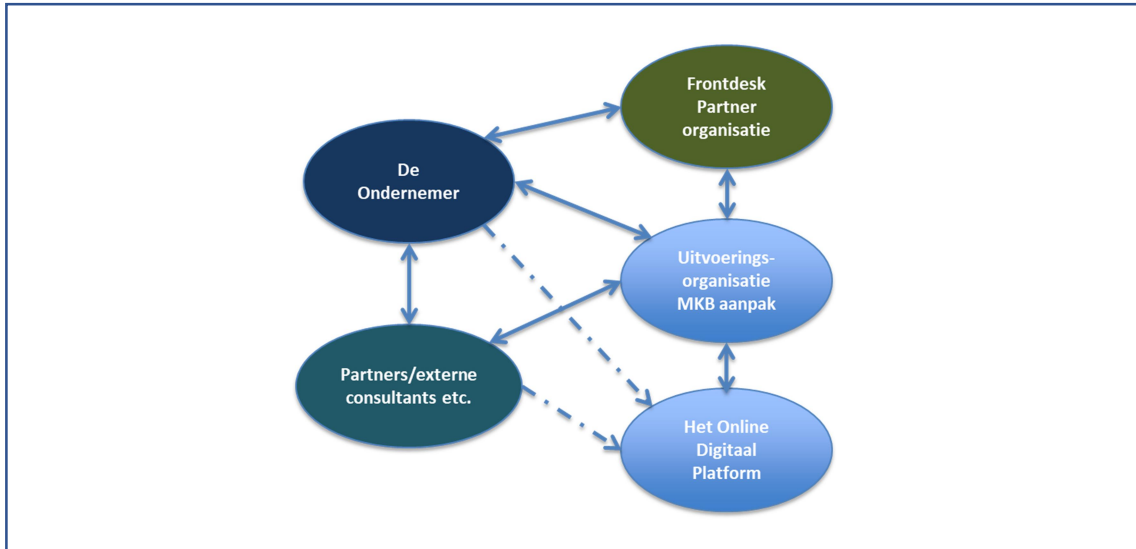
De "Een Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg" heeft gezien de beoogde evaluatie na ca. 2- 2,5 jaar (zie voor project fasering hoofdstuk 5) het karakter van een project op basis waarvan het te adviseren is de organisatie ook als project organisatie vorm / inhoud te geven. Dit betekent dat de medewerkers van deze organisatie in principe ook op project-/interim basis gecontracteerd moeten worden.

Een uitzondering hierop zouden medewerkers kunnen zijn die in dienst zijn van een van de partner-organisaties en gedetacheerd worden voor deze MKB-support organisatie.

Alvorens deze organisatie verder te detailleren is eerst de organisatie nog even gepositioneerd in haar context. Zie figuur 5.

Deze uitvoeringsorganisatie is een belangrijke component van het Offline platform van de beoogde MKB-aanpak en heeft nauwe contacten met de verschillende frontdesks, maakt actief gebruik van het Online Digitaal Platform en zal ook tijdens Support Processen contact hebben met organisaties die de ondernemer tijdens een Support Proces voor specifieke zaken dienen te ondersteunen.

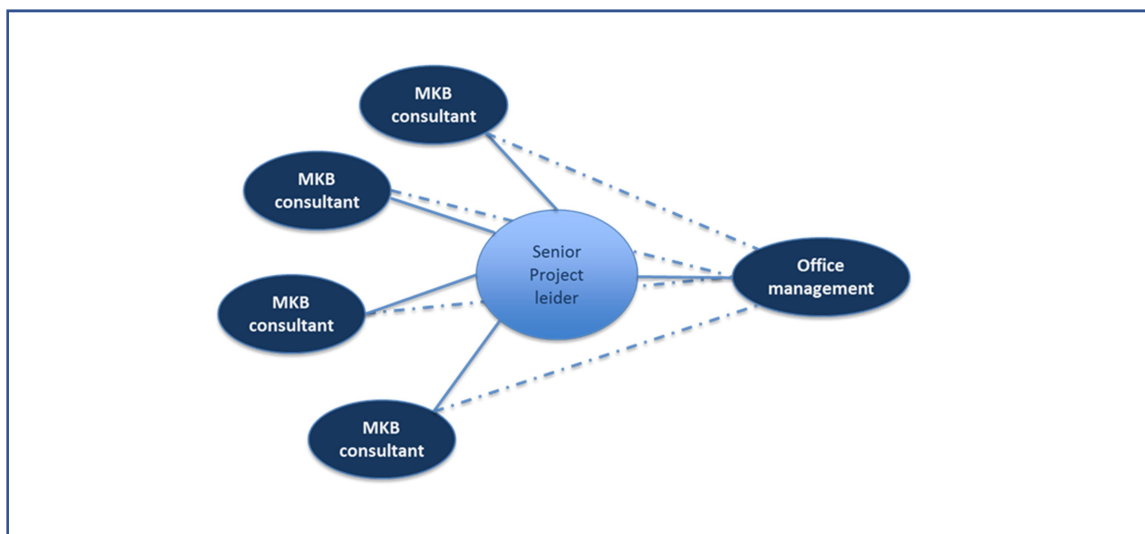
Figuur 5: de context van een MKB-aanpak uitvoeringsorganisatie



Conform de inleiding zal de organisatie als een projectorganisatie vormgegeven moeten worden die feitelijk virtueel acteert. Vooral de MKB-consultants dienen actief te zijn met het ondersteunen van de ondernemer. Zelfs de projectleider zal daar waar nodig hierbij faciliteren.

Wekelijks zal het MKB-team in principe 1 dag een gemeenschappelijke dag hebben voor afstemming, uitwisseling, concept verbeteringen, planning etc. en de noodzakelijke afstemming met het backoffice. Afstemming die kan plaatsvinden in kantoren van de bij Ondernemend Limburg aangesloten organisaties of bij partner organisaties.

Figuur 6: De virtueel hybride organisatie structuur



De belangrijkste taken van de verschillende rollen in de uitvoeringsorganisatie voor de MKB-aanpak en de functieprofielen van Senior Projectleider en MKB-consultant zijn opgenomen in bijlage 10.

4.3. Uitvoeringsorganisatie & LIOF

In het voorkomen dat in Limburg een tweede (publiek) gefinancierde uitvoeringsorganisatie wordt vormgegeven, verdient het aanbeveling (en heeft het de voorkeur) dat deze organisatie wordt vormgegeven binnen de huidige LIOF-organisatie.

Ondernemend Limburg is en blijft in deze opzet de eigenaar van de gemeenschappelijke MKB-aanpak, is verantwoordelijk voor de financiële aspecten en de verantwoording hierover etc. Dit conform de voorgestelde governance structuur. Echter, Ondernemend Limburg besteedt de uitvoering uit aan het LIOF op basis van een daarvoor overeenkomt dienstverleningsovereenkomst (convenant) waarbij t.a.v. de kwaliteit, resultaten etc. een service level overeenkomst wordt overeengekomen.

Met LIOF hebben eerste algemeen verkennende gesprekken plaatsgevonden met betrekking tot het uitbesteden van de uitvoeringsorganisatie aan LIOF. Een algemene structuur voor dit concept is opgenomen in bijlage 11

Ondernemend Limburg zal in deze opzet wel moeten zorgdragen voor adequaat contract management.

4.1. **Samenwerking & Verbinden**

Zoals in de uitgangspunten van de MKB-aanpak gedefinieerd is het komen tot samenwerking en verbinding met bestaande initiatieven een belangrijke doelstelling.

Ondanks het feit dat er met verschillende commerciële partijen contact zijn geweest was het niet mogelijk om in deze fase tot een meer geformaliseerde samenwerking te komen.

Op dit moment is er wel de intentie tot samenwerking, bijdrage in de financiering en/of in-kind bijdrage met een aantal partijen, namelijk:

- Economic Development Board Noord Limburg
- Keyport 2020
- Kamer van Koophandel
- Rabobank
- Ondernemersklankbordgroep
- TRIAS

De reeds ontvangen formele bevestigingen zijn opgenomen in bijlage 12.

5. Project Fasering

5.1. Planning

De project fasering wordt in belangrijke mate bepaald door de finale besluitvormingsprocessen voor het verkrijgen van de financiële middelen die noodzakelijk zijn om deze gemeenschappelijke MKB-aanpak ook daadwerkelijk vorm te geven.

Alvorens fase 2 – de bouwfase – kan beginnen moet er zekerheid bestaan m.b.t. de financiering voor het totale project.

De volgende fases zijn in principe te onderkennen in het verder vormgeven van de MKB-aanpak:

- De bouwfase – waarvoor ca. 3 maanden noodzakelijk zal zijn om zaken verder vorm te geven incl. het vormgeven van de uitvoeringsorganisatie (wel of niet binnen LIOF);
- Een pilot-fase van ca. 6 maanden – zodat de eerste activiteiten opgestart kunnen worden en op basis van eerste ervaringen verder aangescherpt / aangepast kunnen worden. Dit betreft vooral de Frontdesk-functie en het operationaliseren van het Online Digitaal Platform. Verder ook op basis van een scouting proces de eerste ondernemers ondersteunen in een Support Proces;
- Het breed gaan toepassen van de MKB-aanpak – vraag gedreven – in heel Limburg. Om tot een evenwichtige evaluatie te komen is hiervoor minimaal een periode van 18 maanden noodzakelijk.

Figuur 7: project fasering vanaf fase 2



5.2. Fase 2 – Bouwfase

Gedurende fase 1 – de uitvoeringsfase – is er in principe alleen aandacht geweest voor het vertalen van het Position Paper in een uitvoeringsplan. De uitkomst van deze fase is opgenomen in de bijlagen 5-9.

Het daadwerkelijk vormgeven van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak dient echter plaats te vinden in fase 2 – de bouwfase. Voor de verschillende uitgewerkte elementen is op basis van het uitvoeringsplan per onderdeel gedefinieerd welke activiteiten in deze fase uitgevoerd moeten worden.

Belangrijke activiteiten die in deze fase prioriteit dienen te krijgen zijn: concreet vormgeven aan de uitvoeringsorganisatie, communicatie implementatieplan definiëren en de basiselementen voor het Online Digitaal Platform finaliseren.

De activiteiten voor de bouwfase zijn in meer detail opgenomen in bijlage 13.

5.3. Fase 3 – pilot fase & brede uitrol

Nadat ook belangrijke elementen van de beoogde Gemeenschappelijke MKB-aanpak in de bouwfase zijn geconcludeerd kan pas inhoud gegeven worden aan het daadwerkelijk uitvoeren van de MKB-aanpak.

Gedurende de pilot-fase (de eerste 6 maanden) zal dan eerst in samenwerking met een eerste groep van ondernemers het intensieve Support Proces verder in de praktijk vormgegeven moeten worden. In principe zouden hiervoor ondernemers vanuit heel Limburg in aanmerking moeten kunnen waarbij zeker in deze fase echter ook een goede spreiding vanuit verschillende sectoren belangrijk zou moeten zijn.

Na deze 6 maanden – gedurende welke periode met name het Support Proces solide vormgegeven kan worden – kan dit facet van de MKB-aanpak beschikbaar komen voor alle Limburgse MKB-ondernemers met groei- en/of innovatie ambitie.

Reeds beginnende in de bouwfase, maar zeker vanaf de pilot-fase kan vervolgens ook vormgegeven worden aan het realiseren van de front-desk functie bij deelnemende partijen en het gefaseerd in gebruik nemen van het Online Digitaal Platform.

6. Begroting & Financiering

6.1. Begroting

In deze paragraaf wordt een inzicht gegeven in de indicatieve begroting voor het verder vormgeven van de MKB-aanpak op basis van uitgangspunten, randvoorwaarden en condities zoals weergegeven in de herziene versie van het Position Paper en de inhoudelijke uitwerking van de verschillende werkstromen. De gedetailleerde begroting is opgenomen in bijlage 14.

Belangrijke samenvattende uitgangspunten voor deze indicatieve begroting zijn de volgende:

- Deze indicatieve begroting wordt met name bepaald door de benodigde virtueel, hybride organisatie die noodzakelijk zal zijn om de geplande activiteiten te realiseren. Hierbij is het werkstroom document organisatie een belangrijk basisdocument geweest voor deze indicatieve begroting. Verder is er van uitgegaan dat de belangrijkste kostenposten niet afhankelijk zullen zijn van de partij die in de praktijk de uitvoeringsorganisatie zal vormgeven (e.g. Ondernemend Limburg of LIOF);
- Het is ook van belang er rekenschap van te nemen dat de gehanteerde personeelskosten gebaseerd zijn op inhuur op basis van contractbasis waarbij uitgegaan wordt dat jaarlijks per MKB-consultant ca. 1500 effectieve uren noodzakelijk zijn om de gedefinieerde doelstellingen en het de beoogde support te kunnen realiseren;
- Belangrijk is ook dat er voor het verder vormgeven van de frontdesk functie geen kosten ontstaan voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak maar dat de kosten gedurende de bouwfase en realisatiefase voor rekening van de betreffende partner zullen zijn (in-kind bijdrage);
- Masterclasses zullen in principe vormgegeven worden op basis van de huidige formats van de organisaties verbonden aan Ondernemend Limburg en/of door andere toekomstige partners van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak conform de hiervoor al bestaande condities;
- Voor de bouwfase is uitgegaan van een senior projectleider die alle nog vorm te geven activiteiten zal coördineren. Gedurende deze fase zal ook een communicatie implementatieplan vormgegeven moeten worden en gerealiseerd;
- De indicatieve begroting omvat de periode van afronding van fase 1 – uitvoeringsplanfase (dus vanaf 1 oktober jl.), de bouwfase van december 2017 tot mid-maart 2018 en de pilot/uitrolfase t/m eind Q1-2020. Door de mogelijke vertraagde start van de bouwfase en daarmee van de pilot- en uitrolfase is een uitrolfase van 18 maanden als uitgangssituatie voor deze indicatieve begroting gehanteerd.

Een belangrijke impact op de indicatieve begroting en daarmee op de hoogte van de benodigde financiering zal worden bepaald door de mogelijkheden van participerende partners om in-kind medewerkers met het gedefinieerde profiel beschikbaar te stellen. Daarom is een scenario berekend op basis van volledige externe inhuur en een scenario waarbij 2 FTE MKB-consultants in-kind ingebracht kunnen worden door participerende partners. De impact hiervan op de indicatieve begroting is ca. € 0,6 mln. gedurende de volledige project periode.

Op basis van de twee voor deze indicatieve begroting bepaalde kosten zal er een financieringsbehoefte zijn van ca. € 1.6 - € 2.2 mln.

Overzicht 2: Indicatieve begroting van de twee scenario's

* € 1000,-	Scenario 1	Scenario 2
Inkomsten	p.m.	p.m.
Kosten		
Afronding uitvoeringsfase & Bouwfase	€ 277	€ 277
Pilot & Uitrolfase		
MKB Consultancy	€ 1.365	€ 820
Projectleiding & office management	€ 223	€ 223
Overige kosten	€ 322	€ 303
Subtotaal	€ 1.909	€ 1.346
Totale kosten	€ 2.186	€ 1.623
Te financieren	€ 2.186	€ 1.623

Overzicht 3: indicatieve begroting per scenario & delta analyse

* € 1000	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
Scenario 1 alle medewerkers gecontracteerd	€ 77	€ 892	€ 973	€ 244	€ 2.186
Scenario 2 2 MKB-consultants in-kind	€ 77	€ 718	€ 661	€ 166	€ 1.623
Delta	€ -	€ 174	€ 312	€ 78	€ 564

Aangezien tot heden er geen intenties en/of formele commitments voor in-kind beschikbaarstelling van gekwalificeerde MKB-consultants zijn geadresseerd, zal voor financieringsverzoek vooralsnog als basis een bedrag van € 2.2 mln. worden gehanteerd.

Hierbij zou wel de afspraak met financieringspartijen (of met een van partijen) gemaakt kunnen worden dat indien van nu niet bekende ontwikkelingen er wel in-kind bijdragen plaatsvinden en/of er additionele financiersbijdragen plaatsvinden, deze gekort worden op de benodigde financieringsruimte met de initiële financieringspartijen

6.2. Financiering

Voor het komen tot financieringsaanvragen aan de verschillende financierings-stakeholders is een indicatief financieringsmodel opgesteld.

Met name om een “touch and feel” te krijgen op welke wijze de Gemeenschappelijke MKB-aanpak door verschillende partijen gefinancierd zou kunnen worden is getracht tot een financieringsmodel te komen.

Uitgangspunten:

- Indicatieve begroting van de MKB-aanpak:	€ 2.20 mln.
- Aandeel financiering Limburgse Gemeenten ca. 50%	€ 1.05 mln.
- Ondernemend Limburg	€ 0.05 mln.
- Tekortfinanciering door Provincie (50%)	€ 1.10 mln.

Verdeling:

- Zuid-Limburgse Gemeenten 65% (op basis van het feit dat de ZL-economie 65% van de totale Limburgse economie zou zijn)
 - Gemeente Heerlen: € 0.1 mln.
 - Via LED: € 0.6 mln.

Verdeling op Heerlen / LED op basis van aantal inwoners.

Totaal ZL ca. 642.000 inw.

Heerlen: ca. 87.000 inw.

Verdeling-> LED 86% / Heerlen 14%

- Midden- en Noord-Limburg 35% € 0.35 mln.

EDB Noord-Limburg beschikt – voorzover bekend - niet over financiële middelen. Dit aandeel zou dan in principe door de Provincie gefinancierd moeten worden.

Er heeft nog geen verdere verdeling plaatsgevonden tussen Midden-Limburg (Keyport 2020) en EDB Noord Limburg.

Bijlagen – Project Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg

Bijlage 1: Position Paper – Review (versie v3.1)

Position Paper – Review (versie v3.1)
Een Centrale MKB aanpak voor Limburg

**Als basis voor het uitwerken van de
MKB-aanpak**

Position Paper – Review

Context (het waarom van de MKB-aanpak)

Het Limburgse MKB blijft in groei en grootte achter op het landelijk gemiddelde terwijl het MKB een belangrijke bijdrage zou kunnen hebben in de expliciete ambitie tot economische groei van de regio¹;

Vele initiatieven zijn al gericht geweest op het stimuleren van groei en innovatie door het MKB. Echter, ondanks al deze initiatieven zijn er nog onvoldoende positieve ontwikkelingen te concluderen;

Om de bijdrage van het MKB in de Limburgse economie verder te verbeteren zijn een aantal partijen van mening dat de krachten gebundeld zouden moeten worden om deze doelstelling te realiseren;

Er is een algemeen beeld dat er niet te weinig middelen zijn om het MKB aan te zetten tot groei en innovatie, maar eerder dat het aanbod niet transparant zou zijn, misschien zelfs te groot, maar vooral niet aansluit bij de actuele vraag van ondernemers (vandaar ook dat niet alle middelen worden ingezet en de indruk zou kunnen ontstaan dat ondernemers niet willen);

- Vanwege verschillende redenen heeft het MKB daarom mogelijk moeite met het concretiseren van business plannen waarbij een 3-tal dominerende knelpunten kunnen worden vermeld, namelijk:
 - Het gevoel van het kastje naar de muur gestuurd te worden bij een hulpvraag in het voortraject voor financieringshulp;
 - We zien door de bomen het bos niet meer in de veelvoud van instanties die er zijn voor het aanbieden van ondersteuning in de fase van idee tot uitgewerkt plan;
 - Te weinig echt risico-geld in het voorstadium van het ontwikkelen van plannen. Regelingen zijn vaak zo ‘dichtgetimmerd’ dat tegen de tijd dat je daar als MKB-er voor in aanmerking komt, je evengoed een private investor kunt aantrekken. Plannen moeten in een eerder stadium van wasdom worden ondersteund;
- Daarnaast is uit onderzoek het beeld ontstaan dat:
 - Vele MKB’ers door de operationele druk niet in staat zijn voldoende denkkracht vrij te maken respectievelijk in te zetten om doordacht een idee uit te werken naar onderbouwde solide business plannen;
 - De ketendichtheid van de business processen (en dus de samenwerking tussen bedrijven – onderling en met kennisinstellingen) is in de regio Limburg laag.

¹ Is regio bedoeld als provincie Limburg?

Visie en uitgangspunten

- De partners zijn van mening dat indien alle initiatieven worden samengebracht in een centrale aanpak voor het MKB c.q. ondergebracht onder een paraplu, er mogelijk een meer gerichte ondersteuning van het MKB mogelijk is in het stimuleren van ondernemers in hun groei en/of innovatie ambitie;
- De focus zal vooral gericht dienen te zijn op gevestigde MKB ondernemers met een duidelijk aantoonbare groei- en/of innovatie ambitie die ook een substantiële toegevoegde waarde kunnen realiseren voor de regionale economie op basis van ‘unieke’ kennis en/of innovatie. De aanpak is dus niet gericht op starters, ondernemers die meer tot de doelgroep van het LIOF behoren maar ook niet de ondernemers die om andere redenen om ondersteuning vragen door middel van een Support Proces zoals overnameprocessen;
- De samenwerkende partners van de MKB-aanpak gaan actief deze groep ondernemers benaderen die indien hun plannen gerealiseerd kunnen worden een duidelijke toegevoegde waarde realiseren voor de Limburgse economie en/of die dit willen realiseren op basis van ‘unieke’ kennis. Deze ondernemers zullen dan middels een Support Proces intensief begeleid worden in het nader definiëren van plannen om deze ambitie te realiseren als zij ook blijk geven van een duidelijk ownership voor de aanpak en eigen commitment voor een dergelijk Support Proces. Begeleiding van geselecteerde ondernemers van in principe het moment van het eerste contact tot het volledig invullen van de groei- en/of innovatiebehoefte;
- Ondernemers kunnen natuurlijk ook zelf een verzoek indienen voor een Support Proces;
- Die ondernemers die niet voor een Support Proces in aanmerking komen zouden ook al beter ondersteund moeten kunnen worden doordat alle initiatieven en middelen middels een Online platform gemakkelijker toegankelijker dienen te worden en/of zal men in principe proberen ook passende ondersteuning te bieden door deze te verwijzen naar partners van de centrale MKB aanpak.

Doelstellingen ²

- Het is de **ambitie** de toegevoegde waarde voor de regio van de MKB-ers substantieel te laten groeien en het ecosysteem van de regionale economie te versterken; in algemene termen is dit opgenomen in een 50% hardere groei boven de landelijke economie;
- De bijdrage is meetbaar door een aantoonbaar verdienmodel op basis van de 100 (financierbare) bedrijfsplannen;
- Door het ondersteunen van een groep van geselecteerde ondernemers het op basis van een actief Support Proces na ca. 2.5 jaar komen tot ca. 100 (financierbare) bedrijfsplannen;
- De aanpak is na 2 jaar vooral een succes als:
 - Aangetoond kan worden dat er een positief saldo ontstaat tussen de toegenomen toegevoegde waarde minus de kosten van de aanpak;
 - De bijdrage aan de ambitie in grote mate toewijsbaar is;
 - De MKB doelgroep de bijdrage positief beoordeelt en de huidige knelpunten substantieel opgelost zijn;
 - Er een goed werkend on/offline support platform bestaat dat op transparante wijze de bijdrage ondersteunt.

² In het Position Paper wordt wel melding gemaakt van “doel”. Dit is echter iets anders dan doelstellingen en heeft mogelijk al meer betrekking op de “hoe-vraag”.

Beoogde aanpak

- De beoogde aanpak gaat uit van een nieuwe aanpak – op basis van offline en online componenten en die overkoepelend is en waarop bestaande initiatieven worden aangesloten waarbij vraag- en aanbod van goede plannen en ondersteuning bij elkaar gebracht kunnen worden;
- De beoogde aanpak gaat uit van samenwerking tussen de partners maar ook tussen de MKB-ers onderling;
- Belangrijke aspecten van de beoogde benadering zijn: awareness creëren om ondernemers bewust te maken van het belang om te groeien en/of te innoveren en het bereiken van concrete successen waardoor andere ondernemers geïnspireerd kunnen worden;
- Hierbij wordt gedacht aan het vormgeven van een Online Digitaal Platform en Offline support waarbij procesbegeleiders ondernemers in een Support Proces ondersteunen en door het inrichten van een zogenoemde frontdesk bij alle aangesloten partners waar ondernemers ook terecht kunnen voor hun vragen;
- Ondernemers die geselecteerd worden voor een Support Proces zullen ook een heel nadrukkelijke commitment dienen te hebben om samen met een procesbegeleider een bedrijfsplan te ontwikkelen waarbij de ondernemer heel nadrukkelijk in de lead dient te blijven.

Randvoorwaarden

- Op basis van een uit te werken uitvoeringsplan, waarin ook opgenomen kosten en begroting alsmede organisatie en governance zal een Go/No-Go besluit genomen worden. In principe zal dit besluit eind september plaatsvinden;
- Het is belangrijk dat de “Een Centrale MKB aanpak” een gemeenschappelijk gedragen aanpak door alle partijen is in Limburg vanaf het moment dat een Go/No-Go besluit wordt genomen met name vanwege het feit dat het doel is dat de aanpak toegepast zou moeten kunnen worden voor heel Limburg en dan ook door alle Limburgse stakeholders gedragen wordt,
- Na een pilot fase, in eerste instantie vooral gericht op Zuid-Limburg zal vervolgens de aanpak uitgerold worden voor heel Limburg;
- Na 2.5 jaar (0,5 jaar pilot en 2 jaar uitrol) zal een gedegen evaluatie plaatsvinden van deze aanpak en de gerealiseerde resultaten.
- Tussentijdse milestones zullen gedefinieerd dienen te worden;
- Profiel van de “procesbegeleiders” zal van belang zijn omdat deze als vertrouwde partners voor ondernemers deze moeten begeleiden in het komen tot het succesvol definiëren van (financierbare) bedrijfsplannen.

Kansen

- De samenwerkende partners hebben met de “Een Centrale MKB aanpak” een geweldige mogelijkheid om door een gezamenlijke aanpak een nadrukkelijke bijdrage te leveren aan het verbeteren van de positie van MKB en hun economische bijdrage in de Limburgse economie;

Risico's

- De positionering van de “Een Centrale MKB aanpak” is een belangrijk aandachtspunt. Door een onjuiste positionering kunnen zowel partners afhaken en/of zullen ondernemers mogelijk minder zelf in contact treden met de “Een Centrale MKB aanpak”;
- Indien de doelgroep voor het offline Support Proces te smal wordt gedefinieerd loopt de “Een Centrale MKB aanpak” het risico gepercipieerd te worden als allen maar gericht op een exclusieve

groep van ondernemers. Dit zou een negatief imago voor deze aanpak tot gevolg kunnen hebben. Naast een heldere definiëring van doelgroep en gerelateerde selectiecriteria voor een Support Proces zal ook een adequate communicatie opgezet dienen te worden.

Uitvoeringsplan


- Op basis van de visie, uitgangspunten en doelstellingen zoals geformuleerd in het Position Paper zal er in een fase 1 een uitvoeringsplan gedefinieerd worden op basis waarvan verdere besluitvorming zal plaatsvinden;
- Ten behoeve van deze fase – definiëren van een uitvoeringsplan – is een projectcharter gedefinieerd en geaccordeerd door de Stuurgroep.

Bijlage 2: Project Charter fase 1 – Uitvoeringsplan

Versie 5.0

Projectcharter

Eén centrale MKB-aanpak




Limburg Economic
Development
Partner in Brainport Network

Projectcharter – fase 1: definiëren van uitvoeringsplan

- Gezien het feit dat de eerste Stuurgroep vergadering gepland staat voor 19.07.2017 is dat een goed moment om een Projectcharter – fase 1: definiëren van het uitvoeringsplan “Een Centrale MKB-aanpak voor Limburg” formeel te accorderen;
- Basis voor het definiëren van het uitvoeringsplan is de Position Paper. In het belang van het gewenste resultaat met deze aanpak zal het projectteam echter indien nodig specifieke aspecten voor een nadere dialoog en/of besluitvorming aan de Stuurgroep voorleggen.

Deze aanpak wordt geadviseerd om te voorkomen dat specifieke aspecten die tijdens het definiëren van het uitvoeringsplan als aandachtspunt geclassificeerd worden en/of uitgangspunten die niet gevalideerd zijn in het Position Paper niet zonder dialoog te blijven volgen – dit in het belang van de toekomstige fasen en/of de gewenste doelstelling(en).



Limburg Economic
Development
Partner in Brainport Network

Startpositie

- De notitie met betrekking tot de uitgangspunten om te komen tot “Eén Centrale MKB aanpak voor Limburg” is geaccordeerd;
- Op basis van deze notitie is nu begonnen met het maken van het “Uitvoeringsplan” – als fase 1

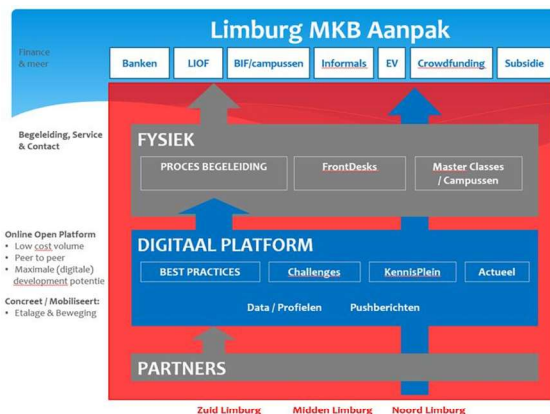


Project doelstelling – fase 1

Doelstelling van fase 1:

Het uitwerken van het position paper “Eén Centrale MKB aanpak” in een uitvoeringsplan voor het gedefinieerde concept voor de nieuwe MKB aanpak op basis van een netwerk- en platformfunctionaliteit, met een offline en online component. Dit uitvoeringsplan zal de basis dienen te zijn om vervolgens in een fase 2 de aanpak vorm te geven en vanaf fase 3 te kunnen uitrollen /gebruiken .

De netwerk- en platformfunctionaliteit is bedoeld voor uitrol in **heel** Limburg. Pilot fase in Zuid-Limburg met test cases in Midden- en Noord Limburg (advies).



Doelgroep

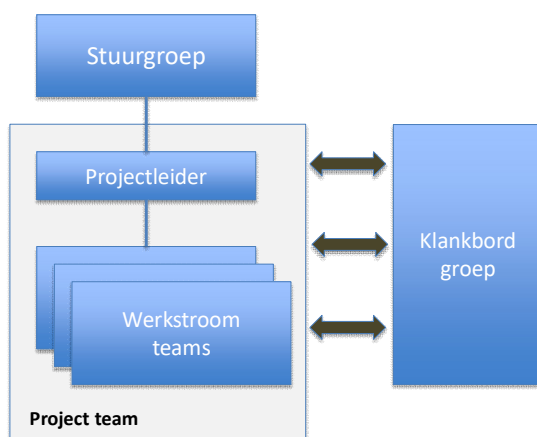
In principe voor alle gevestigde MKB-ers met een groei ambitie!

- In het begin is het te adviseren dat de focus gericht is op een selectieve doelgroep;
- Belangrijk is dat de betreffende ondernemers open staan voor een constructieve samenwerking, hij geïnteresseerd is en ook een duidelijke ambitie heeft;
- De definitieve doelgroep zal nadere besluitvorming vragen van de Stuurgroep gezien de feedback van specifieke stakeholders cq. ondernemers.



Project governance

Concept project governance structuur



Stuurgroep

Hierin participeren de belangrijkste stakeholders van het initiatief voor de "Eén Centrale MKB aanpak". De stuurgroep zal verantwoordelijkheid dragen voor het komen tot het uitvoeringsplan, de in dit kader te nemen besluiten, de voortgangsmonitoring en de beschikbaarheid van de benodigde team-participanten.

Projectleider

Verantwoordelijk voor het definiëren van het uitvoeringsplan, de aansturing van de verschillende werkstroomteams, de acceptatie o.a. middels de klankbordgroep, contacten met de verschillende vertegenwoordigers namens de stakeholders.

Klankbordgroep

Participanten van de doelgroep en/of de stakeholders zullen op gezette tijden feedback en advies geven naar de werkstroom teams

Werkstroom teams

Het onder leiding van een werkstroomleider concreet inhoud geven aan bepaalde aspecten van de scope van het uitvoeringsplan

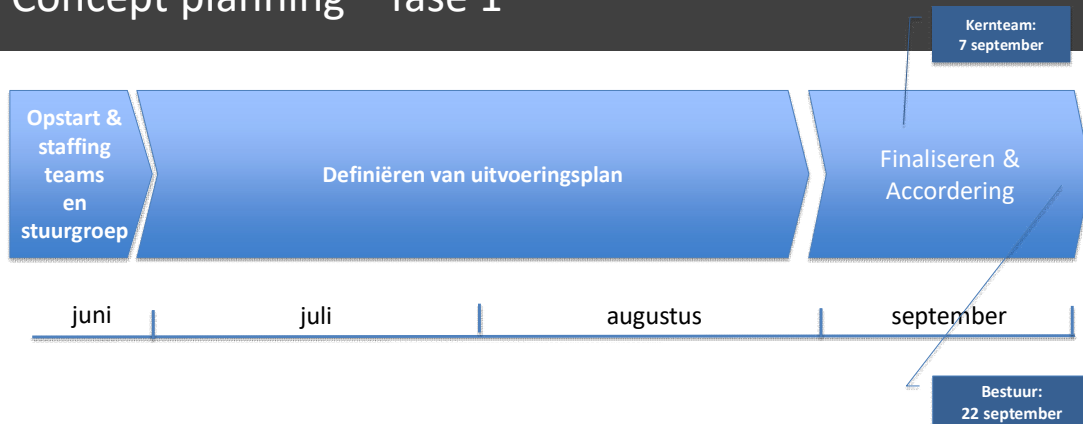
Werkstromen & Scope elementen



Eindresultaat Fase 1

- Het uitgewerkte uitvoeringsplan
- Kosten begroting & Financiering
- Organisatie & Governance

Concept planning – fase 1



Belangrijke randvoorwaarden / condities:

- Staffing: de tijdige en met voldoende time-commitment beschikbare benodigde teamleden (waarvoor ook support door de stakeholders cruciaal is);
- Uiterlijk begin juli: volledige overeenstemming ten aanzien van het projectcharter;
- Nauwe betrokkenheid door de doelgroep: ondernemers uit heel Limburg

Bijlage 3: Participanten, stakeholders en stuurgroep voor het definiëren van het uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan is mede tot stand gekomen door medewerking van:

- LWV – Sonja Demandt
- Gemeenten: Marc Croijmans (Maastricht), Avital Kuperman (Sittard-Geleen), Taurean L’Ortye (Beek);
- Rabobank: Mara van den Bosch, Charlotte Hardy en Bert Vliex
- Align Consultancy
- BSSC: Bas Heeringa
- Bedrijvencontactcentrum Gemeente Maastricht en SlimHuis (Sittard).

Gedurende het definiëren van het uitvoeringsplan is er ook contact en afstemming geweest met o.a.:

- Keyport: Ton Hagelstein
- EDB Venlo: Dik Hak
- UM/SSF: Dominik Mahr / Carmen Voncken
- Zuyd: Steven de Groot
- MKB Limburg: Martijn Peters, Raymond Hewitt en Piet Muijtjens
- LIOF: Tys van Elk
- Bart Everaerts – ondernemer in Venray
- Kamer van Koophandel: Ad van Ginneken
- Brainport Development: Jasmijn Rompa
- Bestuurlijk Overleg BSG

En natuurlijk de leden van de Stuurgroep:

- Karin van der Ven – voorzitter Stuurgroep & eigenaar Jules Groep;
- Monique Princen – voorzitter MKB-Limburg & Ondernemend Limburg;
- Huub Narinx – directeur LWV;
- Pieter Meekels – wethouder Gemeente Sittard – Geleen;
- Servi Verstappen – hoofd economie Provincie Limburg
- Marc Cootjans – directeur Rabobank Maastricht e.o.
- Jos Schneiders – voorzitter Limburg Economic Development
- Leo Burdorf – secretaris Limburg Economic Development
- Alex Jaminon – Projectleider MKB-aanpak

Bijlage 4: De Gemeenschappelijke MKB aanpak

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Algemene (proces-) beschrijving

Versie 3.1

MKB Aanpak – Algemene Beschrijving

De Gemeenschappelijke MKB aanpak wordt vormgegeven door een tweetal elkaar aanvullende platforms, namelijk een Offline platform en een Online Digitaal Platform.

- Een belangrijk onderdeel van de MKB-aanpak is voor de gevestigde MKB-ondernemer met groei- en/of innovatie ambitie het **Offline Platform**. Voor bepaalde zaken kan hij hiervoor al terecht bij de frontdesk van de aangesloten partners. Voor de meer concrete ondersteuning om te komen tot (financierbare) bedrijfsplannen wordt hierbij de mogelijkheid geboden van een intensief Support Proces. Hiervoor kunnen ondernemers oftewel door platform partners als potentiële kandidaat voor ondersteuning voorgedragen worden oftewel bedrijven dienen hiervoor rechtstreeks een verzoek in (via e.g. de front-desk van deze partners);

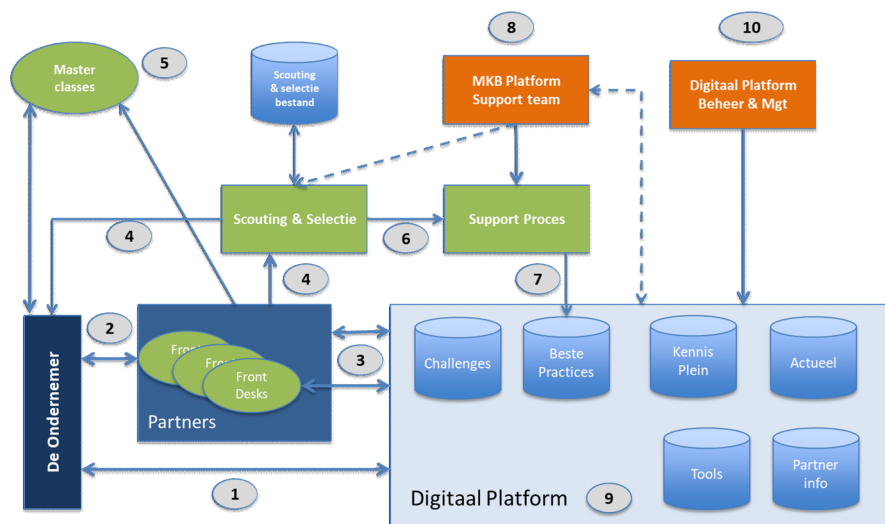
Voor ondersteuning van de ondernemer voor een Support Proces faciliteert de Frontdesk het Scouting & Selectie proces. Front Desk en Scouting & Selectie zijn verder gedetailleerd in de relevante procesbeschrijvingen.

Verder kunnen als een onderdeel van het Offline Platform masterclasses gegeven worden die enerzijds door de aard van het onderwerp bewustwording bij de ondernemer kunnen creëren voor het belang van het hebben van een groei- en/of innovatiebehoefte en/of specifieke op de ondernemer gerichte onderwerpen kunnen behandelen. Masterclasses kunnen in principe naast bijeenkomsten ook digitaal aangeboden worden.

MKB Aanpak – Algemene Beschrijving

- Ondernemers kunnen via een **Online Digitaal Platform** gebruik maken van een aantal functionaliteiten die hierop worden aangeboden zoals:
 - Inzicht krijgen in “best practices” van andere ondernemers die succesvol zijn geweest ten aanzien van specifieke aspecten voor hun organisatie en de wijze waarop zij die hebben gerealiseerd;
 - Het via “challenges” om advies vragen bij derden – aangesloten op dit platform hetgeen ook tot een peert-to-peer support kan / zal leiden;
 - Informatie over een veelheid van voor ondernemers ondersteunende “tools” en/of relevante informatie via “kennisplein”;
 - Informatie over partners van het integraal platform.

MKB Aanpak – Algemene Procesbeschrijving



MKB Aanpak – Algemene Procesbeschrijving

1. De mogelijkheid van ondernemers om middels het Online Digitaal Platform gebruik te maken van de verschillende functionaliteiten;
2. Voor een meer direct contact kan de ondernemer ook terecht bij de Frontdesk van aangesloten partners die de ondernemer of zelf direct kunnen ondersteunen en/of kunnen doorverwijzen.
3. De frontdesk gaat ook intensief gebruik maken van de functionaliteiten van het Online Digitaal Platform voor o.a. het ondersteunen van ondernemers;
4. Voor ondernemers met een groei- en/of innovatie ambitie kunnen de Frontdesks ervoor zorgdragen dat deze als potentiële kandidaten voor een Support Proces aangemeld worden voor het Scouting & Selectie Proces. Ondernemers kunnen ook door partners van de MKB-aanpak actief gescout worden als potentiële kandidaat voor het Support Proces. Voordat een ondernemer aan het Support Proces deelneemt vindt een selectie plaats;

MKB Aanpak – Algemene Procesbeschrijving

5. Verder wordt ondernemers de mogelijkheid geboden om middels masterclasses geïnformeerd te worden over specifieke onderwerpen en/of mogelijkheden. Ook kan door middel van masterclasses ondernemers een platform geboden worden om hun ervaringen uit te wisselen / te delen en/of ondernemers bewuster te maken van de noodzaak tot groei-, innovatie en/of de condities die hiervoor nodig zijn. Bewustwording die ook van belang is om ondernemers te informeren over de aspecten van belang om de onderneming duurzaam te kunnen continueren;
6. Geselecteerde ondernemers (met een groei- en/of innovatie ambitie) kunnen in aanmerking komen voor een Support Proces met het doel om onder begeleiding van een zgn. MKB-consultant samen met de ondernemer te komen tot (financierbare) realistische business plannen en business acties die de groei van hun onderneming kunnen stimuleren en versnellen. Het Support Proces is nader gedetailleerd in de relevante procesbeschrijving; Ondernemers die geselecteerd zijn voor een Support Proces definiëren onder begeleiding van MKB-consultants (financierbare) bedrijfsplannen die nodig zijn om onderbouwd een groei- en/of innovatiebehoefte te kunnen realiseren;

MKB Aanpak – Algemene Procesbeschrijving

7. Succesvolle business plannen kunnen vervolgens – in overleg met de betreffende ondernemer – als Best Practicus beschikbaar komen op het Online Digitaal Platform
8. Voor het coördineren van de “Een Centrale MKB aanpak” activiteiten en het verzorgen van het Support Proces naar ondernemers is een MKB support organisatie (uitvoeringsorganisatie) noodzakelijk;
9. Het Online Digitaal Platform is naast de Offline componenten (Masterclasses, Support Proces en Frontdesk) een tweede belangrijke pijler van de “Een Centrale MKB aanpak voor Limburg”. Dit Digitaal Platform zal al een belangrijke ondersteunende rol dienen te vervullen ten aanzien van:
 - Kennis kunnen nemen van Best Practices;
 - Kennisplein: met vele voor de ondernemer interessante informatie om zijn groei- en/of innovatie ambitie ook te realiseren maar mogelijk ook voor ondernemers over zaken van belang voor het duurzaam continueren van de onderneming;
 - Gemakkelijk overzicht van voorhanden zijnde tools van de partners en/of aanwezige andere ondersteunende middelen (e.g. subsidies);
 - Overzicht van de samenwerkende partners en hun belangrijkste activiteiten en/of kennis
 - Een mogelijkheid om ondernemers gemakkelijk met elkaar in contact te brengen en peer-to-peer support tot stand te brengen;

Pagina: 7

MKB Aanpak – Algemene Procesbeschrijving

10. Het moge logisch zijn dat dit Online Digitaal Platform ook een relevant beheersorganisatie nodig heeft t.b.v. maintenance en beheer van het platform, het verstrekken van inlog-informatie, support naar de gebruikers

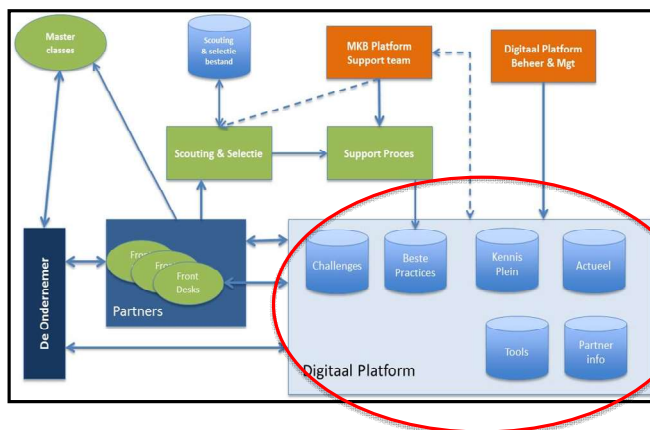
Pagina: 8

Bijlage 5: Procesbeschrijving Online Digitaal Platform

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Het Online Digitaal Platform

Versie 2.0

Online Digitaal Platform als pilaar van de MKB aanpak



Het Online Digitaal Platform als belangrijke communicatie medium, platform voor uitwisseling van kennis en ervaring en ondersteunend aan de MKB Consultant

Online Digitaal Platform

Het Online Digitaal Platform zal een belangrijke ondersteunende pilaar zijn in de “Een Centrale MKB aanpak” en complementair dienen te zijn ten opzichte van de Offline support.

Op basis van het Position Paper zijn een aantal aspecten belicht, namelijk:

- Een etalage waar ondernemers inzicht krijgen in Best Practices;
- Kennisplein / Peer-to-Peer hulp;
- Actualiteiten platform;
- Overzicht van tools en/of andere voor de ondernemer relevante informatie
- Overzicht van de partners van de “Een Centrale MKB aanpak” en hun kennis/activiteiten etc.

Verder zijn op basis van het detailleren van de werkstromen nog geïdentificeerd:

- Het door een ondernemer kunnen maken van een afspraak met een front-desk partner;
- Een ondersteunende database ten behoeve van het Scouting & Selectie proces;
- Mogelijkheid tot webseminars (masterclasses)

De context van het Online Digitaal Platform is opgenomen in Annex A en de aangedragen algemene functionaliteiten in Annex B.

Online Digitaal Platform – een keuze van infrastructuur

De functionaliteiten zoals gedefinieerd kunnen geclassificeerd worden als het geven van de mogelijkheid tot community-vorming, het kunnen verbinden, het delen van informatie, het samenbrengen van voor de ondernemer belangrijke initiatieven en tools etc. Dit vraagt in principe om functionaliteit gericht op samenwerking.

Natuurlijk kan deze functionaliteit in een conventionele internet omgeving gebouwd worden. Echter, dit is in het algemeen kostbaar en is vaak minder flexibel om aan continue gewenste aanpassingen vorm te geven.

Voor platforms gericht op samenwerking bestaat echter standaard software, de zgn. collaboration platform die in een Cloud-omgeving beschikbaar zijn en gemakkelijk ingericht kunnen worden. Deze type van omgeving opereert in een Intranet omgeving.

Deze type van software omgeving is beschikbaar te maken door Brightlands Smart Service Campus. Dit is de JIVE collaboration software die ook wel website functionaliteit heeft die je echter inzet voor een gedefinieerde groep van mensen.

Een aantal aspecten van een website omgeving versus deze collaboratie platform vorm zijn nader beschreven in Annex C.

JIVE en de gedefinieerde functionaliteiten

Naast de keuze van IT infrastructuur is natuurlijk van belang in hoeverre JIVE dan ook de benodigde functionaliteiten kan ondersteunen.

Door het BSSC is aangegeven dat JIVE – met uitzondering van de webconference functionaliteit – de functionaliteitseisen kan ondersteunen.

Het vormgeven van het Online Digitaal Platform zal gefaseerd dienen plaats te vinden.

Ondersteund door een communicatie plan zal er eerst “verkeer” gegeneerd moeten worden door eerste die elementen beschikbaar te stellen die ook de interesse hebben van de ondernemer.

Verder is het Online Digitaal Platform ook een fantastische ondersteuning voor de Frontdesk functie en de MKB-consultant.

Webconference functionaliteit is echter gemakkelijk toe te passen door WebEx.

JIVE als Online Digitaal Platform - Kosten

De kosten van het gebruik – op basis van BSSC voorstel zijn:

- Voor gebruik: € 1,- / maand per gebruiker met een minimum van 20 gebruikers per organisatie oftewel € 240 per jaar voor 20 gebruikers (minimum) en € 12/jaar voor elke additionele gebruiker;
- Voor het inrichten van een JIVE omgeving voor een organisatie – ook dat zou kunnen – zal een externe service provider ingehuurd dienen te worden;
- Training zal ook op verzoek door een externe partij verzocht kunnen worden – kosten niet bekend;

Online Digitaal Platform – MKB aanpak: elementen



Pagina: 7

Een Centrale MKB Aanpak (ECMA)

Welkom op het Collaboratie Platform van het programma 'Een Centrale MKB Aanpak'. Hier vind je niet alleen informatie over het programma als zodanig maar ook over allerlei onderwerpen die relevant zijn voor MKB bedrijven die willen groeien en/of innoveren. Zo vind je naast informatie over hoe je deze site kunt gebruiken ook voorbeelden van Best Practices in allerlei voor MKB relevante domeinen. Dit platform is echter meer dan een 'haslag werk' of 'online informatiebron'. Het biedt ook de mogelijkheid om online met andere MKB ondernemers in contact te komen en informatie en kennis uit te wisselen.

"Een Centrale MKB Aanpak"

Het programma "Een Centrale MKB Aanpak" maakt het mogelijk dat ondernemers onderling kennis en informatie over "Bedrijfsgroei" en "Innovatie" uitwisselen en, als ze daar behoefte aan hebben, ook hulp hierbij bij kunnen krijgen vanuit de programma organisatie.

Wat biedt "Een Centrale MKB Aanpak"

Ondernemers met een account op het "Een Centrale MKB Aanpak" platform kunnen makkelijk informatie vinden over bijvoorbeeld Best Practices en kunnen direct online in contact treden met collega ondernemers of met de FrontDesk van het programma voor verdere ondersteuning bij hun vraag.

Partners

De lijst van Partners die het programma ondersteunen en mogelijk maken wordt constant uitgebreid. Op dit moment zijn dit:
 Limburg Economic Development (LED) Over LED > Werkwijze, Missie & Visie - LED Brainport 2020
 Rabobank Maastricht eo: Rabobank Maastricht en Omstreken
 Werkgevers Vereniging (LWV): Actueel
 Brightlands Smart Services Campus: Brightlands Smart Services Campus | Brightlands

Programma Organisatie

Het programma wordt aangestuurd door de Stuurgroep en geadviseerd door de Ledenraad. De dagelijkse uitvoering ligt bij de Procesbegeleiders en de Ambassadeurs in de participerende bedrijven die fungeren als informatie-knoppen in het MKB Limburg Netwerk.

De FrontDesk

De FrontDesk is het centrale contactpunt van het programma. Hierbij kun je met al je vragen met betrekking tot groei en innovatie terecht. Indien de FrontDesk medewerk(st)er je niet direct kan helpen wordt je verbonden met een van de ambassadeurs die gespecialiseerd zijn in een van de onderwerpen waar je vragen over hebt. Je kunt de FrontDesk benaderen via de telefoon (+31-6-123456789), via mail (frontdesk@ecma.nl) of direct via dit platform @ FrontDesk (ECMA).

Kennispleinen

Op de beschikbare Kennispleinen kun je met je vragen en informatie terecht bij collega ondernemers. Vaak weten zij het antwoord op je vraag of hebben ze juist behoefte aan jouw kennis en ervaring met betrekking tot het onderwerp van het Kennisplein. Onderstaande Kennispleinen zijn op dit moment beschikbaar. Heb je behoefte aan een Kennisplein ten aanzien van een nog niet ondersteund onderwerp vraag dan via de FrontDesk een Kennisplein aan.

Kennisplein - Subsidies: Kennisplein - Subsidies (ECMA)
 Kennisplein - Digital Marketing: Kennisplein - Digital Marketing (ECMA)
 FrontDesk: FrontDesk (ECMA)

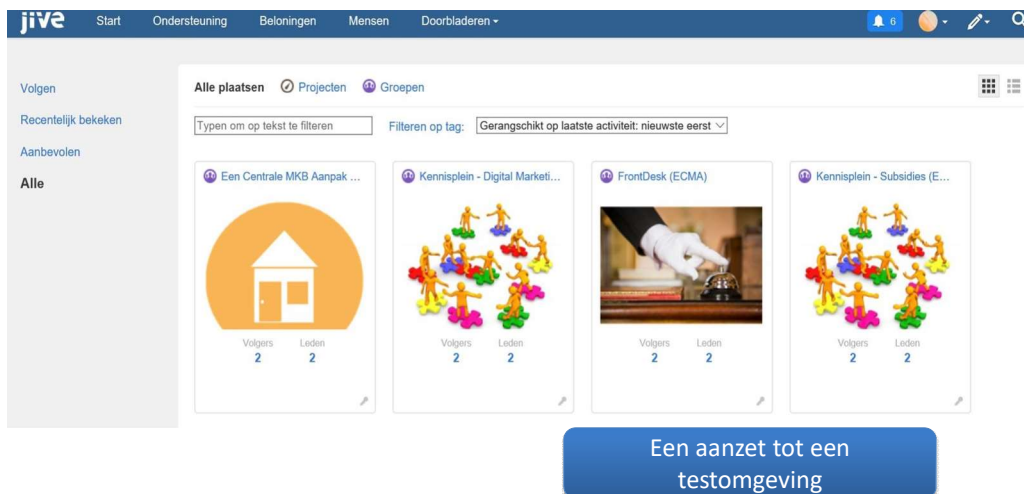
Mijn Verhaal

Hieronder vind je links naar verhalen die ondernemers willen delen over hun ervaring met groei en/of innoveren. Wellicht kun je hier inspiratie opdoen of informatie ophalen die je nodig hebt aspiraties.

...
 Pagina: 8

Het "Een MKB aanpak" Programma Management

Online Digitaal Platform



Volgen

Recentelijk bekeken

Aanbevolen

Alle

Alle plaatsen

Typen om op tekst te filteren

Filteren op tag: Gerangschikt op laatste activiteit: nieuwste eerst

Een Centrale MKB Aanpak ...

Kennisplein - Digital Marketi...

FrontDesk (ECMA)

Kennisplein - Subsidies (E...

Volgers 2 Leden 2

Volgers 2 Leden 2

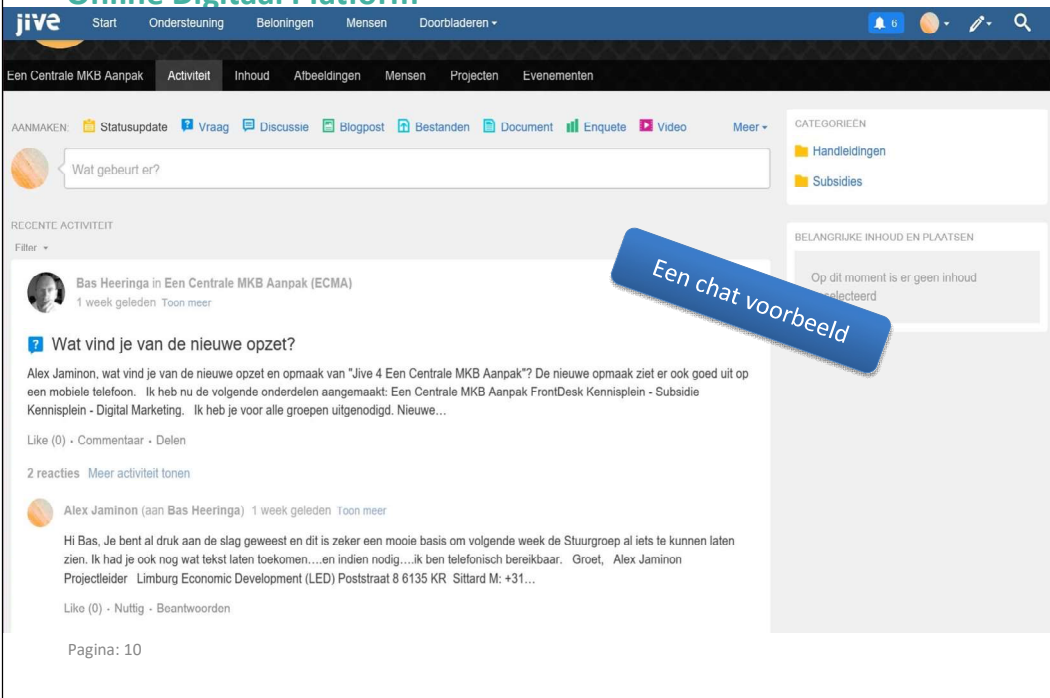
Volgers 2 Leden 2

Volgers 2 Leden 2

Een aanzet tot een testomgeving

Pagina: 9

Online Digitaal Platform



Start

Ondersteuning

Beloningen

Mensen

Doorbladeren

Een Centrale MKB Aanpak

Activiteit

Inhoud

Afbeeldingen

Mensen

Projecten

Evenementen

AANMAKEN: Statusupdate Vraag Discussie Blogpost Bestanden Document Enquete Video Meer

Wat gebeurt er?

RECENTE ACTIVITEIT

Filter

Bas Heeringa in Een Centrale MKB Aanpak (ECMA)

1 week geleden Toon meer

Wat vind je van de nieuwe opzet?

Alex Jaminon, wat vind je van de nieuwe opzet en opmaak van "Jive 4 Een Centrale MKB Aanpak"? De nieuwe opmaak ziet er ook goed uit op een mobiele telefoon. Ik heb nu de volgende onderdelen aangemaakt: Een Centrale MKB Aanpak FrontDesk Kennisplein - Subsidie Kennisplein - Digital Marketing. Ik heb je voor alle groepen uitgenodigd. Nieuwe...

Like (0) · Commentaar · Delen

2 reacties Meer activiteit tonen

Alex Jaminon (aan Bas Heeringa) 1 week geleden Toon meer

Hi Bas, Je bent al druk aan de slag geweest en dit is zeker een mooie basis om volgende week de Stuurgroep al iets te kunnen laten zien. Ik had je ook nog wat tekst laten toekomen....en indien nodig...ik ben telefonisch bereikbaar. Groot, Alex Jaminon Projectleider Limburg Economic Development (LED) Poststraat 8 6135 KR Sittard M: +31...

Like (0) · Nuttig · Beantwoorden

Pagina: 10

Een chat voorbeeld

Annex A – Online tools o.b.v. het Position Paper

- De Etalage: Online biedt het netwerk inzicht in ondernemers met 'best practices'. Zij die succesvol hebben geïnnoveerd worden uitgebreid uitgelicht in de etalage. Het in beeld brengen van succesverhalen laat zien hoe laagdrempelig innovatie kan zijn, en zet anderen aan om hetzelfde te doen. De manier waarop de good practices in beeld worden gebracht is praktisch, concreet en toepasbaar (en bevat dus nadrukkelijk ook cijfermatige informatie). Ondernemers laten zien van welke tool ze gebruik hebben gemaakt, en ook welke partners daarbij hebben ondersteund. Dit onderdeel past binnen de peer-to-peer benadering; het zorgt voor vertrouwen en lage kosten.
- Er bestaat een mogelijkheid om deze partners ook te beoordelen. **Het delen van kennis over succesverhalen** maakt ze tastbaar, en nodigt ondernemers met ambities uit om contact op te nemen met de ondernemer in de etalage, en te denken 'wat hij kan, dat kan ik ook'. De procesbegeleider is er samen met de partners voor verantwoordelijk dat de etalage gevuld blijft met best practices. Ondernemers die met veel interesse de (digitale) etalage bekijken zijn weer potentiële subtoppers voor de procesbegeleider om proactief in te investeren om verder te komen. Voor de etalage is dus goed zichtbaar wie interesse heeft in innovatie en groei.

Annex A – Online tools o.b.v. het Position Paper

- **Peer-to-Peer hulp / kennisplein**: Naast de Best Practices (goed voorbeeld doet volgen) biedt de digitale omgeving 'onderlinge hulp'. Alle partners zijn aangesloten bij de peer-to-peer hulptool. Binnen deze tool kunnen ondernemers vragen stellen en krijgen ze hulp van professionals, experts, en ervaringsdeskundigen, of van elkaar. Binnen de peer-to-peer tool kan men zich aanmelden als expert, en een profiel aanmaken. De MKB-er kan binnen de portal een vraag stellen, die wordt geanalyseerd op woord-niveau. Vervolgens krijgt de ondernemer een aantal deskundigen gepresenteerd die via chat of mail gecontacteerd kunnen worden. Een chat kan meteen worden gestart. Partnerorganisaties leveren input aan deze tool; de bank bijvoorbeeld stelt een aantal uur per dag iemand beschikbaar om te chatten over financieringsvragen. De gemeente sluit aan om vraagstukken m.b.t. vergunningen te ontvangen. Maar dit is ook interessant voor studenten marketing, economie, recht, om hun CV mee op te poetsen. Lost van het feit dat deze tool ondernemers snel en eenvoudig koppelt aan deskundigen die ze wellicht zelf niet hadden gevonden, helpt deze tool de deskundigen, c.q. aanbieders van kennis, ook de doelgroep te vinden. De gestelde vragen kunnen worden geanalyseerd en kunnen weer leiden tot bijv. Masterclasses, FAQ's op de website, of misschien zelfs aanpassingen in beleid.

Annex A – Online tools o.b.v. het Position Paper

- **Actualiteiten-rol:** Binnen de netwerkgeving vinden ondernemers actualiteiten die zijn afgestemd op hun vraag. Wil je als ondernemer alles weten over subsidies, dan ontvang je daarover 'the latest nieuws'. Het is zelfs mogelijk om hiervan push-berichten te maken, die meteen zichtbaar zijn op het telefoonscherm van de ondernemer. Het doel: ondernemers die even 5 minuten over hebben bekijken vanaf nu niet langer hun Facebook timeline, maar de timeline van het MKB-netwerk. Ze zien hier het laatste voor hen relevante nieuws: een netwerkbijeenkomst m.b.t. hun sector, een nieuw uitgekomen subsidie, en een nieuwe ondernemer in de etalage.
- **Interface / log-in:** Het online netwerk heeft een keurige interface. Ondernemers krijgen de mogelijkheid om in te loggen. Ze maken een profiel aan voor hun bedrijf. Hiermee is ons netwerk onderscheidend t.o.v. alle persoonlijke online netwerken; hier acteert men als bedrijf en niet als individu. Alle partners, waaronder ondernemersverenigingen, krijgen de mogelijkheid om hun leden aan te sluiten op het netwerk;
- **Backend:** Aan de achterkant van de online tool worden data verzameld over de ondernemingen die zijn aangesloten, waar ze naar kijken, wat hun vragen zijn etc. Dit is waardevolle informatie voor de procesbegeleider, die moet worden dat de juiste potentievolle ondernemers worden geselecteerd om proactief mee aan de slag te gaan, maar ook moet kunnen zien over welke ondernemers bijv. Masterclasses moeten worden georganiseerd. De data worden ook ontsloten aan de partners in het netwerk; iedere partner doet hiermee zijn voordeel. Verder heeft de data een strategische waarde voor de business ontwikkeling van het platform. De digitale component maakt het mogelijk om ondernemers in beeld te krijgen en te houden.

Annex B: Online functionaliteiten

Belangrijke functionaliteiten van een Online platform

- Het moet verbinden en tot een community leiden.
Best practices van ondernemers moeten hierop te vinden zijn waarvan andere ondernemers kunnen leren. Het moet uitnodigen tot leggen van contacten en peer-to-peer communicatie tussen bedrijven versterken;
- Het moet samenwerking tussen de verschillende instrumenten stimuleren en ondersteunen. Het moet bijdragen tot het realiseren van een A t/m Z dienstverlening voor het individuele bedrijf en uiteindelijk de praktische toepasbaarheid voor individuele MKB bedrijven van het ecosysteem vergroten;
Ondernemers moeten gemakkelijk hun vragen/uitdagingen op een dergelijk platform kwijt kunnen waarop andere partijen (collega ondernemers, publiek en/of privaat partijen, experts, professionals) kunnen reageren en hiermee kunnen ondersteunen waardoor een kennisplein wordt gecreëerd;
- Lerend ecosysteem. Op basis van het gebruik van het platform moet duidelijk worden waarvan de ondernemer met name gebruik maakt en hierdoor moet inzicht ontstaan wat er gebruikt wordt / wat niet nodig is / en mogelijk wat nog beschikbaar gesteld dient te worden
- Platform voor aanbieders van support: publiek en privaat die op deze wijze mogelijk inhoud kunnen geven aan de vraag van de ondernemer;

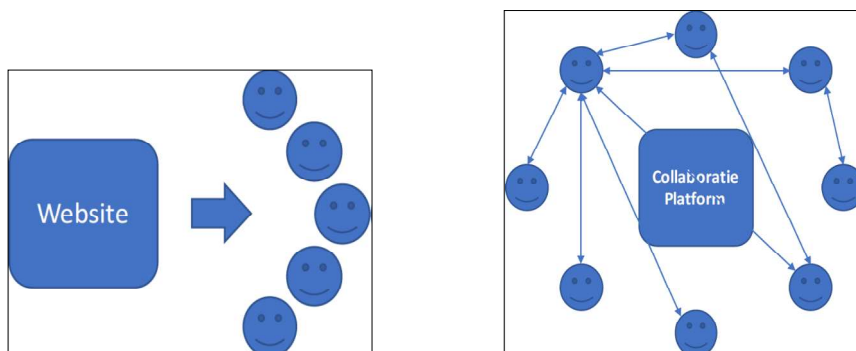
Annex B: Online functionaliteiten

Belangrijke functionaliteiten van een Online platform (vervolg):

- Het platform dient ondersteunend te zijn aan Offline support;
- Het dient de ondernemer inzicht te geven in voorhanden zijnde ondersteunende mogelijkheden en actualiteiten t.a.v.:
 - Instrumenten, private diensten, subsidies
 - Structuurversterkende maatregelen
 - Bedrijfscontact punten en hun dienstverlening van Gemeenten / LIOF etc.
- Moet open staan en gemakkelijk toegankelijk te maken zijn voor andere functionaliteiten;
- Interface / login functionaliteit waarbij bedrijven een profiel kunnen aanmaken;
- Backend functionaliteit om data te kunnen verzamelen en inzichten verkregen kunnen worden over de vragen, etc.;
- Front-end voor het online maken van afspraken met de frontdesk (fysieke of videoconf.);
- Online Masterclasses

Annex C: Website (Internet) versus Collaboration platform

Het belangrijkste verschil is de vorm van communicatie die beide ondersteunen. Een website is met name eenrichtingsverkeer terwijl een collaboratie platform tweerichtingsverkeer ondersteunt of zelfs n:m – richtingsverkeer.



Annex C: Website (Internet) versus Collaboration platform

Er zijn mengvormen maar in essentie:

- Communiceer je met een website naar een hele grote groep lezers zonder die allemaal te kennen, sterker nog je weet in principe niet wie je bereikt;
- Met een collaboratie platform communiceer je met een bekende groep mensen en bepaal jezelf of je iets met de hele groep wil communiceren of maar met een deel daarvan.

Verder biedt een collaboratie platform meer functionaliteit zoals chatten (berichten sturen, bloggen) en bestanden delen.

Bijlage 6: Procesbeschrijving Frontdesks

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Het Front Desk proces

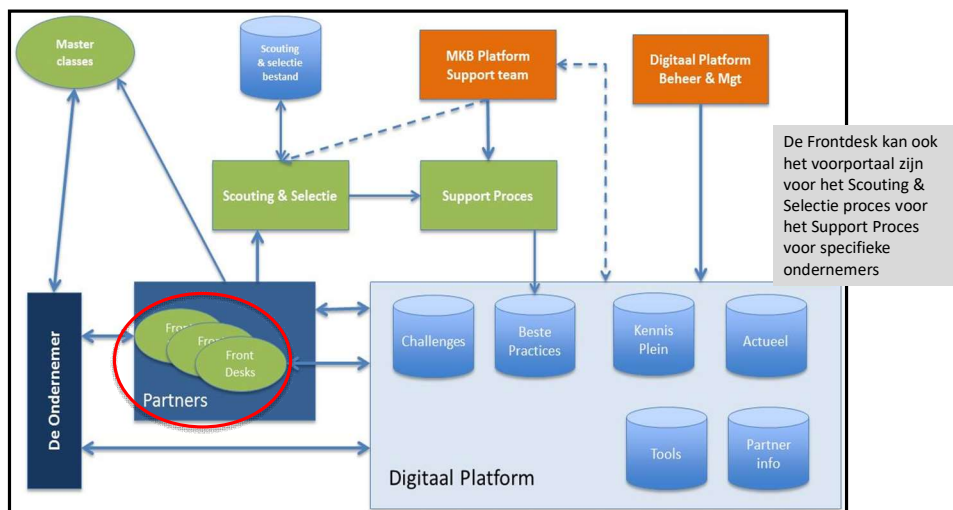
Versie 3.1

Front – Desk: Context vanuit Position Paper

De Front Desks:

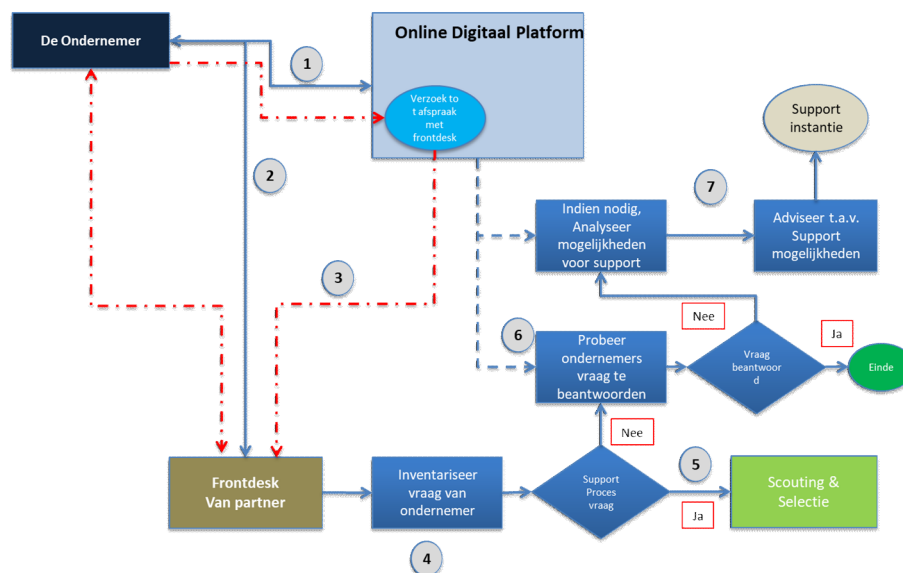
- In onze aanpak kiezen we bewust om geen extra locatie te creëren. De partnerorganisaties, dat worden de fysieke locaties waar het netwerk de aarde raakt;
- Ondernemers die daaraan behoefte hebben, hoeven niet online op zoek naar ondersteuning, maar kunnen het netwerk benutten door bij een van de partnerorganisaties een aanspreekpunt te treffen;
- Partnerorganisaties die daartoe in de gelegenheid zijn stellen een ambassadeur beschikbaar die met de online tool goed uit de voeten kan, en ook het gezicht kan zijn van het netwerk. Een voorbeeld: als ondernemer in het netwerk loop je binnen bij de Rabobank omdat daar een bordje 'partner van...' op de deur hangt en tref je een medewerker die is aangesloten bij het netwerk en je kan begeleiden bij je vraag.

Front Desk – als Offline tool van de MKB aanpak



Pagina: 3

Front-Desk & Online Digitaal Platform



Pagina: 4

Front – Desk Proces beschrijving

1. De ondernemer maakt in principe optimaal gebruik van het Online Platform als ondersteuning voor het realiseren van zijn ondernemingsdoelstellingen / ambities;
2. Echter, voor ondersteuning en/of vragen heeft hij ook de mogelijkheid om direct contact op te nemen met een Front-Desk van een van de aangesloten partners;
3. Voor het in contact komen met de Front-Desk kan hij ook gebruik maken van de Online platform functionaliteit waardoor hij een verzoek tot een afspraak met een Front-Desk online kan indienen die vervolgens via de betreffende front-desk verder wordt gecoördineerd;
4. Op basis van een gesprek met de ondernemer door de Front-Desk (fysiek overleg of Webex conference) zal er een vraag inventarisatie dienen plaats te vinden;
5. In specifieke situaties kan dit tot een besluit leiden dat door de Front-Desk het proces “Scouting & Selectie” wordt geactiveerd
6. Indien een ondernemer niet wordt geclassificeerd voor het “Scouting & Selectie” proces wordt door deze Front-Desk getracht om zijn vraag (mogelijk met gebruikmaking van het Online Digitaal Platform) te beantwoorden;
7. Is het beantwoorden van zijn vraag niet mogelijk of is er een ander support proces nodig dan adviseert de frontdesk medewerker over de andere support mogelijkheden.

Front – Desk: kerntaken & activiteiten

- Fysieke ingang naar de MKB aanpak voor de ondernemer;
- Op basis van vraag van ondernemers deze:
 - Proberen zijn vraag te beantwoorden met o.a. behulp van het Online Digitaal Platform
 - Aanmelding van ondernemers voor Support Proces
 - Ondersteunen van ondernemers in doorverwijzen naar een partner indien de vraag van de ondernemer niet beantwoord kan worden en/of hij niet in aanmerking komt voor een Support Proces
- Het op verzoek van een ondernemer coördineren van een afspraak

Front – Desk: Aandachtspunten

- Het is te overwegen dat een soort van vraaganalyse wordt geïnitieerd op basis waarvan deze vervolgens via het Online Digitaal Platform – gestandaardiseerde en uniform – voor elke ondernemer beschikbaar is maar ook het uniform ondersteunen (cq. op dezelfde beantwoorden van vragen door de ondernemer) mogelijk maken;
- Het bestaan van en de functie van de frontdesk is zal ook een van de aandachtsgebieden dienen te zijn in het vormgeven van de communicatie m.b.t. MKB aanpak

Bijlage 7: Procesbeschrijving Support Proces

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Support Proces

Versie 4.1

Het Support Proces – de Position Paper context

De context voor het detailleren van het Support Proces vanuit het position paper is, nadat ondernemers geselecteerd zijn, dat :

“Het is o.a. de taak van de procesbegeleiders om de potentievolle ondernemers actief te scouten en te begeleiden vanaf het moment van het eerste contact tot het volledig invullen van de groei- of innovatiebehoefte. Dit om te voorkomen dat de ondernemer verdwaalt in de ‘jungle’ van middelen”

Note:

- *Tijdens de Stuurgroep van 19.07.2017 is besloten dat het Support Proces beëindigd zal worden op het moment dat het bedrijfsplan is gedefinieerd. Een procesbegeleider zal in principe niet actief ondersteunen tijdens de implementatie fase van een bedrijfsplan. Indien een ondernemer ondersteuning wenst tijdens de implementatiefase door de procesbegeleider zal dit eventueel wel tegen betaling kunnen plaatsvinden en opgenomen dienen te zien – als investeringsbehoefte – in het bedrijfsplan;*
- *Op basis van ervaring dient echter te worden vermeld dat vele bedrijfsplannen niet of onvolledig worden geïmplementeerd door het ontbreken van de hiervoor benodigde competenties.*

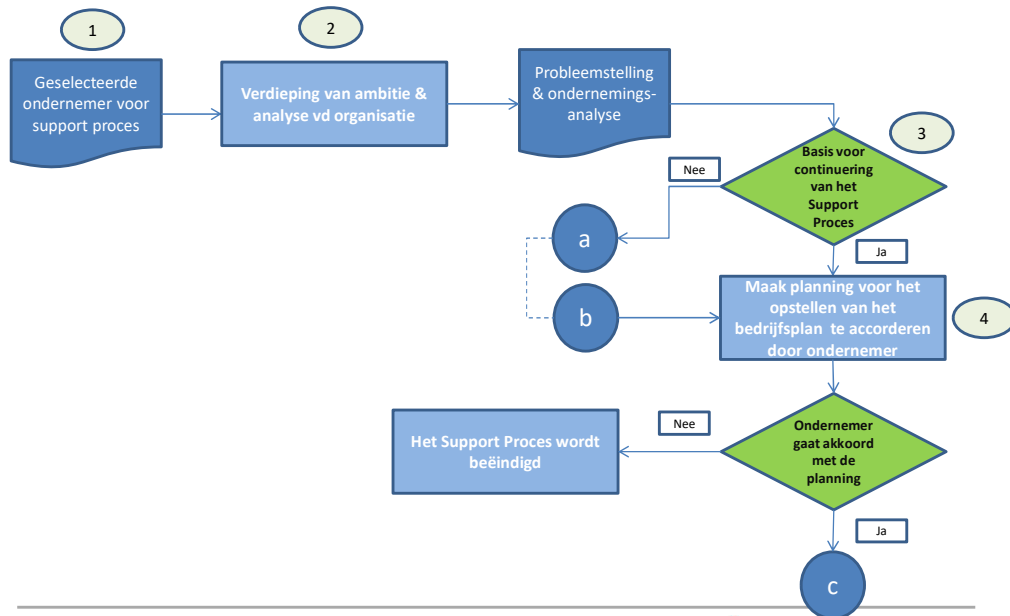
Het Support Proces – algemeen

- Het Support Proces als onderdeel van het Offline platform zal in de praktijk de belangrijkste pilaar vormen van het ondersteunen van ondernemers met hun groei- en/of innovatiebehoefte;
- Het begeleiden van ondernemers – in een relatief intensief proces – dient ertoe te leiden dat bedrijfsplannen van een betere kwaliteit, met meer structuur en zeker voor benodigde financiering met een duidelijkere onderbouwing hiervoor opgesteld worden. Verder dienen deze plannen een gedetailleerd inzicht geven in de gerelateerde risico's (en de mogelijkheden deze te elimineren/minimaliseren indien deze een negatieve impact kunnen hebben). Ook dient er voldoende aandacht gegeven te worden aan de marktzijde en aan de verbeteringen en/of veranderingen noodzakelijk binnen de organisatie om een bepaalde ambitie te realiseren;
- Vanuit praktijkervaring kan namelijk geconcludeerd worden dat groei- en/of innovatie ambities alleen succesvol gerealiseerd worden als er ook voldoende aandacht wordt gegeven aan het "versterken" van de interne organisatie als randvoorwaarde om deze ambities te faciliteren;
- Verder zal in bedrijfsplannen ook heel nadrukkelijk aandacht besteed dienen te worden aan externe aspecten die van invloed zijn op het succesvol realiseren van een ondernemers ambitie;

Het Support Proces – algemeen

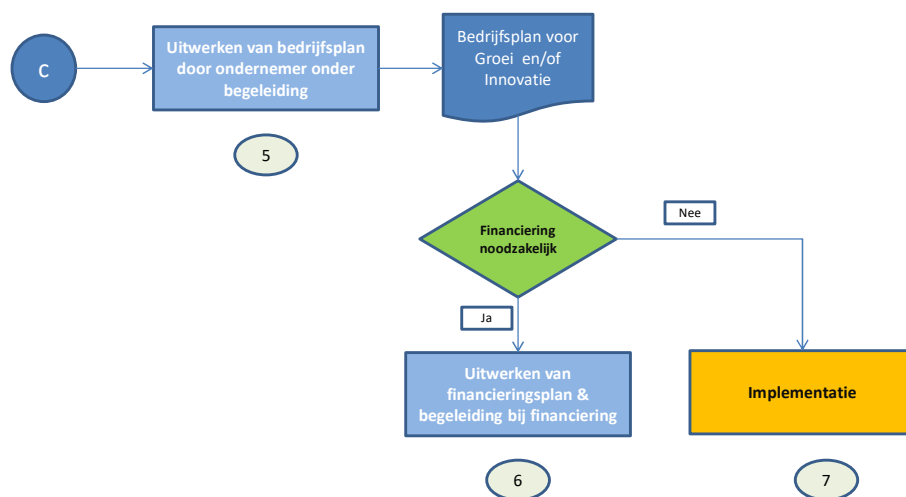
- Mede op basis van de genomen besluiten in de Stuurgroep zal het Support Proces georiënteerd zijn op gevestigde ondernemers met een groei- en/of innovatiebehoefte. Het profiel van de MKB-consultants zal hier op afgestemd te moeten zijn;
- Het is te adviseren dat afhankelijk van de uiteindelijke vraag behoefte van ondernemers aan ondersteuning, een specifieke Support Proces ondersteuning aan te kunnen bieden (e.g. Menukaart model). Gedacht zou hierbij kunnen worden aan ondersteuning aan ondernemers met een zgn. duurzaam continueren van de onderneming – behoefte of ondersteuningsbehoefte van een bepaalde sector.

Processchema Support Proces Groei- en innovatie



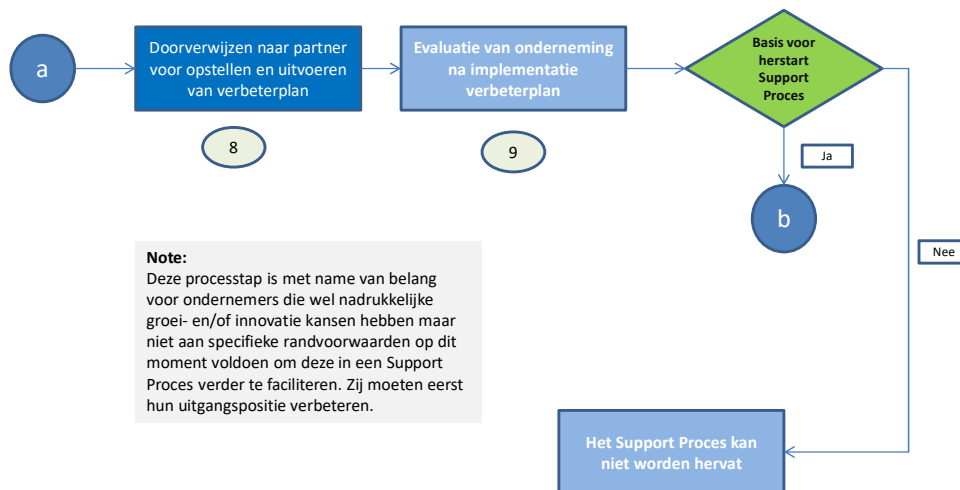
Pagina: 5

Processchema support proces Groei- en innovatie



Pagina: 6

Processchema support proces Groei- en innovatie



Pagina: 7

Procesbeschrijving Support Proces Groei- en innovatie

1. De selectie van ondernemers die voor een Support Proces in aanmerking komen heeft plaatsgevonden in het Scouting & Selectie proces. Tijdens dit proces heeft ook al een eerste contact met de ondernemer plaatsgevonden;
2. De geselecteerde MKB-consultant gaat in nadere kennismakingsgesprekken met de ondernemer tot een verdieping komen van de ondernemer zijn groei- en/of innovatiebehoefte. Verder vindt er een analyse van de onderneming plaatsvind om tot een heldere probleemstelling te kunnen komen en/of condities om deze ambitie te kunnen realiseren concreter te kunnen maken. Het is te verwachten dat hier al minimaal 4-5 dagdelen voor nodig zullen zijn;
3. Afhankelijk van de conclusies uit de probleemstelling cq. analyse van de onderneming dient besloten te worden of er een basis is voor een verdere continuering van het Support Proces;
4. Uitgaande van de aanwezigheid van een basis, zal er met de ondernemer een concrete planning uitgewerkt dienen te worden voor de stappen (en tijdsbesteding) mogelijk noodzakelijk om tot een bedrijfsplan voor de betreffende ondernemer te komen. De ondernemer zal dit dienen te accorderen waarmee hij zich ook verplicht ook zelf conform deze planning te participeren.

Pagina: 8

Procesbeschrijving Support Proces Groei- en innovatie

5. Op basis van de geaccordeerde planning kan vervolgens onder begeleiding van de procesbegeleider het bedrijfsplan door de ondernemer uitgewerkt worden. Voor het concretiseren van een bedrijfsplan kan het noodzakelijk zijn dat de ondernemer – op advies van de MKB-consultant – ook experts in het proces betreft;
6. Indien er voor de uitvoering van het bedrijfsplan financiering nodig zal zijn kan hij begeleid worden in het maken van het financieringsplan;
7. In principe zal een MKB-consultant niet actief betrokken zijn in de implementatie fase van het bedrijfsplan. Indien de ondernemer dit wel zou wensen zal dit wel overwogen kunnen worden op basis van een zakelijke overeenkomst;
8. Ondernemers waarvan na de probleemanalyse fase wordt geconcludeerd dat er op dat moment geen basis is voor een continuering van het Support Proces kunnen doorverwezen worden naar een partner-organisatie die samen met de ondernemer een verbeterplan kan definiëren en/of implementeren;
9. Mocht de ondernemer toch nog interesse hebben voor een verder Support Proces nadat bepaalde zaken in zijn onderneming zijn verbeterd/aangepast dan kan een evaluatie plaatsvinden op basis waarvan deze ondernemer na een positieve evaluatie mogelijk het Support Proces weer kan hervatten.

Pagina: 9

Tijdsduur Support Proces (indicatief)

- Het is noodzakelijk voor het kunnen verifiëren van de haalbaarheid van de doelstelling dat na een periode van ca. 2.5 jaar ca. 100 (financierbare) bedrijfsplannen voorhanden zouden moeten zijn op basis van een 4-tal MKB-consultant (procesbegeleiders) om inzicht te krijgen in de tijdsduur/effort (contacttijd en voorbereidingen etc.) voor een volledig support proces
- Op basis van een realistische inschatting – gebaseerd op ervaring vanuit de praktijk – kan het volgende geconcludeerd worden waarbij ook de effort wordt meegenomen vanuit het Scouting & Selectie proces om zodoende een totaal inzicht te krijgen:

	dagdelen
- Kennismakingsgesprek t.b.v. finale selectie	1
- Verdieping van de ambitie & analyse van de organisatie	4-10
- Opstellen bedrijfsplan (uitgaande van ondernemer in de lead)	15-20
- Begeleiding bij opstellen financieringsplan	5
Total	ca. 25-35 dagdelen

Indicatief

Pagina: 10

Capaciteit t.b.v. Support Proces

- Een externe MKB-consultant (per FTE) heeft gemiddeld per jaar 38 beschikbare weken ter beschikking hebben (we gaan uit van ca. 1520 effectieve uren)
- Het aantal effectieve beschikbare dagdelen voor contact met een ondernemer zal ca. 7 dagdelen bedragen aangezien er ook tijd nodig zal zijn voor overleg/voorbereiding/selectie van ondernemers, training van de MKB-consultant etc.;
- Dit betekent dat per jaar ca. 266 effectieve dagdelen beschikbaar zijn voor het Support Proces. Nog geen rekening houdende met de effort die niet heeft geleid tot bedrijfsplannen door het voortijdig stoppen van het Support Proces betekent dit dat:
- Op basis van een benodigde ca. 25-35 indicatieve dagdelen die nodig zijn om tot een afgerond bedrijfsplan te komen er max ca. 9-10 bedrijfsplannen per jaar per MKB-consultant afgerond kunnen worden .

Bedrijfsplan (concept / wordt verder uitgewerkt)

- Ten behoeve van het indicatief kunnen bepalen van de tijdsduur van een Support Proces zal het natuurlijk van belang zijn welke aspecten in een bedrijfsplan opgenomen dienen te zijn;
- Naast de interne (de onderneming) gerelateerde aspecten is het ook van belang dat voldoende aandacht gegeven worden aan de externe gerelateerde aspecten, zowel aan de supply-side als de demand-side. Verder is het te adviseren ook aspecten als mogelijkheid tot samenwerking etc. hierbij als opties mee te nemen (e.g. samenwerking op gebied van inkoop, samenwerking van ondersteunende diensten etc.);
- Naast de aard van de onderneming (branche) zal ook de grootte van de onderneming en de aard van de groei- en/of innovatie ambitie de complexiteit voor het komen tot een bedrijfsplan bepalen;
- Verder zal bepalend zijn in hoeverre en met welke diepgang ook een aard van risicoanalyse wordt opgenomen in het bedrijfsplan m.b.t. aspecten die tijdens de implementatie meegenomen dienen te worden;
- Het is bijna uitgesloten dat bij aan een nadrukkelijke groei- en/of innovatiebehoefte niet ook in een bedrijfsplan nadrukkelijk aandacht wordt gegeven aan de aspecten die van belang zijn om als onderneming een “step-change” in groei ook daadwerkelijk te kunnen realiseren als organisatie (professionalisering, aanpassingen in de organisatie, HR, etc.);
- Zaken die essentieel zijn om ook succesvol een groei- en/of innovatie ambitie te kunnen realiseren;

Capaciteit t.b.v. support proces

- Voor het begeleiden van ondernemers in een Support Proces is op basis van het Position Paper uitgegaan van procesbegeleiders (die wij verder MKB Consultant zullen noemen)
- Het verdient serieuze aanbeveling om bij bepaalde ondernemers – en zeker bij die ondernemers waar meer uitgebreide analyses etc. noodzakelijk zijn om ook studenten te betrekken bij het goed onderbouwen van bedrijfsplannen;
- In specifieke situaties waarbij het gewenst is een ondernemer toch door middel van een Support Proces te ondersteunen ondanks het feit dat mogelijk niet aan de specifieke selectie criteria is voldaan en/of de capaciteit ontbreekt, kan hiervoor alternatieve inzet serieus worden overwogen zoals:
 - De inzet van ‘gepensioneerde’ ondernemers en/of bestuurders die nog met veel plezier hun kennis/kunde – alleen op basis van een vergoeding van gemaakte kosten – ter beschikking willen stellen. Er zijn zelfs organisaties waarin deze groep is vertegenwoordigd;
 - En/of de inzet van studenten van Universiteit Maastricht en/of Hogeschool Zuyd.

Door een breder scala van capaciteitsmogelijkheden is er ook een mogelijkheid om een bredere groep van ondernemers te ondersteunen in hun vraag.

Aandachtspunten t.b.v. Support Proces

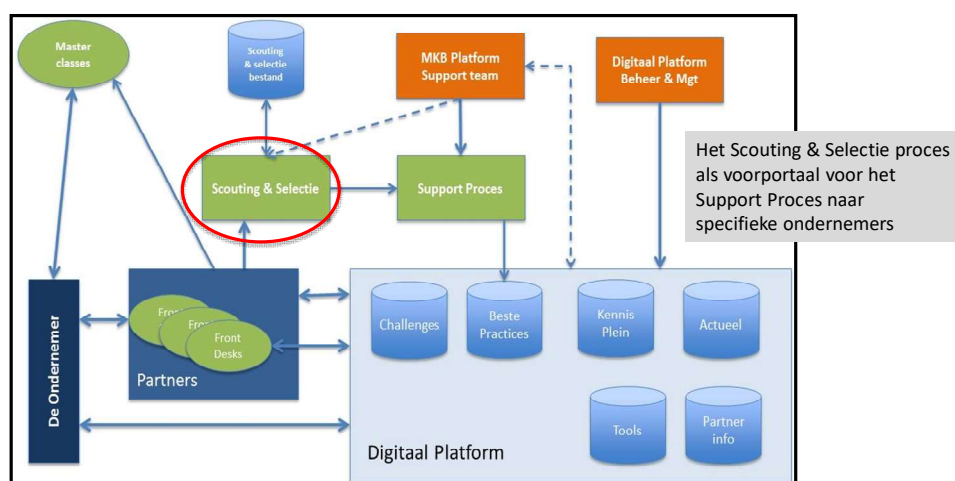
- Afhankelijk van de situatie bij de betreffende ondernemer (aanwezige kennis & informatie, type groei- en/of innovatie behoefte) kan het noodzakelijk zijn dat de MKB-consultant ook de kennis van of andere MKB-consultants erbij dient te betrekken. Hiervoor dient in het opstellen van een detailplanning voor het opstellen van een bedrijfsplan heel nadrukkelijk rekening mee gehouden te worden. Dit zal in vele gevallen externe support (experts) zijn;
- Het opstellen van een bedrijfsplan levert pas een bijdrage aan de Limburgse economie als het ook als zodanig wordt geïmplementeerd. Aangezien de MKB-aanpak conform genomen besluiten in principe niet voorziet in implementatie support dient wel een vorm van monitoring gegarandeerd te zijn voor het monitoren van de implementatie fase (het rapportage proces en evaluatieproces!) In dit kader is het ook van belang er rekening mee te houden dat een gedegen ervaring met transitieprocessen cq. implementatietrajecten naast het hebben van een kwalitatief goed bedrijfsplan ook van essentieel belang is om de ambitie ook daadwerkelijk te realiseren;
- In de Position Paper wordt uitgegaan van het Online delen van Best Practices. Vanzelfsprekend kan het delen van een Best Practise case alleen met goedkeuring van de ondernemer kan plaatsvinden. Een Best Practise kan in sommige situaties betrekking hebben op het proces tot het komen een bedrijfsplan, in een andere situatie kan dit ook betrekking hebben op de implementatie fase.

Bijlage 8: Procesbeschrijving Scouting & Selectie proces

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Het Scouting & Selectieproces

Versie 5.1

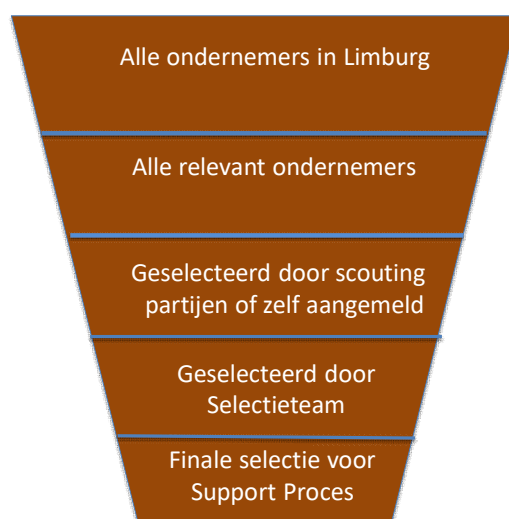
Scouting & Selectie – als Offline tool van de MKB aanpak



Scouting & Selectie proces (beschrijving algemeen)

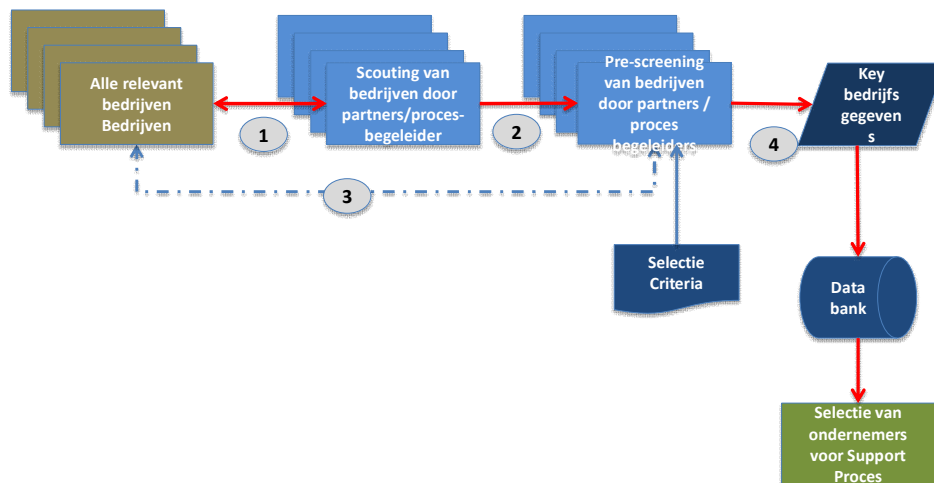
- Verschillende stakeholders (partners) en de MKB-consultants hebben een rol als scout om potentiële ondernemers voor het “support proces traject” aan te dragen. Naast stakeholders kunnen ook ondernemers zelf hun interesse kenbaar kunnen maken voor een “support proces traject” en zullen mogelijk ook MKB-consultants bedrijven kunnen scouten
- Een nadere set van data / documenten betreffende de kandidaat ondernemer zullen door de stakeholder en/of de geïnteresseerde ondernemer in een database ingebracht moeten worden (functionaliteit nader te concretiseren);
- Op basis van te definiëren selectiecriteria dient op periodieke basis een selectie van bedrijven / ondernemers plaats te vinden die voor een “support proces” in aanmerking komen;
- Monitoring kan onder andere geïnitieerd worden m.b.t.:
 - Initiële reden van Scouting partner voor aandragen betreffende organisatie en/of reden voor support vraag door bedrijven
 - Verschillende doorsnijdingen m.b.t. aantal bedrijven (sector, omvang, regio/gemeente etc.) met mogelijkheden tot te definiëren van relevante management rapportages;
 - Reden voor afwijzing / toewijzing van “support proces”;
 - Soort gevraag ondersteuning.

Scouting & Selectie Proces Conceptueel



Selectie van bedrijven door een Selectie team zal plaatsvinden op basis van een set van gedefinieerde selectiecriteria

Scouting proces door partners of door MKB-consultants



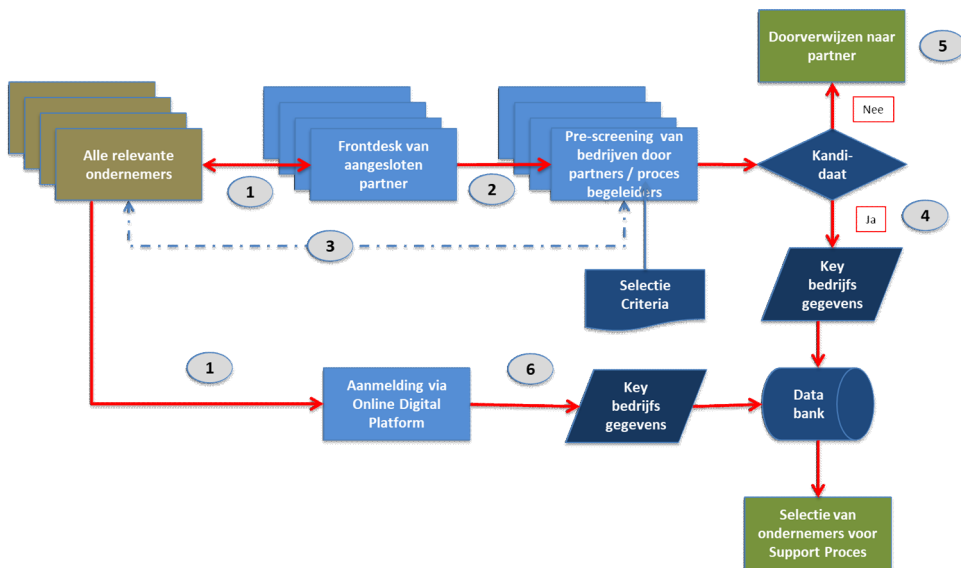
Pagina: 5

Procesbeschrijving – Scouting door partners of door MKB-consultants

1. Bedrijven worden door partners of MKB-consultants gescout als potentiële ondernemingen die voor een support proces in aanmerking zouden kunnen komen;
2. Door de betreffende partner vind een soort van pre-screening plaats hetgeen kan plaatsvinden op basis van een algemene toets (*criteria te definiëren*) en/of op basis van een gesprek met de betreffende onderneming;
3. In specifieke situaties kan het nodig zijn dat het bedrijf nog aanvullende informatie moet verstrekken;
4. Als het bedrijf inderdaad classificeert als potentiële kandidaat dienen een aantal key bedrijfsgegevens in een centrale databank (*definiëren van dataset*) geregistreerd te worden.

Pagina: 6

Aanmelding door relevante ondernemer voor Support Proces



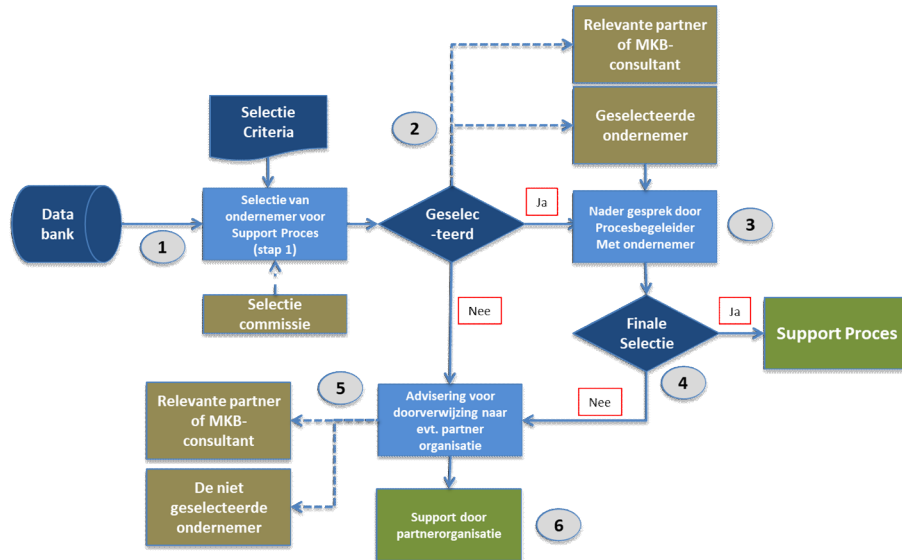
Pagina: 7

Aanmelding door relevante ondernemer voor Support Proces

1. Ondernemers kunnen ook zelf het initiatief nemen om zich aan te melden om voor een Support Proces in aanmerking te komen. Zij hebben hiervoor een tweetal mogelijkheden namelijk:
 - Contact opnemen met een Front-desk van een van de samenwerkende partners;
 - Aanmelding via het Online Digitale Platform
2. Bij aanmelding via een front-desk van een van de samenwerkende partners kan er door deze frontdesk alvast een pre-screening plaatsvinden op basis van de geldende selectiecriteria;
3. Eventueel is aanvullende informatie van de ondernemer nodig om te kunnen beoordelen of de ondernemer een potentiële kandidaat is en/of is aanvullende informatie nodig voor het standaard key bedrijfsgegevens overzicht
4. Als de ondernemer een potentiële kandidaat is voor het Support Proces worden door de Frontdesk (in samenwerking met de ondernemer) de noodzakelijk bedrijfsgegevens in de centrale database ingebracht dienen te worden;
5. Komt de ondernemer niet in aanmerking als kandidaat, dan wordt bekeken in hoeverre hij door een partner-organisatie verder ondersteund kan worden;
6. Als de ondernemer zelf zijn aanmelding doet via het Online Digitaal Platform dient hij zelf online de noodzakelijke gegevens te registreren

Pagina: 8

Selectie van Ondernemers voor Support Proces



Pagina: 9

Procesbeschrijving – Selectie van ondernemers voor Support Proces

1. Op frequente tijdstippen (mede afhankelijk van het aantal potentiële nieuwe kandidaten) vindt een selectie plaats van ondernemers die mogelijk in aanmerking komen een Support Proces. Deze selectie zal in principe dienen plaats te vinden op basis van de door de samenwerkende partners vastgestelde selectiecriteria. Dit wordt met name van belang als het aantal potentiële ondernemers voor een Support Proces aanmerkelijk groter is dan de capaciteit van de MKB-consultants
2. Is een ondernemer geselecteerd als mogelijke kandidaat dan wordt deze, net zoals de relevante (scouting) partner en/of MKB-consultant, hierover geïnformeerd;
3. Door een MKB-consultant wordt vervolgens een nader gesprek met de ondernemer gevoerd om een beter inzicht te krijgen in zijn ambitie en wordt zijn commitment getoetst om samen met een MKB-consultant tot een concreet bedrijfsplan te komen. Dit gesprek is van belang om tot een definitief selectie besluit te komen;
4. Indien de betreffende ondernemer daadwerkelijk wordt geselecteerd wordt zal in overleg tussen MKB-consultant en ondernemer het Support Proces opgestart worden;

Pagina: 10

Procesbeschrijving – Selectie van ondernemers voor Support Proces

5. Indien de ondernemer toch niet kwalificeert voor het Support Proces zal er een advisering voor eventuele doorverwijzing naar een partner organisatie plaatsvinden;
6. De partner en/of MKB-consultant die de ondernemer gescout heeft (indien van toepassing) zal hierover geconsulteerd en geïnformeerd worden alsmede de niet geselecteerde ondernemer.

Selectie team

Het selectieteam dient de benodigde kennis te omvatten betreffende:

- Kennis van mogelijke kandidaat-bedrijven;
- Bedrijfs- en economische kennis;

En dient in de in de gelegenheid te zijn om frequent besluiten t.a.v. de selectie van bedrijven te kunnen nemen.

Vanuit deze optiek is een compact selectie team te adviseren.

Voorstel voor participanten:

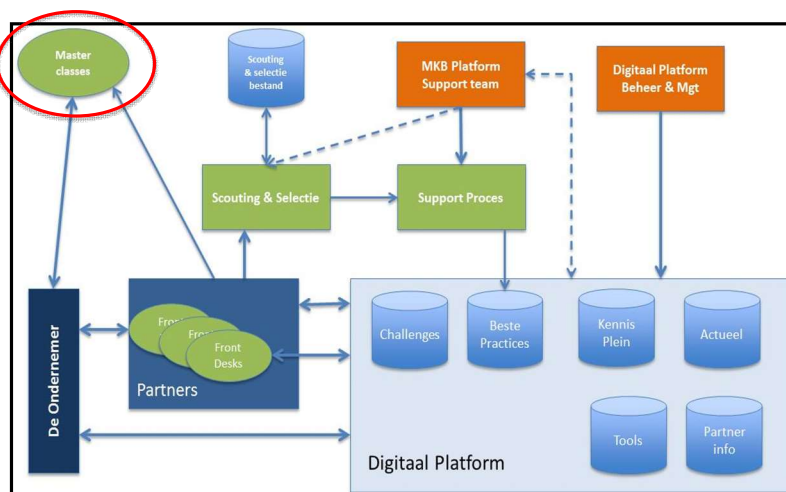
- LWV
- MKB Limburg
- Senior Projectleider / verantwoordelijke voor “de centrale MKB aanpak”
-

Bijlage 9: Procesbeschrijving Masterclasses

Een Gemeenschappelijke MKB Aanpak voor Limburg Werkstroom Masterclasses

Versie 3.1

Master Classes – als Offline tool van de MKB aanpak



Werkstroom Masterclass – context Position Paper

Masterclasses is een van de componenten van de Offline tools van de Een Centrale MKB aanpak.

In het Position Paper is het volgende vermeld of deze Offline-tool:

“De Masterclasses: Een groot deel van de interactie binnen het werkwerk vindt online plaats, zoals later zal worden beschreven. Maar het matchen van ‘vraag en aanbod’ – ofwel de totstandkoming van samenwerkingen en partnerships, gaat niet altijd vanzelf. Masterclasses is een voorbeeld van een offline tool die dan wordt ingezet om partijen met interesse in een bepaald onderwerp bij elkaar te brengen. Een Masterclass over innovatie binnen een bepaalde sector zou heel goed een manier kunnen zijn om potentievolle ondernemers in dat veld actief te koppelen aan elkaar, of aan mogelijke hulpmiddelen. Een voorbeeld van een Masterclass is de huidige versnellingstafel, die hier heel goed in zou passen. Andere evenementen, bijv. prijzen of presentaties, zijn in dit kader ook denkbaar”.

Pagina: 3

Werkstroom Masterclass

Vanuit de context zoals omschreven in het Position Paper kan dit vertaald worden in de volgende doelen en vormen:

Doel

- Ondersteuning bij het creëren van bewustwording bij ondernemers van het belang van een groei- en/of innovatie ambitie;
- Ondernemers een offline platform geven voor het delen van successen, ervaringen etc. (peer-to-peer);
- Partners van de MKB-aanpak een offline platform kunnen aanbieden voor het informeren van ondernemers over specifieke onderwerpen die in hun belang zijn;
-

Vorm

- Fysieke bijeenkomsten;
- Combinatie van fysieke bijeenkomsten met de mogelijkheid van WebEx participatie;
- Indien mogelijk: fysieke bijeenkomsten worden via video beschikbaar gesteld zodat ondernemers deze op elk gewenst tijdstip kunnen bekijken.

Pagina: 4

Werkstroom Masterclass

Organisatie:

- Masterclasses kunnen geïnitieerd worden door de individuele partners (of in samenwerking met partners en/of externe partijen) waarbij specifieke masterclasses ook gericht kunnen worden op specifieke doelgroepen;
- Coördinatie van het organiseren van masterclasses zal met name in de beginfase dienen plaats te vinden door de organisatie van de MKB-aanpak.

Werkstroom Masterclass

Aandachtspunten:

- Door vele partijen worden momenteel ook al masterclasses aangeboden. In dit kader is het belangrijk dat de mogelijke masterclasses oftewel een uniek/specifiek onderwerp behandelen dat zou kunnen voorzien in een specifieke behoefte. Discussies op het Online Digitale Platform zouden hierover mogelijk uitsluitend kunnen geven;
- Belangrijk is ook zijn dat er voldoende participanten geïnteresseerd zijn voor een masterclass. Indien er weinig interesse is zal dit mogelijk ook een negatief effect hebben op daaropvolgende masterclasses;
- In het beginstadium dienen masterclasses met name gefocust dienen te zijn op het creëren van awareness bij MKB-ondernemers op het belang van een groei- en/of innovatie ambitie waarbij dit kan kunnen gebeuren op basis van de gevolgen die het kan hebben als dit in onvoldoende mate gebeurt.

Bijlage 10: Organisatie

De Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg De (Uitvoerings-)organisatie

Organisatie

Inleiding

Voor het kunnen uitvoeren van de gedefinieerde activiteiten van de gemeenschappelijke MKB aanpak zal een bepaalde vorm van een organisatie nodig zijn. Een organisatie die gezien haar activiteiten grotendeels virtueel zal dienen te opereren aangezien de belangrijkste uit te voeren activiteiten toch bij de ondernemer dienen plaats te vinden.

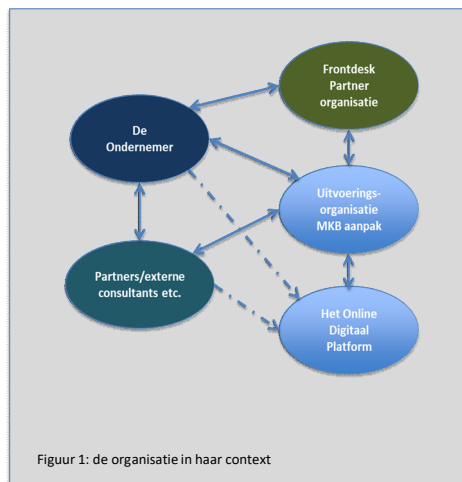
De “Een Gemeenschappelijke MKB-aanpak voor Limburg” heeft gezien de beoogde evaluatie na ca. 2- 2,5 jaar het karakter van een project op basis waarvan het te adviseren is de organisatie ook als project organisatie vorm / inhoud te geven.

Dit betekent dat de medewerkers van deze organisatie in principe ook op project-/interim basis gecontracteerd zouden dienen te worden. Een uitzondering hierop zouden medewerkers kunnen zijn die in dienst zijn van een van de partner-organisaties en gedetacheerd worden voor deze MKB-support organisatie.

De organisatie in haar context

Alvorens deze organisatie verder te detaileren is eerst de organisatie nog even gepositioneerd in haar context.

Deze uitvoeringsorganisatie is een belangrijke component van het Offline platform van de beoogde MKB-aanpak en heeft nauwe contacten met de verschillende frontdesks, maakt actief gebruik van het Online Digitaal Platform en zal ook tijdens Support Processen contact hebben met organisaties die de ondernemer tijdens een Support Proces voor specifieke zaken dienen te ondersteunen.

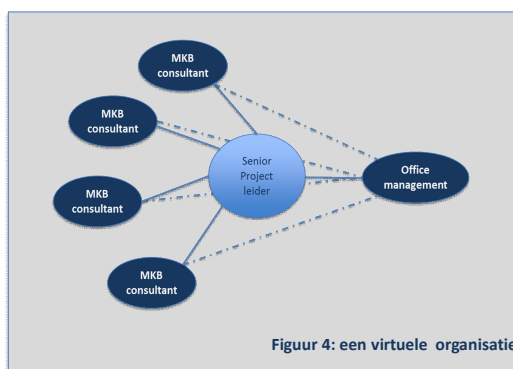


Organisatie – concept

Conform de inleiding zal de organisatie als een projectorganisatie vormgegeven moeten worden die feitelijk virtueel acteert. Met name de MKB-consultants dienen vooral actief te zijn met het ondersteunen van de ondernemer. Zelfs de projectleider zal daar waar nodig hierbij faciliteren.

Wekelijks zal het MKB-team in principe 1 dag een gemeenschappelijke dag hebben voor afstemming, uitwisseling, concept verbeteringen, planning etc. en de noodzakelijke afstemming met het backoffice.

Voor een kwalitatief goede ondersteuning aan de ondernemer door de uitvoeringsorganisatie is het van cruciaal belang dat bij het selecteren van de MKB-consultant er geen/zo min mogelijk concessies worden gedaan ten aanzien van het gedefinieerde functieprofiel. Zie bijlage A



Scenario's

Deze uitvoeringsorganisatie zal afhankelijk van de mogelijkheden van LIOF (te bepalen door de Provincie) ingericht kunnen worden als:

- Een uitvoeringsorganisatie die opereert als activiteit van Ondernemend Limburg. In dit scenario is ook een nauwe samenwerking met het LIOF te adviseren (indien mogelijk);
- Een uitvoeringsorganisatie die door OL wordt uitbesteed aan het LIOF. In dit scenario blijft OL eindverantwoordelijke en draagt zorg voor financiering, verantwoording etc. Op deze wijze wordt er een uitvoeringsorganisatie gecreëerd voor advisering en ondersteuning naar de Limburgse ondernemers.

Organisatie – structuur versus taken/activiteiten (1)

	Senior Project leider	Ondersteuning/ back office	MKB-Consultancy	Beheer & Mgt online platform
Ondernemers begeleiden in een Support Proces door MKB-consultancy;	✓		✓	
Scouting van ondernemers	✓		✓	
Coördineren van de activiteiten van de Front Desks van de verschillende partners;	✓	✓		
Coördineren van selectie van ondernemers die in aanmerking komen voor een Support Proces;	✓	✓	✓	
Zorgdragen voor het beheer & management van het Online Digitaal Platform				✓
Monitoren van de wijze van gebruik van het Online Digitaal Platform		✓		
Monitoren van de voortgang van support naar ondernemers door oftewel het interne Support Proces en/of ondersteuning van doorverwezen ondernemers;		✓	✓	

Organisatie – structuur versus taken/activiteiten (2)

	Senior Project leider	Ondersteuning/ back office	MKB-Consultancy	Beheer & Mgt online platform
Adequaat beantwoorden van vragen van ondernemers;		✓	✓	
Initieren en coördineren van masterclasses		✓		
Contacten onderhouden met de partners van de MKB-aanpak;	✓			
“Boarding” van nieuwe externe partners;	✓			
Rapportage / afleggen van verantwoording aan bestuur OL en Raad van Advies MKB-aanpak	✓			
Financieel management (budgettering / financiering);	✓			
Het op basis van “vraag analyses” aanpassingen in de benodigde steun aan het MKB adviseren en /op verzoek verder ontwikkelen/implementeren;	✓	✓	✓	
Werkgeversrol inhoud geven (indien relevant)	✓			

Organisatie – Functieprofielen algemeen

De kernfunctionarissen van een MKB-aanpak organisatie dienen naast een gedegen professionele ervaring in het bedrijfsleven te beschikken over de nodige sociale vaardigheden en het empathisch vermogen om het vertrouwen te krijgen van ondernemers.

Om voor de betreffende ondernemer toegevoegde waarde te hebben zullen deze functionarissen elk dienen te beschikken over het vermogen (op basis van ervaring) snel een inzicht te kunnen krijgen in de dynamieken en karakteristieken van een organisatie maar ook een gedegen business proceskennis, kennis van hetgeen noodzakelijk is om veranderingstrajecten succesvol te realiseren en het vermogen een ondernemer te enthousiasmeren in een Support Proces.

Hoewel hij voor de ondernemer een challenger dient te zijn moet deze ook in staat zijn ervoor te kunnen zorgdragen dat de ondernemer in zijn rol blijft en het uiteindelijk zijn bedrijfsplan gaat worden.

Gezien de aard van de activiteiten zal hij het profiel dienen te hebben dat aansluit bij projectportfolio management / project management activiteiten.

Bijlage A: Organisatie – Functieprofielen (concept)

Senior Projectleider

Kennis	Competenties	Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Uitstekende kennis van bedrijfsprocessen en strategievorming en strategie-implementatie; • General management ervaring in het groot-MKB en/of zelfstandige werkmatschappijen; • Ervaring met groei- en/of innovatie processen; • Gedegen bedrijfseconomische kennis; • Programma en Project management vaardigheden; 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap • Uitstekende communicatie competenties; • Gestructureerde werkwijze en hoge resultaat oriëntatie; • Zelfmanagement & zelfreflectie • Integer & betrouwbaar; • Netwerker & verbinder; • Conflict & crisis management; • Vermogen om leerervaringen om te zetten in verbetermanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermogen om een team te bouwen en als team te laten opereren/functioneren en te kunnen motiveren; • Goed kunnen delegeren en organiseren; • Vermogen of netwerken te bouwen en te onderhouden; • Vermogen medewerkers te coachen; • Empathisch; • Uitstekende onderhandelingsvaardigheden; • Besluitvormingsvaardigheden; • Analytisch sterk; • Timemanagement & vermogen tot prioriteitsstelling;

Bijlage A: Organisatie – Functieprofielen (concept)

MKB - consultant

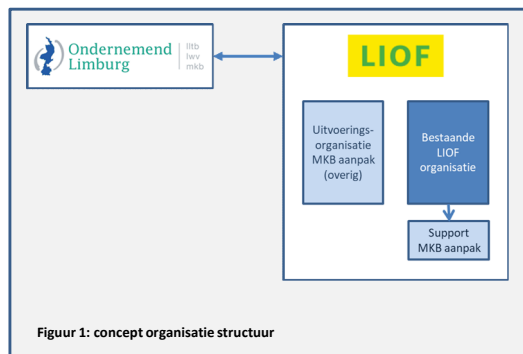
Kennis	Competenties	Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Goede kennis van bedrijfsprocessen en inzicht in de verschillende bedrijfsactiviteiten; • Goede strategievorming en strategie-implementatie en gerelateerde concepten & technieken; • Ruime ervaring in het groot-MKB en/of zelfstandige werkmatschappijen bij voorkeur in leidinggevende positie; • Gedegen bedrijfseconomische kennis; • Project management vaardigheden; • Kennis van verschillende technieken en denkwijzen voor het definiëren en analyseren van problemen en het definiëren van scenario's voor oplossingsrichtingen; • Goede kennis van governance & risk management; • Bekend met definiëren en implementeren van groei- en/of innovatie trajecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Goede communicatie vaardigheden • Gestructureerde werkwijze en hoge resultaat oriëntatie; • Integer & betrouwbaar; • Conflict & crisis management; • Inlevingsvermogen; • Goede onderhandelingsvaardigheden; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathisch; • Besluitvormingsvaardigheden; • Analytisch sterk; • Timemanagement & vermogen tot prioriteitsstelling;

Bijlage 11: Uitvoeringsorganisatie bij LIOF

Organisatie structuur - concept

Ondernemend Limburg als eigenaar van de MKB-aanpak besteedt de uitvoeringsorganisatie aan het LIOF uit. OL blijft verantwoordelijk voor de financiering, geeft inhoud aan een triplex-helix overleg en de relatie met de financiers.

Dit scenario is alleen mogelijk als de Provincie LIOF goedkeuring geeft de uitvoeringsorganisatie van de MKB aanpak in haar organisatie te integreren.



Voordeel van dit scenario:

- Geen extra overhead (synergie)
- Een uitvoeringsorganisatie in Limburg;
- Kennis en kunde uitwisseling met huidige activiteiten/organisatie van het LIOF

Bijlage 12: Intentieverklaringen

Mail van Kamer van Koophandel d.d. 9 november 2017

Geachte heer Jaminon,

Namens de Kamer van Koophandel kan ik aangeven dat wij de intentie hebben om nauw samen te willen werken met de geplande MKB aanpak. Wij voorzien een koppeling tussen het Online Digitaal Platform en de website van de Kamer van Koophandel en het Digitaal Ondernemersplein, waar voor ondernemers veel content te halen is. Deze koppeling willen wij tot stand brengen via zogenaamde API's en op die manier denken wij dat we nog meer ondernemers kunnen ondersteunen met hun ambities. Daarnaast onderschrijven wij de MKB aanpak om op die manier Limburgse MKB ondernemers te ondersteunen met het verwezenlijken van hun innovatieve ambities.

Met vriendelijke groet,

Ad van Ginneken

Senior Adviseur

t +31 88 585 3677

m +31 6 22496421

e ad.van.ginneken@kvk.nl

Kamer van Koophandel

www.kvk.nl



www.kvk.nl/publiek

Denk aan het milieu. Print deze e-mail alleen als het noodzakelijk is.

Mail van Rabobank d.d. 11 november 2017

Beste Alex,

Hartelijk dank voor je brief inzake 'Participatie in MKB-aanpak'. Mede namens mijn collega's bij de andere Rabobanken in Limburg kan ik je als volgt berichten.

Als één van de grondleggers van dit initiatief zijn wij vanaf het begin overtuigd van de noodzaak van een dergelijke aanpak. Deze overtuiging is de afgelopen maanden alleen maar verder gegroeid en heeft ertoe geleid dat wij het 'ondernemers helpen om sneller te groeien' als een specifieke nieuwe activiteit binnen de Rabobank in Limburg gaan vormgeven. Ook in de landelijke Rabobank-organisatie is het belang van dit thema inmiddels onderkend en op dat niveau worden nu eveneens activiteiten voorbereid.

Dit alles gaat gepaard met een aanzienlijke investering door de Rabobank in mensen en middelen. Vanwege deze investering zien wij af van een directe geldelijke bijdrage aan de MKB-aanpak. Wél stellen wij een intensieve samenwerking voor tussen ons beider teams. Deze samenwerking kent verschillende elementen die allen als een 'in kind'-bijdrage kunnen worden gezien. Zo bieden we aan om, afhankelijk van de specifieke casuïstiek, over en weer elkaars klanten van dienst te zijn. Ook zouden we samen aan team- en professionele ontwikkeling willen doen, bijvoorbeeld door deelname van het Ondernemend Limburg-team aan seminars voor Rabobank-medewerkers. Ook zouden we regelmatig vanuit dezelfde locatie willen werken en fungeren wij graag als een actieve doorverwijzer naar het team van Ondernemend Limburg. Daarmee zijn we deel van de 'front-office' van dit initiatief. Tenslotte stellen wij graag kosteloos onze gebouwen beschikbaar als locaties van waaruit het team van Ondernemend Limburg kan werken. Door dit alles zal al snel een goed samenwerkende netwerkorganisatie ontstaan die de karakteristieken heeft van één team.

Verder hebben wij als Rabobank partnerships met MKB Limburg, LWV en LLTB – samen Ondernemend Limburg. Wij zien in de samenwerking rond de MKB-aanpak dan ook een verdere invulling van deze partnerships. Over de mogelijkheden hiertoe treden wij graag in overleg.

We hopen je hiermee voldoende te hebben bericht en kijken uit naar de samenwerking.

Met vriendelijke groet,
namens de Rabobanken in Limburg,

Marc Cootjans

Mail van Economic Development Board d.d. 13 november 2017

Geachte heer Jaminon, beste Alex,

Uw brief van 25 oktober j.l. inzake de gemeenschappelijke MKB-aanpak hebben wij voorgelegd aan de leden van de Economic Development Board Noord-Limburg (EDB) met het verzoek om adhesie te betuigen aan dit initiatief onder het eigenaarschap van Ondernemend Limburg. Daarnaast hebben wij gevraagd om akkoord te gaan met het zoeken van een actieve samenwerking op dit gebied en ondersteuning van dit initiatief binnen de mogelijkheden van de EDB.

De uitkomst hiervan is dat wij als EDB dit initiatief graag ondersteunen, waar mogelijk de samenwerking en verbinding zullen zoeken en dit ook binnen de relevante ondernemersnetwerken in Noord-Limburg aan de orde zullen stellen. Zoals u bekend heeft de EDB geen eigen budget. Financiële ondersteuning vanuit de EDB zelf is dan ook niet mogelijk.

Als aandachtspunt bij de verdere uitwerking geven wij nog graag mee het aanbrengen van focus in de doelgroep van de MKB-aanpak. Meer concreet denken wij dan aan het richten van de activiteiten op vooral de groep ondernemers met 10 tot 50 werknemers. Naar onze inschatting zou het effect aan ondersteuning, en daarmee groei- en innovatieversnelling, bij die groep het grootst kunnen zijn.

Wij wensen u veel succes met de verdere vormgeving van dit initiatief en zijn graag bereid tot nadere toelichting dan wel, in de uitwerking van de plannen, een verdere bijdrage te leveren.

Met vriendelijke groet,
Dick Hak
Voorzitter EDB Noord-Limburg



INTENTIEVERKLARING

Een van de belangrijkste opgaven voor Keyport 2020 is het behoud en creëren van werkgelegenheid. Het kleinschalig en veelzijdig Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is een onmiskenbaar aspect van het Keyport 2020 DNA.

Het MKB fungeert als banenmotor van de regio en dient als vliegwiel voor de totale economische structuur. Om die reden zet Keyport 2020 vol in op het verder versterken van de concurrentie- en innovatiekracht van het (startende) regionale MKB. Daarbij hebben innovatie- en werkgelegenheidsstimulering, kennisvalorisatie, het toegankelijker maken van financiering en het wegnemen van knelpunten die het ondernemen belemmeren onze bijzondere aandacht.

Groei van de economie door het MKB betekent meer arbeidsplaatsen, meer vakspecialisten, beter onderwijs, jongeren aan Limburg binden, economische groei en verbetering van de leefbaarheid (van dorpen).

Om die reden ondersteunt Keyport 2020 van harte het initiatief van Ondernemend Limburg om te komen tot een Limburg brede MKB-aanpak.

Keyport 2020 spreekt dan ook de intentie uit om, samen met Ondernemend Limburg, vorm te geven aan een effectieve aanpak die een duurzame bijdrage levert aan de versterking van het MKB. Daarnaast spreekt Keyport 2020 de intentie uit om een mogelijke regionale cofinanciering voor de uitvoering van de MKB-aanpak te verkennen. Een en ander is afhankelijk van de uiteindelijke doelstellingen van de MKB-aanpak, de governance en de financiële haalbaarheid van de vraag naar cofinanciering.


Jos Heijmans,

Voorzitter Stichting Keyport 2020

Weert, 13 november 2017



Mail d.d. 15 november 2017

Beste Alex,

Naar aanleiding van ons gesprek vanochtend, bevestig ik aan je de gemeente Heerlen de gemeenschappelijke MKB-aanpak ondersteunt.

Deze ondersteuning houdt eveneens in dat hier financiële verplichtingen tlv de gemeente bij horen.

M.a.w ervan uitgaande dat het gemeenschappelijk Limburgse draagvlak voor de MKB-aanpak zoals nu wordt waargenomen blijft bestaan heeft Heerlen de intentie om deel te nemen.

Een en ander zal nog formeel bevestigd moeten worden, de voorbereidingen hiervoor zijn in werking gezet.

Groet uit Heerlen,

Eric-Jan Reemers

Hoofd Economie en Ruimte

Heerlen

Evenementenstad van het jaar

Gemeente Heerlen, Afdeling REO, postbus 1, 6400 AA Heerlen, bezoekadres:
Geleenstraat 25 - 27 Heerlen, telefoonnummer: +31(0)6-21517029

Bijlage 13: Activiteiten Bouwfase

Masterplan deliverable: What, When, by Whom & critical path and key milestones													
Masterplan	week												Who
	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12	
Workstream Scouting & Selectie												Workstream leader	
Vormgeven van centrale database tbv ondernemersselectie en monitoring													workstream participants
Uniforme lijst tbv key bedrijfsgegevens voorbereiden													
Partners, procesbegeleiders en frontdesks informeren m.b.t. het Scouting & Selectie proces													workstream participants
Lijst van partners voorbereiden met hun key competencies etc die voor doorverwijzingen in aanmerking komen													
Aanmelding door ondernemer via Online Digitaal Platform mogelijk maken voor Support Proces													
Standaard communicatie voorbereiden voor wel/niet geselecteerde ondernemers voor de verschillen selectie stappen													

Masterplan deliverable: What, When, by Whom & critical path and key milestones													
Masterplan	week												Who
	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12	
Workstream Masterclasses												Workstream leader	
Eerste masterclasses plannen/organiseren gericht op awareness van belang van groei-en/of innovatie voor nov/dec													workstream participants
Eerste masterclasses laten plaatsvinden													
Coördinatie functie MasterClasses integreren in organisatie MKB-aanpak													
Werkproces ontwikkelen voor het organiseren van masterclasses samen met partners en/of externe partijen													

Masterplan deliverable: What, When, by Whom & critical path and key milestones

Masterplan	week												Who
	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12	
Workstream Front Desk												<i>Workstream leader</i>	
Vaststellen van Front Desks bij partners													<i>workstream participants</i>
Coördinatie rol m.b.t. frondesks organiseren													
Indien frontdesk bestaand bedrijvencontact punt is - mogelijke aanpassingen in de werkwijze organiseren													
Uitwerken van uniforme werkwijzen & procedures													
Beschikbaarheid van front-desks in overleg met partners vaststellen													
Detaileren profielen front desk medewerkers													
Beneoeming Front Desk medewerkers													
"Openingstijden" Front Desks vaststellen													
Organiseer toegang tot Online Platform voor front desk medewerkers													
Opleiden van Front Desk medewerkers													

Masterplan deliverable: What, When, by Whom & critical path and key milestones

Masterplan	week												Who
	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12	
Workstream Support Proces												<i>Workstream leader</i>	
Opstellen/definieren bedrijfsplan template													<i>workstream participants</i>
Concept voor ondersteunende tools en technieken inventariseren voor het opstellen van een bedrijfsplan													
Definieren van template voor detailing planning bedrijfsplan													
Inventariseren van mogelijke bronnen voor specifieke sector kennis													
Inventarisatie van kennisgebieden partnerorganisaties voor doorverwijzing													
Training in / vertrouwd raken met Online Digital Platform													
Format definiëren voor sharing best practices													

Masterplan deliverable: What, When, by Whom & critical path and key milestones

Masterplan	week												Who	
	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12		
Workstream Organisatie												<i>Workstream leader</i>		
Vaststellen organisatie en governance structuur	■	■												<i>workstream participants</i>
Vaststellen salarisstructuren & werkgeverssituatie tav MKB aanpak (juridisch)	■	■												
Werving & Selectie van senior projectleider		■	■	■	■	■								
Werving & Selectie van MKB Consultants					■	■	■	■	■	■				
Werving & Selectie van Back office support					■	■	■	■	■	■				
Online Platform beheer & management formaliseren			■	■	■	■								
Juridische aspecten formaliseren			■	■	■	■								

Bijlage 14: Details begroting Gemeenschappelijke MKB-aanpak

**Indicatieve begroting van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak
Versie 2.1**

Inhoudsopgave

1.	Management Samenvatting	85
2.	Algemene Uitgangspunten	88
2.1.	Fasering	88
2.2.	Kostenelementen	88
2.3.	Bouwfase	88
2.4.	Offline Platform	89
2.4.1.	Frontdesks	89
2.4.2.	Masterclasses	89
2.4.3.	Support Proces	90
2.5.	Online Digitaal Platform	90
2.6.	Inkomsten.....	91
3.	De Uitvoeringsorganisatie	92
3.1.	Algemeen uitvoeringsorganisatie.....	92
3.2.	Begroting Uitvoeringsorganisatie.....	92
3.2.1.	Algemene uitgangspunten	92
3.2.2.	Indicatieve begroting – Scenario’s	93
Annex A: Detailoverzicht indicatieve begroting scenario 1		96
Annex B: Detailoverzicht indicatieve begroting Scenario 2.....		101

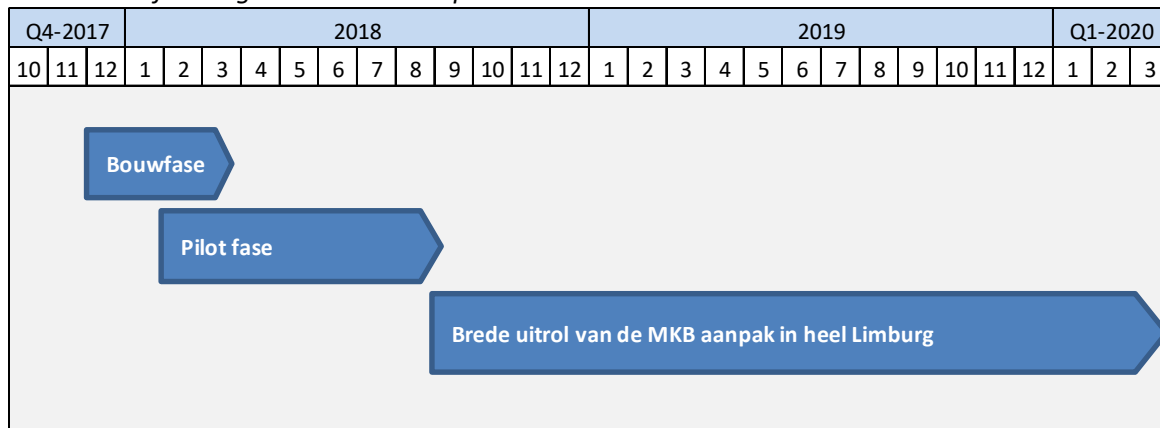
1. Management Samenvatting

In dit document wordt een inzicht gegeven in de indicatieve begroting voor het verder vormgeven van de MKB-aanpak op basis van uitgangspunten, randvoorwaarden en condities zoals weergegeven in de herziene versie van het Position Paper en de inhoudelijke uitwerking van de verschillende werkstromen.

Belangrijke samenvattende uitgangspunten voor deze indicatieve begroting zijn de volgende:

- Deze indicatieve begroting wordt met name bepaald door de benodigde virtueel, hybride organisatie die noodzakelijk zal zijn om de geplande activiteiten te realiseren. Hierbij is het werkstroom document organisatie een belangrijk basisdocument geweest voor deze indicatieve begroting. Verder is er van uitgegaan dat de belangrijkste kostenposten niet afhankelijk zullen zijn van de partij die in de praktijk de uitvoeringsorganisatie zal vormgeven (e.g. Ondernemend Limburg of LIOF);
- Het is ook van belang er rekenschap van te nemen dat de gehanteerde personeelskosten gebaseerd zijn op inhuur op basis van contractbasis waarbij uitgegaan wordt dat jaarlijks per MKB-consultant ca. 1500 effectieve uren noodzakelijk zijn om de gedefinieerde doelstellingen en het de beoogde support te kunnen realiseren;
- Belangrijk is ook dat er voor het verder vormgeven van de frontdesk functie geen kosten ontstaan voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak maar dat de kosten gedurende de bouwfase en realisatiefase voor rekening van de betreffende partner zullen zijn (in-kind bijdrage);
- Masterclasses zullen in principe vormgegeven worden op basis van de huidige formats van de organisaties verbonden aan Ondernemend Limburg en/of door andere toekomstige partners van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak conform de hiervoor reeds bestaande condities;
- Voor de bouwfase is uitgegaan van een senior projectleider die alle nog vorm te geven activiteiten zal coördineren. Gedurende deze fase zal ook een communicatie implementatieplan vormgegeven moeten worden en gerealiseerd;
- De indicatieve begroting omvat de periode van afronding van fase 1 – uitvoeringsplanfase (dus vanaf 1 oktober jl.), de bouwfase van december 2017 tot mid-maart 2018 en de pilot/uitrolfase t/m eind Q1-2020. Door de mogelijke vertraagde start van de bouwfase en daarmee van de pilot- en uitrolfase is een uitrolfase van 18 maanden als uitgangssituatie voor deze indicatieve begroting gehanteerd.

Overzicht 1: fasering van de MKB-aanpak



Een belangrijke impact op de indicatieve begroting en daarmee op de hoogte van de benodigde financiering zal worden bepaald door de mogelijkheden van participerende partners om in-kind medewerkers met het gedefinieerde profiel beschikbaar te stellen. Daarom is een scenario berekend op basis van volledige externe inhuur en een scenario waarbij 2 FTE MKB-consultants in-kind ingebracht kunnen worden door participerende partners. De impact hiervan op de indicatieve begroting is ca. € 0,6 mln. gedurende de volledige project periode.

Op basis van de twee voor deze indicatieve begroting bepaalde kosten zal er een financieringsbehoefte zijn van ca. € 1.6 - € 2.2 mln.

Overzicht 2: Indicatieve begroting van de twee scenario's

* € 1000,-	Scenario 1	Scenario 2
Inkomsten	p.m.	p.m.
Kosten		
Afronding uitvoeringsfase & Bouwfase	€ 277	€ 277
Pilot & Uitrolfase		
MKB Consultancy	€ 1.365	€ 820
Projectleiding & office management	€ 223	€ 223
Overige kosten	€ 322	€ 303
Subtotaal	€ 1.909	€ 1.346
Totale kosten	€ 2.186	€ 1.623
Te financieren	€ 2.186	€ 1.623

Overzicht 3: indicatieve begroting per scenario & delta analyse

	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
* € 1000					
Scenario 1 alle medewerkers gecontracteerd	€ 77	€ 892	€ 973	€ 244	€ 2.186
Scenario 2 2 MKB-consultants in-kind	€ 77	€ 718	€ 661	€ 166	€ 1.623
Delta	€ -	€ 174	€ 312	€ 78	€ 564

Aangezien tot heden er geen intenties en/of formele commitments voor in-kind beschikbaarstelling van gekwalificeerde MKB-consultants zijn geadresseerd, zal voor financieringsverzoek vooralsnog als basis een bedrag van € 2.2 mln. worden gehanteerd.

Hierbij zou wel de afspraak met financieringspartijen (of met een van partijen) gemaakt kunnen worden dat indien van nu niet bekende ontwikkelingen er wel in-kind bijdragen plaatsvinden en/of er additionele financiersbijdragen plaatsvinden, deze gekort worden op de benodigde financieringsruimte met de initiële financieringspartijen

De uitgangspunten die gehanteerd zijn voor deze indicatieve begroting zijn in dit document opgenomen evenals details van de twee scenario's.

A.G.M. Jaminon
Projectleider

2. Algemene Uitgangspunten

2.1. Fasering

Op basis van het huidige verwachte besluitvormingsproces kan de bouwfase pas per 1 december 2017 gestart worden. De bouwfase zal hierdoor vertraagd worden en naar alle waarschijnlijk de periode december 2017 – mid maart 2018 omvatten, hierbij rekening houdende met de kerstvakantie periode gedurende welke periode weinig activiteiten vormgegeven kunnen worden.

Door deze vertraging mag er in principe niet van worden uitgegaan dat de benodigde structuren en ondersteuning voor het gaan het uitvoeren van een Support Proces vanaf januari 2018 voorhanden zijn, zoals in de Position Paper voorzien. Op basis van de conditie dat staffing pas geïnitieerd kan worden na een finale besluitvorming, zal het zelfs nog een uitdaging worden dat een Support Proces reeds vanaf februari 2018 kan worden opgestart.

Aangezien een pilot-periode van ca. 6 maanden toch wenselijk is, zal een feitelijke (brede) uitrol in principe pas kunnen beginnen vanaf september 2018 uitgaande van een start van de pilot-periode vanaf februari 2018.

Het verdient aanbeveling dat een periode voor een volledige implementatie toch een periode van minimaal 18 maanden kan omvatten om tot een representatieve evaluatie van de MKB-aanpak te kunnen overgaan.

Special aandachtspunt zal moeten worden/zijn: op welke wijze zal de MKB-aanpak gecontinueerd en gefinancierd worden tijdens een evaluatiefase (dus vanaf ca. Q2-2017)?

2.2. Kostenelementen

De beoogde Gemeenschappelijke MKB aanpak bestaat uit een tweetal kernelementen, namelijk een Offline platform en een Online Digitaal platform. De impact op de begroting van de verschillende componenten zal in deze paragraaf uiteengezet worden.

Voor de transparantie van de begroting zal een onderscheid gemaakt worden tussen fase 2, de bouwfase, en fase 3 – de realisatie fase (pilot en brede uitrol)

2.3. Bouwfase

Voor de bouwfase is een senior projectleider nodig - kosten ca. € 15 / maand. Voor een continuering van aspecten die tijdens de bouwfase nader geconcretiseerd dienen te worden en van belang zijn voor de realisatiefase zou het een overweging kunnen zijn om deze senior projectleider ook voor de pilot en/of uitrolfase actief te laten zijn (onder de voorwaarde dat hij voldoet aan het daarvoor opgestelde functieprofiel).

Conform de offerte van ViaStory is er ten behoeve van communicatie strategie voorbereiding een bedrag gedurende de bouwfase van ca. € 19 k benodigd. ViaStory zal alleen een communicatie implementatieplan opleveren. Echter, het daadwerkelijk vormgeven van dit implementatieplan, in samenwerking met derden zal echter de feitelijke investering zijn in communicatie. Hierbij is nu uitgaan van een zeer indicatief totaalbedrag van € 200 k voor vormgeving en continuering tijdens pilot en uitrol fase (hetgeen substantieel minder is dan door ViaStory informeel aangegeven).

Voor deze indicatieve begroting is ervan uitgegaan dat overige support in-kind wordt aangeboden door Ondernemend Limburg en/of partner organisaties.

Voor de bouwfase is een bedrag voor onvoorzene kosten opgenomen van € 35 k.

2.4. Offline Platform

2.4.1. Frontdesks

Conform de uitgangspunten van het Position Paper is voorzien dat de uiteindelijke partner organisaties van de MKB-aanpak – indien mogelijk – inhoud geven aan een frontdesk functie waar de ondernemer ook fysiek terecht kan. Door de aansluiting op de MKB-aanpak kunnen zeker reeds bestaande zgn. bedrijvencontactpunten zelfs een betere service verlenen en ondernemers met vragen zelfs beter doorverwijzen naar de juiste instantie en/of initiatieven.

Ten behoeve van de begroting is ervan uitgegaan deze partners in de meeste gevallen zelfs geen extra kosten maken en hun diensten ten behoeve van de MKB-aanpak in-kind verzorgen. Verder is er voor deze begroting ook vanuit gegaan dat de kosten voor in-house training, de kosten van aansluiting op het Online Digitaal Platform niet ten koste komen van Ondernemend Limburg maar dat dit door de betreffende partner van de MKB-aanpak in-kind wordt aangeboden.

2.4.2. Masterclasses

De voorziene masterclasses in het kader van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak zullen zoveel mogelijk aangeboden worden via de reguliere evenementen van de partner organisaties. Leden van de organiseren partner organisaties zullen in de meeste gevallen deze masterclasses dan kosteloos kunnen bijwonen (als onderdeel van hun lidmaatschap), terwijl niet leden een relevante financiële vergoeding zullen moeten betalen. Indien externe (commerciële) partijen de organisatie van een dergelijke masterclass verzorgen zal dit meestal in-kind georganiseerd worden.

Voor de indicatieve begroting is wordt ervan uitgegaan dat deze geen publieke financiering nodig hebben en dus als zodanig geen component zijn van de indicatieve begroting.

2.4.3. Support Proces

Conform de doelstellingen van het Support Proces is hiervoor actieve ondersteuning voorzien van ervaren MKB-consultants. Conform de uitgangspunten van de organisatorische invulling van de MKB-aanpak zullen de MKB-consultants op contract basis “ingehuurd” worden. Deze MKB-consultants kunnen in principe ZZP-ers zijn en/of organisaties met de relevante expertise/ervaring die op contractbasis aan de MKB-aanpak worden verbonden.

Uitgangspunt is ook dat het aanbod van MKB-consultants vraag-gedreven dient te zijn en er dus ook is voorzien in een opschaling naar van het aantal MKB-consultants gedurende de realisatie fase (pilot en brede uitrol).

De verschillende uitgangspunten relevant voor de indicatieve begroting zijn hierbij in detail gekwantificeerd aangezien de begroting van de Gemeenschappelijke MKB-aanpak vooral door deze activiteit worden bepaald.

2.5. **Online Digitaal Platform**

Kernelement voor de begroting met betrekking tot het Online Digitaal Platform zijn de geaccordeerde aspecten door de Stuurgroep MKB-aanpak waarbij is besloten dat het Online Digitaal Platform wordt vormgegeven in samenwerking met de Brightlands Smart Service Campus. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een bestaand collaboration platform waar de MKB-aanpak gebruik van kan maken.

Zoals overeengekomen zullen de verschillende functionaliteiten van het Online Digitaal Platform fasegewijs vormgegeven worden waarbij eerst die functionaliteit zal worden aangeboden die tot “traffic” zal leiden op dit platform.

Brightlands Smart Service Campus heeft aangeboden dat er aan de inrichting van de sociale plaatsen geen kosten zijn verbonden voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak.

Wel zal een bijdrage gevraagd worden voor de toegang tot en het gebruik van dit Online Digitaal Platform op basis van de volgende uitgangspunten:

- de € 1,- per gebruiker per maand die ik initieel heb afgegeven als richtprijs is nu definitief uitgekomen op € 1,25 per gebruiker per maand met een minimum van 20 gebruikers per organisatie en voor elke additionele gebruiker € 15/jaar;
- trainingskosten kunnen gedrukt worden door gebruik van FAQ / video's die de campus nu met de leverancier maakt en door het gezamenlijk inkopen; de campus kan hierin faciliteren. Eea hangt ook van de gewenste ondersteuning af. De leverancier kan bijvoorbeeld de structuur zoals wij die als voorbeeld besproken hebben in detail met de klankbord groep (bijvoorbeeld) bespreken en op basis hiervan moet een aangepast voorbeeld komen. Bij het volledig adviseren kom je inclusief training van bijvoorbeeld 50 personen op zo/n € 10k uit.

Uitgaande van het feit dat het BSSC wel zal zorgdragen voor de infrastructuur van het Online Digitaal Platform zal het toevoegen van content aan de verschillende elementen van het Online Digitaal Platform door de uitvoeringsorganisatie van de Gemeenschappelijke MKB-organisatie vorm gegeven moeten worden. Een rol die voorzien is in de functie van “office management”.

Het is voorzien dat externe (commerciële) partijen die wel “zichtbaar” willen zijn als partner via het Online Digitaal Platform hiervoor een fee betalen. Het bepalen van de hoogte van deze fee is opgenomen in de activiteiten voor de bouwfase, gedurende deze fase nader te bepalen (mogelijk in samenspraak met een relevante deskundige).

2.6. Inkomsten

Voor de periode die als uitgangspunt dient voor deze begroting zal een publieke financiering de belangrijkste “inkomstenbron” dienen te zijn.

Tot op heden is het principe gehanteerd dat de ondernemers die begeleid / ondersteunt worden in een Support Proces voor de rol van de MKB-consultants gecontracteerd door de Gemeenschappelijke MKB-aanpak, hiervoor geen vergoeding betalen. Een uitgangspunt dat na verloop van tijd (e.g. na de eerste 6 maanden en/of na 1 jaar) geëvalueerd kan worden. In deze begroting zijn hiervoor momenteel geen inkomsten opgenomen.

Een reële bron van inkomsten – die voorzien is en nader te concretiseren tijdens de bouwfase – is dat externe commerciële partners die vanwege de activiteiten van de MKB-aanpak tot een commercieel contract komen met een van de ondernemers tijdens met name een intensief Support Proces, hiervoor een zogenaamde aanbreng-fee gaan betalen. Een fee die gebaseerd zou kunnen zijn op de omzetwaarde van de opdracht. Ondanks het feit dat deze optie met enkele geïnteresseerden is besproken is duidelijk geworden dat deze commerciële component pas concreet inhoud gegeven kan worden als er positieve besluiten zijn genomen met betrekking tot de MKB-aanpak. Voor deze begroting zijn hiervoor dan ook op dit moment nog geen inkomsten opgenomen.

3. De Uitvoeringsorganisatie

3.1. Algemeen uitvoeringsorganisatie

De Gemeenschappelijke MKB-aanpak zal de uitvoering van haar activiteiten ook professioneel en adequaat moeten organiseren en coördineren tijdens de realisatiefase zoals ook is voorzien in de beoogde organisatie. Conform hetgeen beschreven is ten aanzien van de uitvoeringsorganisatie voor de Gemeenschappelijke MKB-aanpak, zal deze inhoud dienen te geven aan een tweetal kernactiviteiten, namelijk:

- Het inhoud geven aan het Support Proces. De activiteiten van dit Support Proces zijn uitvoerig beschreven in het werkstroom document Support Proces;
- De coördinerende / ondersteunende activiteiten t.b.v. de MKB-aanpak;

In dit kader is een senior-projectleider in de organisatie structuur voorzien die naast de organiserende/coördinerende rol echter ook actief moet kunnen zijn in het ondersteunen van de ondernemer als een senior-MKB-consultant. Ten behoeve van de begroting is hierbij uitgegaan van een verdeling tussen coördinatie en MKB-consultancy waarbij in de beginperiode nog meer coördinatie noodzakelijk zal zijn (van 50/50 naar 20/80).

Voor het coördineren van afspraken met de ondernemers, de contacten met de Front Desks, het zorgdragen voor content op het Online Digitaal Platform etc. is conform de beoogde organisatie de rol van office management voorzien die ook op contract basis ingehuurd zal dienen te worden.

De algemene details m.b.t. de structuur en de beschrijving van deze uitvoeringsorganisatie kan verwezen worden naar het document werkstroom Organisatie.

3.2. Begroting Uitvoeringsorganisatie

3.2.1. Algemene uitgangspunten

Uitgangspunt is dat de ""Staffing"" van de MKB-aanpak een vraag-gedreven aanpak dient te hebben en geen aanbod gedreven benadering.

Verder is het ook belangrijk dat conform de uitgangspunten zoals vastgelegd in werkstroom organisatie, dat er geen vaste dienstverbanden worden aangeboden maar dat de benodigde staffing op basis van contract overeenkomsten zal geschieden.

Met name voor de indicatieve kostenbegroting en gerelateerde financiering is het van belang in hoeverre de MKB-aanpak ook kan rekenen op bijdragen in-kind (cq. het beschikbaar stellen van relevant personeel voor de MKB-aanpak op basis van overeengekomen functieprofielen voor met name de senior-projectleider en/of de MKB-consultant).

3.2.2. Indicatieve begroting – Scenario's

Voor het maken van een indicatieve begroting zijn een aantal scenario's voorbereid, namelijk:

Scenario 1:

- Geen in-kind personele bijdragen door een van de stakeholders;
- Benodigde staffing zal op contractbasis ingehuurd worden op basis van de volgende te verwachten tarieven en indicatieve declarabele uren per jaar. Voor de berekening is er namelijk van uitgegaan dat voor het conform de doelstelling uitvoeren van de gedefinieerde activiteiten er ca. 1520 effectieve uren / per MKB-consultant noodzakelijk zijn. In de praktijk kan het dus voorkomen dat 1 FTE invulling wordt gegeven door 1 of meerdere personen.
In deze dient nogmaals benadrukt te worden dat de verwachte tarieven gebaseerd zijn op basis van een zo accuraat mogelijke – marktconforme – inschatting en dat deze tarieven voldoen aan de Wet Normering Topinkomens voor interim-management (zie Annex C)
 - Senior Projectleider: € 125,-/uur 1.520 uur/jaar
 - MKB-Consultant € 100,-/uur 1.520 uur/jaar
 - Office management € 35,-/uur 1.475 uur/jaar
- De indicatieve begroting omvat de periode van afronding van fase 1 – uitvoeringsplanfase (dus vanaf 1 oktober jl., de bouwfase van december 2017 tot mid-maart 2018 en de pilot/uitrolfase t/m eind Q1-2020. Door de mogelijke vertraagde start van de bouwfase en daarmee van de pilot- en uitrolfase is een uitrolfase van 18 maanden als uitgangssituatie voor deze indicatieve begroting gehanteerd.
- Opschaling van staffing dient vraag-gedreven te zijn, en hiervoor is momenteel de volgende inschatting gemaakt.

Overzicht 4: ontwikkeling personele bezetting – gebaseerd op 100% interim contracten

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020
Uitvoeringsorganisatie in FTE's (interim based)									
MKB-Consultancy									
- senior projectleider			1,0	-	-	0,5	0,8	0,8	0,8
- MKB Consultants			1,0	-	-	1,5	3,0	4,0	4,0
Projectleiding/office management									
- senior projectleider					-	0,5	0,2	0,2	0,2
- Office management		1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0
vanuit samenwerkende partners									
- MKB consultants		-				-	-		
Uitvoeringsorganisatie declarable uren									
MKB-Consultancy									
- senior projectleider			127	-	-	380	507	1.216	304
- MKB Consultants			127	-	-	1.140	1.900	6.080	1.520
Projectleiding/office management									
- senior projectleider					0	380	127	304	76
- Office management		123	123	123	0	738	615	1475	369

- Op basis van de algemene uitgangspunten en de specifieke uitgangspunten voor een Scenario 1 kan geconcludeerd worden dat de totale kosten vanaf bouwfase t/m uitrol eind Q1-2010 ca. € 2.2 mln. zullen bedragen.

In overzicht 4 is een samenvattend overzicht opgenomen voor de kosten per periode van bouwfase, pilot en uitrolfase. De details zijn opgenomen in Annex A.

Overzicht 5: Indicatieve begroting per jaar en fase - scenario 1

* € 1000	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal	Bouwfase	Pilot & Uitrol fase
Afronding uitvoeringsplan fase							
Subtotaal	€ 38	€ -	€ -	€ -	€ 38	€ 38	€ -
Bouwfase							
Subtotaal	€ 77	€ 200	€ -	€ -	€ 277	€ 277	€ -
Pilot & Uitrol fase							
Subtotaal	€ -	€ 693	€ 973	€ 244	€ 1.909	€ -	€ 1.909
Totaal	€ 77	€ 892	€ 973	€ 244	€ 2.186	€ 277	€ 1.909

Scenario 2:

- Dit scenario wijkt af van scenario 1 door nu te veronderstellen dat een tweetal MKB-consultants in-kind beschikbaar gesteld kunnen worden door stakeholders / partners van de MKB-aanpak;

Overzicht 6: ontwikkeling personele bezetting deels op basis van in-kind ter beschikking stelling

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020
<u>Uitvoeringsorganisatie in FTE's (interim based)</u>									
MKB-Consultancy									
- senior projectleider			1,0	-	-	0,5	0,8	0,8	0,8
- MKB Consultants			1,0	-	-	1,0	1,0	2,0	2,0
Projectleiding/office management									
- senior projectleider					-	0,5	0,2	0,2	0,2
- Office management		1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0
vanuit samenwerkende partners									
- MKB consultants		-				1,0	2,0	2,0	2,0
<u>Uitvoeringsorganisatie declarable uren</u>									
MKB-Consultancy									
- senior projectleider			127	-	-	380	507	1.216	304
- MKB Consultants			127	-	-	760	633	3.040	760
Projectleiding/office management									
- senior projectleider					0	380	127	304	76
- Office management		123	123	123	0	738	615	1475	369

- Dit in-kind ter beschikking stellen van MKB-consultants heeft een reducering van de indicatieve begroting tot gevolg van ca. € 0,6 mln. voor de periode t/m Q1-2020.

Overzicht 7: Indicatieve begroting per jaar en fase - scenario 2

	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal	Bouwfase	Pilot & Uitrol fase
* € 1000							
Afronding uitvoeringsplan fase							
Subtotaal	€ 38	€ -	€ -	€ -	€ 38	€ 38	€ -
Bouwfase							
Subtotaal	€ 77	€ 200	€ -	€ -	€ 277	€ 277	€ -
Pilot & Uitrol fase							
Subtotaal	€ -	€ 518	€ 661	€ 166	€ 1.346	€ -	€ 1.346
Totaal	€ 77	€ 718	€ 661	€ 166	€ 1.623	€ 277	€ 1.346

De details van dit scenario zijn opgenomen in Annex B.

Annex A: Detailoverzicht indicatieve begroting scenario 1

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020
* € 1000													
Afronding uitvoeringsplan fase													
- projectleiding	€ 30									€ 30			
- voorbereiding communicatieplan	€ 8									€ 8			
Subtotaal	€ 38									€ 38	€ -	€ -	€ -
Bouwfase													
- projectleiding		€ 15	€ 15	€ 15	€ 8					€ 15	€ 38		
- voorbereiding communicatieplan		€ 10								€ 10	€ -		
- uitvoering communicatieplan			€ 40	€ 40	€ 20					€ -	€ 100		
- overige kosten		€ 10	€ 10	€ 10	€ 5					€ 10	€ 25		
- Kosten platform componenten													
Offline Platform		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -
Frontdesk		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -
Masterclasses		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -
Support Proces		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -
Online Digitaal Platform		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -
Uitvoeringsorganisatie										€ -	€ -	€ -	€ -
MKB-Consultancy		€ -	€ 29	€ -	€ -					€ -	€ 29	€ -	€ -
Coördinatie / Office management		€ 4	€ 4	€ 4	€ -					€ 4	€ 9	€ -	€ -
Overige kosten		€ -	€ -	€ -	€ -					€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ 38	€ 39	€ 98	€ 69	€ 33					€ 77	€ 200	€ -	€ -

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
* € 1000														
Pilot & Uitrol fase														
Offline Platform														
Frontdesk						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Masterclasses						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Support Proces (zie uitvoeringsorganisatie)						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Online Digitaal Platform						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Uitvoeringsorganisatie										€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
MKB-Consultancy						€ 162	€ 253	€ 760	€ 190	€ -	€ 415	€ 760	€ 190	€ 1.365
Coördinatie / Office management						€ 73	€ 37	€ 90	€ 22	€ -	€ 111	€ 90	€ 22	€ 223
Overige Kosten						€ 83	€ 84	€ 123	€ 32	€ -	€ 167	€ 123	€ 32	€ 322
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 317	€ 375	€ 973	€ 244	€ -	€ 693	€ 973	€ 244	€ 1.909
Totaal	€ 38	€ 39	€ 98	€ 69	€ 33	€ 317	€ 375	€ 973	€ 244	€ 77	€ 892	€ 973	€ 244	€ 2.186

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
<u>Uitvoeringsorganisatie in FTE's (interim based)</u>														
MKB-Consultancy														
- senior projectleider			1,0	-	-	0,5	0,8	0,8	0,8					
- MKB Consultants			1,0	-	-	1,5	3,0	4,0	4,0					
Projectleiding/office management														
- senior projectleider					-	0,5	0,2	0,2	0,2					
- Office management		1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0					
vanuit samenwerkende partners														
- MKB consultants		-				-	-							
<u>Uitvoeringsorganisatie declarable uren</u>														
MKB-Consultancy														
- senior projectleider			127	-	-	380	507	1.216	304	-	1.013	1.216	304	2.533
- MKB Consultants			127	-	-	1.140	1.900	6.080	1.520	-	3.167	6.080	1.520	10.767
Projectleiding/office management														
- senior projectleider					0	380	127	304	76	-	507	304	76	887
- Office management		123	123	123	0	738	615	1475	369	123	1.598	1.475	369	3.565
<u>Tarieven personele ondersteuning</u>	uurtarief	declarable uren per jaar	kosten k€ / jaar											
- senior projectleider	€ 125	1.520	€ 190											
- MKB Consultants	€ 100	1.520	€ 152											
- Office management	€ 35	1.475	€ 52											

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
Begroting Uitvoeringsorganisatie														
- MKB consultancy		€ -	€ 29	€ -	€ -	€ 162	€ 253	€ 760	€ 190	€ -	€ 443	€ 760	€ 190	€ 1.393
- Projectleiding/office management		€ 4	€ 4	€ 4	€ -	€ 73	€ 37	€ 90	€ 22	€ 4	€ 119	€ 90	€ 22	€ 236
Huisvesting		€ -	€ -			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Office supplies		€ -				€ 10	€ 5	€ 15	€ 5	€ -	€ 15	€ 15	€ 5	€ 35
Reiskosten vergoeding						€ 8	€ 14	€ 18	€ 5	€ -	€ 22	€ 18	€ 5	€ 45
Communicatie support		€ -				€ 40	€ 40	€ 40	€ 10	€ -	€ 80	€ 40	€ 10	€ 130
Overig		€ -				€ 25	€ 25	€ 50	€ 12	€ -	€ 50	€ 50	€ 12	€ 112
Subtotaal overige kosten		€ -	€ -	€ -	€ -	€ 83	€ 84	€ 123	€ 32	€ -	€ 167	€ 123	€ 32	€ 322
Subtotaal uitvoeringsorganisatie		€ 4	€ 33	€ 4	€ -	€ 317	€ 375	€ 973	€ 244	€ 4	€ 730	€ 973	€ 244	€ 1.951

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
* € 1000														
Pilot & Uitrol fase														
Offline Platform														
Frontdesk						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Masterclasses						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Support Proces (zie uitvoeringsorganisatie)						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Online Digitaal Platform						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Uitvoeringsorganisatie										€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
MKB-Consultancy						€ 162	€ 253	€ 760	€ 253	€ -	€ 415	€ 760	€ 253	€ 1.428
Coördinatie / Office management						€ 73	€ 37	€ 90	€ 22	€ -	€ 111	€ 90	€ 22	€ 223
Overige Kosten						€ 83	€ 84	€ 123	€ 45	€ -	€ 167	€ 123	€ 45	€ 336
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 317	€ 375	€ 973	€ 321	€ -	€ 693	€ 973	€ 321	€ 1.986
Totaal	€ 76	€ 39	€ 98	€ 69	€ 33	€ 317	€ 375	€ 973	€ 321	€ 115	€ 892	€ 973	€ 321	€ 2.301

Annex B: Detailoverzicht indicatieve begroting Scenario 2

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
* € 1000														
Afronding uitvoeringsplan fase														
- projectleiding	€ 30									€ 30				€ 30
- voorbereiding communicatieplan	€ 8									€ 8				€ 8
Subtotaal	€ 38									€ 38	€ -	€ -	€ -	€ 38
Bouwfase														
- projectleiding		€ 15	€ 15	€ 15	€ 8					€ 15	€ 38			€ 53
- voorbereiding communicatieplan		€ 10								€ 10	€ -			€ 10
- uitvoering communicatieplan			€ 40	€ 40	€ 20					€ -	€ 100			€ 100
- overige kosten		€ 10	€ 10	€ 10	€ 5					€ 10	€ 25			€ 35
- Kosten platform componenten														
Offline Platform		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Frontdesk		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Masterclasses		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Support Proces		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Online Digitaal Platform		-	-	-	-					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uitvoeringsorganisatie										€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
MKB-Consultancy		€ -	€ 29	€ -	€ -					€ -	€ 29	€ -	€ -	€ 29
Coördinatie / Office management		€ 4	€ 4	€ 4	€ -					€ 4	€ 9	€ -	€ -	€ 13
Overige kosten		€ -	€ -	€ -	€ -					€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal	€ 38	€ 39	€ 98	€ 69	€ 33					€ 77	€ 200	€ -	€ -	€ 277

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
* € 1000														
Pilot & Uitrol fase														
Offline Platform														
Frontdesk						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Masterclasses						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Support Proces (zie uitvoeringsorganisatie)						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Online Digitaal Platform						-	-	-	-	€ -	€ -	-	-	€ -
Uitvoeringsorganisatie										€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
MKB-Consultancy						€ 124	€ 127	€ 456	€ 114	€ -	€ 250	€ 456	€ 114	€ 820
Coördinatie / Office management						€ 73	€ 37	€ 90	€ 22	€ -	€ 111	€ 90	€ 22	€ 223
Overige Kosten						€ 81	€ 77	€ 116	€ 30	€ -	€ 158	€ 116	€ 30	€ 303
Subtotaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 278	€ 241	€ 661	€ 166	€ -	€ 518	€ 661	€ 166	€ 1.346
Totaal	€ 38	€ 39	€ 98	€ 69	€ 33	€ 278	€ 241	€ 661	€ 166	€ 77	€ 718	€ 661	€ 166	€ 1.623

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
<u>Uitvoeringsorganisatie in FTE's (interim based)</u>														
MKB-Consultancy														
- senior projectleider			1,0	-	-	0,5	0,8	0,8	0,8					
- MKB Consultants			1,0	-	-	1,0	1,0	2,0	2,0					
Projectleiding/office management														
- senior projectleider					-	0,5	0,2	0,2	0,2					
- Office management		1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0					
vanuit samenwerkende partners														
- MKB consultants		-				1,0	2,0	2,0	2,0					
<u>Uitvoeringsorganisatie declarable uren</u>														
MKB-Consultancy														
- senior projectleider			127	-	-	380	507	1.216	304	-	1.013	1.216	304	2.533
- MKB Consultants			127	-	-	760	633	3.040	760	-	1.520	3.040	760	5.320
Projectleiding/office management														
- senior projectleider					0	380	127	304	76	-	507	304	76	887
- Office management		123	123	123	0	738	615	1475	369	123	1.598	1.475	369	3.565
<u>Tarieven personele ondersteuning</u>	uurtarief	declarable uren per jaar	kosten k€ / jaar											
- senior projectleider	€ 125	1.520	€ 190											
- MKB Consultants	€ 100	1.520	€ 152											
- Office management	€ 35	1.475	€ 52											

	okt-nov 2017	bouwfase dec 17	bouwfase jan 18	bouwfase feb 18	bouwfase mrt 18	Pilot fase feb 18- juli 18	uitrol aug 18 - dec 18	2019	Q1-2020	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Q1-2020	Totaal
Begroting Uitvoeringsorganisatie														
- MKB consultancy		€ -	€ 29	€ -	€ -	€ 124	€ 127	€ 456	€ 114	€ -	€ 279	€ 456	€ 114	€ 849
- Projectleiding/office management		€ 4	€ 4	€ 4	€ -	€ 73	€ 37	€ 90	€ 22	€ 4	€ 119	€ 90	€ 22	€ 236
Huisvesting		€ -	€ -			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Office supplies		€ -				€ 10	€ 5	€ 15	€ 5	€ -	€ 15	€ 15	€ 5	€ 35
Reiskosten vergoeding						€ 6	€ 7	€ 11	€ 3	€ -	€ 13	€ 11	€ 3	€ 26
Communicatie support		€ -				€ 40	€ 40	€ 40	€ 10	€ -	€ 80	€ 40	€ 10	€ 130
Overig		€ -				€ 25	€ 25	€ 50	€ 12	€ -	€ 50	€ 50	€ 12	€ 112
Subtotaal overige kosten		€ -	€ -	€ -	€ -	€ 81	€ 77	€ 116	€ 30	€ -	€ 158	€ 116	€ 30	€ 303
Subtotaal uitvoeringsorganisatie		€ 4	€ 33	€ 4	€ -	€ 278	€ 241	€ 661	€ 166	€ 4	€ 555	€ 661	€ 166	€ 1.387

Annex C: Wet Normering Topinkomens

Voor extern ingehuurde topfunctionarissen die geen dienstbetrekking bij de desbetreffende instelling hebben ('interimmers') gelden afwijkende regels. De eerste 12 maanden van de functievervulling (in 2017) mag het inkomen niet meer zijn dan de som van € 24.500 per maand voor de eerste 6 maanden en € 18.500 per maand voor de volgende 6 maanden. Ook geldt een uurtarief van maximaal € 176. Na 12 maanden functievervulling geldt de algemene W

