

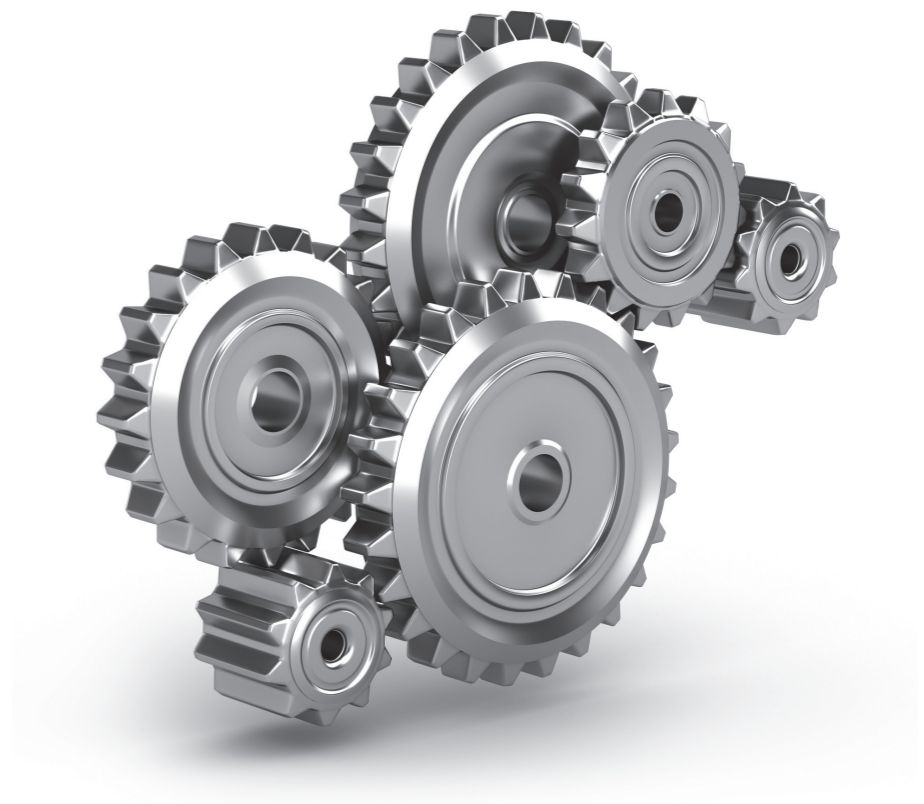


**Verbinden in de Amersfoortse regio**

Verbinden in de Amersfoortse regio


## Inhoud

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1   | Samenvatting                          | 5  |
| 2   | Inleiding                             | 9  |
| 2.1 | Aanleiding                            | 11 |
| 2.2 | Clusters in economisch beleid         | 11 |
| 2.3 | Regionaal economisch beleid           | 12 |
| 2.4 | Economisch beleid in regio Amersfoort | 13 |
| 2.5 | Het clusteronderzoek                  | 14 |
| 2.6 | Link met ander beleid                 | 18 |
| 3   | Zes verbindingen                      | 19 |
| 3.1 | Onze aanpak                           | 21 |
| 3.2 | Onze benadering                       | 21 |
|     | Concreet                              | 21 |
|     | Persoonlijk                           | 22 |
|     | Divers                                | 22 |
| 3.3 | Uitvoering                            | 23 |
| 4   | Verbinding ICT – Zorg                 | 27 |
| 5   | Verbinding ICT – Advies               | 31 |
| 6   | Verbinding ICT – Bouw                 | 35 |
| 7   | Verbinding Zorg – Advies              | 39 |
| 8   | Verbinding Advies – Bouw              | 43 |
|     | Bijlage 1: Respondenten               | 47 |
|     | Bijlage 2: Adviezen vanaf de kant     | 51 |



HOOFDSTUK 1

## SAMENVATTING



Na een tijd van praten en onderzoeken vinden wij het tijd voor concrete actie om de economie van de regio Amersfoort te versterken. Wij stellen acties voor om de verbindingen te versterken tussen de vier economische hoeken waarin deze regio al redelijk sterk is: zorg, ICT, bouw en advies.

Onze acties zijn concreet, persoonlijk en divers. Ze variëren van een prijsvraag tot een kennisdesk, maar telkens met als resultaat dat er nieuwe economische verbindingen ontstaan. Verbindingen tussen de vier O's (ondernemingen, overheden, onderzoek en onderwijs) maar vooral tussen mensen en tussen gemeenten in de deze regio. Omdat wij als bedrijven samen met anderen de acties gaan uitvoeren, blijven de kosten laag en wordt de kans op succes groter.



HOOFDSTUK 2  
**INLEIDING**

### 2.1 Aanleiding

De Kamer van Koophandel werd in het Bestuurlijk Overleg Economische Zaken Regio Amersfoort op 25 oktober 2012 gevraagd om "een toets bij stakeholders uit te voeren om richting te geven aan te maken inhoudelijke keuzes t.a.v. het clusteronderzoek." Om deze toets vorm te geven werd vastgesteld dat hiervoor gesprekken met bedrijven uit de kansrijke clusters gevoerd moesten worden.

De Federatie Bedrijvenkringen regio Amersfoort oordeelde dat er al een stap verder gezet kan worden. Immers, voor het clusteronderzoek zijn reeds gesprekken met bedrijven gevoerd en het advies van de onderzoekers geeft al de gevraagde inhoudelijke richting: "Leg de zes verbindingen tussen de vier hoeken."

Omdat na jaren van praten en onderzoeken steeds meer urgentie is geboden en omdat de bedrijven een eigen verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen, zet de Federatie alvast de volgende stap met dit plan. Daarbij benutten wij zowel het vele voorwerk dat is verricht als onze eigen kennis van de bedrijven in de regio. Daarbij is een dertigtal interviews afgenomen, om de plannen te onderbouwen en keuzes te kunnen maken in zowel de benadering, de richting als de concrete acties.

De voorzitter van de Federatie Bedrijvenkringen Regio Amersfoort presenteert dit plan op 4 april 2013 aan de voorzitter van het Bestuurlijk Overleg EZ.

### 2.2 Clusters in economisch beleid

Het klassieke economische beleid is gericht op het bijeenbrengen van de belangrijkste productiefactoren: (geschoolde) arbeid, kapitaal, technologie en grondstoffen. Regionale successen hiervan zijn bijvoorbeeld te vinden in Twente (textiel) of het Ruhrgebied (staal). Na de Tweede wereldoorlog richtte het regionale economische beleid zich eerst op de wederopbouw (haven Rotterdam) en daarna op het tegengaan van achteruitgang (Zuid-Limburg). Aan het eind van de vorige eeuw werd het beleid (Pieken in de Delta) gericht op het versterken van clusters, in navolging van met name het succes van Silicon Valley.

Bij clustering maken bedrijven en instellingen gezamenlijk gebruik van lokaal aanwezige hulpbronnen (bijvoorbeeld een vindplaats van grondstoffen, een haven of een 'pool' van gespecialiseerde arbeid of diensten).

Vroeger speelden bij clustering transportkosten een grote rol, het was goedkoper om dicht bij elkaar te zitten. Door de globalisering en met name door de opkomst van internet is fysieke nabijheid van productiefactoren economisch minder relevant, toch blijkt fysieke nabijheid om persoonlijke en culturele redenen nog steeds relevant. Vreemd genoeg mede omdat de snelheid van ICT-verbindingen tevens meer snelheid vraagt van de verbindingen tussen mensen en bedrijven. Het is goedkoper om bij elkaar te zitten omdat men elkaar gemakkelijk kan vinden, men weet wat aan elkaar heeft en men investeert in elkaar. Voorbeelden van deze nieuwere clusters zijn: Regio Eindhoven, Energievalley, ZuidAs en Foodvalley.

### 2.3 Regionaal economisch beleid

Beleidsmatig is het voor regionale en lokale overheden een uitdaging om 'local buzz' en 'global pipelines' met elkaar in verband te brengen. Dat wil zeggen dat men de nabijheidvoordelen van clusters moet verbinden met de bereikbaarheidsvoordelen van netwerken. En dat men bedrijven ondersteunt bij het koppelen van nieuwe kennis van buiten aan bestaande kennis in de regio. In dit verband wordt wel gesproken van open innovatie. Deze aanpak biedt goede mogelijkheden voor de versterking van de economische vitaliteit van de regionale economie.

Welke bedrijven op het gebied van kennis en innovatie samenwerken is niet zo zeer een kwestie van geografische nabijheid (dezelfde regio), maar meer van cognitieve nabijheid (complementaire kennis). Men kan het beste kennis uitwisselen en van elkaar leren als markten in technologische zin op elkaar aansluiten. Men moet dan elkaar wel iets nieuws te vertellen hebben en tegelijkertijd elkaar goed kunnen begrijpen. Het gaat om vergelijkbare kennis die toepasbaar is in meerdere bedrijven of sectoren. De constatering dat geografische nabijheid geen noodzakelijke of voldoende voorwaarde is voor

kennisuitwisseling heeft wel degelijk regionale betekenis. Er moet namelijk in de regio voldoende variatie zijn aan bedrijven en instellingen wil het economisch zin hebben om kennisuitwisseling als bron van innovatie te faciliteren. Gerelateerde variatie aan bedrijven en instellingen is in die zin van vitaal belang voor de regionale economie. Hoe meer variatie er in een regio bestaat aan (kennis)gerelateerde bedrijvigheid, hoe meer potentiële bronnen van bruikbare kennis in de regio aanwezig zijn, hoe meer uitwisseling van kennis plaatsvindt en hoe meer innovaties tot stand komen.

Concentratie en specialisatie alleen hebben op zich weinig betekenis voor de economische vitaliteit van een regio. Het gaat erom dat bedrijven in clusters elkaar uitdagen, de maat nemen en nieuwe kennis toevoegen. Zulke nieuwe kennis wordt door bedrijven vaak letterlijk en figuurlijk van buiten gehaald (van buiten de eigen regio of eigen sector). Kennisintensieve netwerken hebben op kennisgebied zelfs een (inter)nationale reikwijdte ('global pipelines').

Regionale innovatiekracht komt langs twee wegen tot stand: clustering en netwerkvorming. Bij clustering ligt de nadruk op nabijheidvoordelen (zie hiervoor). Het sociaal kapitaal in een regio is dan ook van groot belang voor clustering ('local buzz'). Netwerken bestaan uit relaties tussen bedrijven en instellingen die met elkaar samenwerken, maar niet noodzakelijk ruimtelijk geconcentreerd voorkomen. Bedrijven gaan netwerken aan als zij zodoende toegang krijgen tot fijnkorrelige informatie, lokale hulpbronnen of echt nieuwe dingen. Netwerken vormen het cement van clusters.

### 2.4 Economisch beleid in regio Amersfoort

In 2009 pleit de Commissie Van Ek in de 'Economische Visie Amersfoort 2030: een vitale stad in een complete regio' voor meer beleidsaandacht voor de economische vitaliteit van de regio Amersfoort. Tot dan toe ging het vanzelf goed in de regio Amersfoort, maar dat is helaas geen vanzelfsprekendheid meer. Volgens de commissie moet de innovatiekracht van de bedrijvigheid in de regio beter worden benut. De Commissie Van Ek beveelt aan om daarbij selectief te werk te gaan ('versterk wat sterk is') en in te spe-

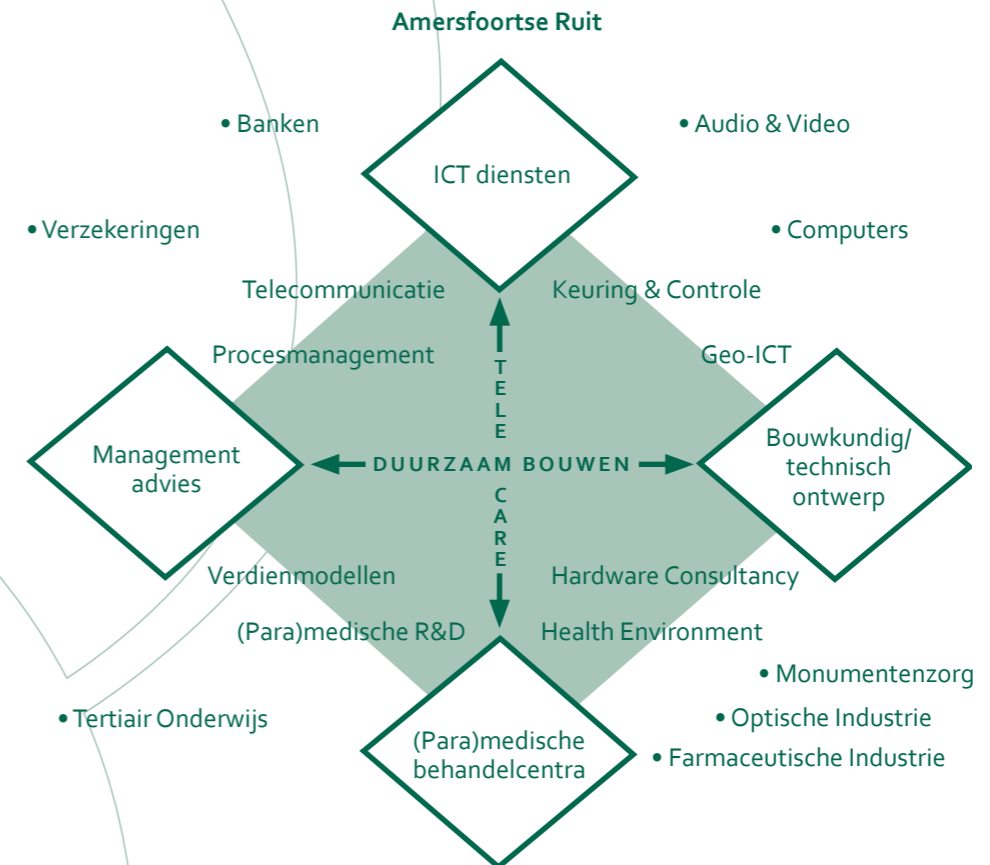


len op wat in de regio al gaande is ('stimuleren van innovatieve initiatieven'). Daarnaast beveelt de Commissie Van Ek aan om de samenwerking tussen overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen in de regio Amersfoort zo goed mogelijk in te zetten. Inmiddels werken de overheden al wat meer samen, bijvoorbeeld bij de afstemming over de werklocaties en de regionale aanpak van marketing en acquisitie van bedrijven. Wij, als Federatie Bedrijvenkringen, zijn zelf een direct gevolg van deze aanbeveling. De bedrijvenkringen willen samenwerken, ook om de overheden tot samenwerking te prikkelen. Van dat laatste is dit plan voor de Amersfoortse ruit een goede illustratie.

Ook in 2009 werd de Raad voor Economische Ontwikkeling (REO) voor Amersfoort en de regio geïnstalleerd. De REO geeft gevraagd en ongevraagd advies op economisch gebied. Het kader waarbinnen de REO adviseert wordt gevormd door het rapport van de commissie van Ek. De REO adviseert om in de regio te behouden wat er is en te proberen door nieuwe combinaties te vinden nieuwe ontwikkelingen op te starten. De REO probeert mooie rapporten te vermijden en propageert om direct en concreet aan het werk te gaan en wil met "Best Practices" (of: parels) laten zien wat er op korte termijn haalbaar is. Ook daarvan is dit plan een goede illustratie.

### 2.5 Het clusteronderzoek

In mei 2012 werden de uitkomsten van het Clusteronderzoek gepresenteerd, o.a. aan de BOEZ en de Federatie. De onderzoeksvraag luidde: "Hoe kan de innovatieve vitaliteit van de economie in de regio Amersfoort via clustering van het bedrijfsleven het meest effectief worden gestimuleerd?" De Amersfoortse Ruit (zie hieronder) laat zien waar de kansen voor de regio liggen. De Universiteit Utrecht en de Erasmus Universiteit Rotterdam adviseren om de gezamenlijke activiteiten voor Regio Amersfoort hierop te concentreren.



Figuur 2.1: De Amersfoortse ruit met de regionale kansen.

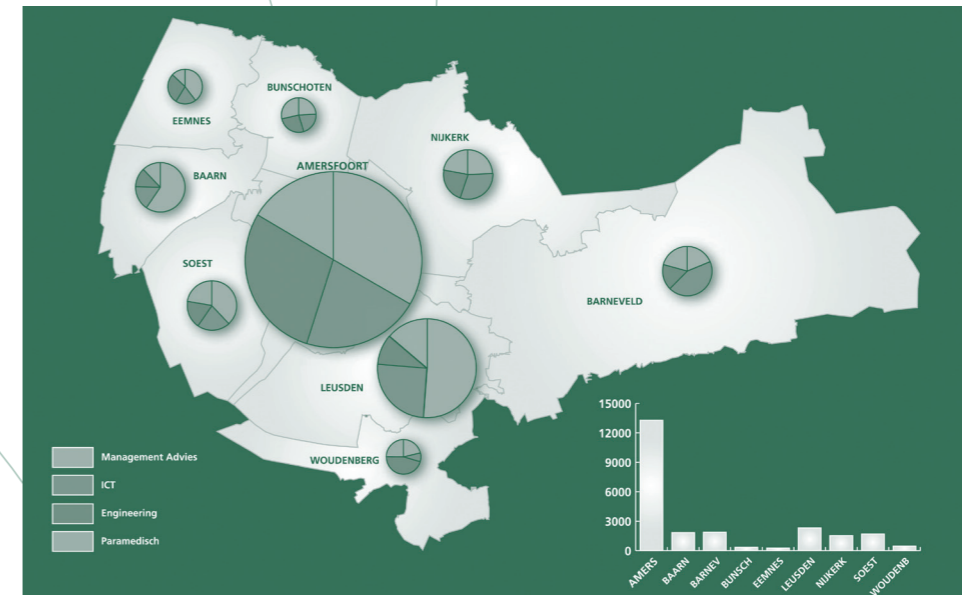
In ons plan hernoemen we de hoeken van de ruit voor het gemak als volgt:

|                                |   |        |
|--------------------------------|---|--------|
| (Para)medische behandelcentra  | → | Zorg   |
| Management advies              | → | Advies |
| Bouwkundig / technisch ontwerp | → | Bouw   |
| ICT diensten                   | → | ICT    |

Een aantal noties uit het onderzoek zijn van belang om hier te onderstrepen.

- De regio Amersfoort heeft een divers samengestelde economie (een te koesteren kwaliteit) en kent tegelijkertijd een aantal specialisaties met potentie voor kennis en innovatie (een te versterken kwaliteit).
- De onderzoekers pleiten ervoor om bij de stimulering van de vitaliteit uit te gaan van de huidige sterke punten van de regionale economie (en dus niet te proberen geheel nieuwe typen bedrijvigheid naar de regio te halen).
- De onderzoekers adviseren om geen clusterbeleid in enge zin te voeren (niet streven naar een 'consultancy valley' of iets dergelijks), maar juist een beleid gericht op het verbinden van clusters. Kansen daarvoor liggen in de verbindende thema's in de Ruit. Door zowel te kijken naar ontwikkelingen binnen clusters als tussen clusters, blijft er ruimte om een veel groter deel van het regionale bedrijfsleven te kunnen bereiken (ook bedrijven buiten de vier clusters zouden kansen kunnen zien in een of meer van de genoemde thema's).
- De clusters en thema's in de Ruit zijn de regionale kansen en zeggen dus iets over wat de gemeenten binnen Regio Amersfoort onderling bindt. Uitgaande van eigen kracht, zou iedere gemeente zich moeten richten op de voor hen meest relevante elementen uit de Ruit. Dit laat onverlet dat er zich lokaal ook nog andere kansen kunnen voordoen (bijvoorbeeld op het gebied van voedsel, logistiek, toerisme), die uiteraard door de betreffende gemeenten verzilverd kunnen worden.
- De onderzoekers wijzen uitdrukkelijk op de kansen die liggen in strategische allianties met andere regio's. Dit vraagt een dubbelstrategie: enerzijds binnen de eigen regio de allianties tussen bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen en over-

heden versterken en anderzijds de bovenregionale allianties versterken, denk dan aan bijvoorbeeld de EBU, het mediacluster en Foodvalley.



Figuur 2.2: Verdeling van de kansen over de regio

Samengevat zijn de onderzoekers duidelijk in hun beleidsadvies:

1. Breng focus aan, al is dat moeilijk omdat er (nog) geen bedrijven zijn die als trekker optreden.
2. Werk niet sectoraal, maar richt acties op die acties die de relaties versterken binnen de ruit.
3. Leg verbindingen tussen de hoeken. Breng niet weer dezelfde mensen bij elkaar. Zorg dat allianties ontstaan uit nieuwe verbindingen.

## 2.6 Link met ander beleid

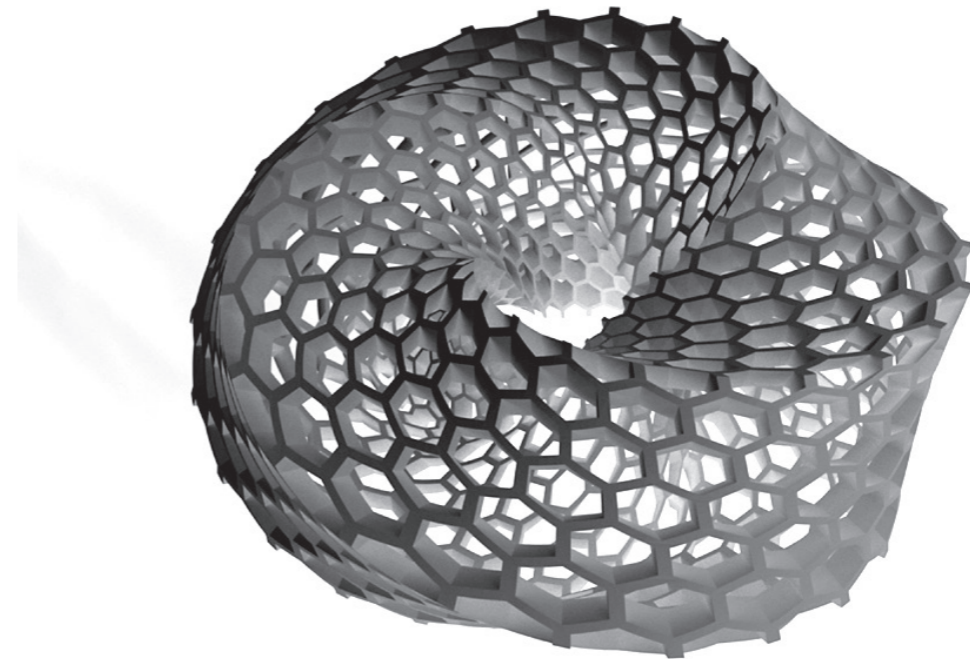
Het landelijke beleid dat is gericht op het versterken van innovatie, richt zich op zogenaamde topsectoren. In 2012 concludeert TNO dat voor de Provincie Utrecht de rol van topsectoren en speerpunten beperkt is omdat deze zijn ondervertegenwoordigd in de provincie Utrecht. Alle topsectoren, op creatieve industrie na, hebben een geringer aandeel in de Utrechtse economie dan in geheel Nederland.

De door de provincie Utrecht benoemde speerpunten zijn:

- Gezondheidseconomie
- Creatieve economie
- Life sciences
- Duurzaamheidseconomie

Kijken we naar de hoeken van de Ruit en naar de zes mogelijke verbindingen daarin, dan kunnen we de gezondheidseconomie opvatten als één van de hoeken van de ruit en de duurzaamheidseconomie zien als de genoemde verbindende schakel tussen bouw en advies.

Wij concluderen dat het landelijke beleid nauwelijks raakvlakken heeft met de zes verbindingen uit de Amersfoortse ruit. Het provinciale beleid heeft twee raakvlakken. Inhoudelijk liggen er geen directe raakvlakken tussen de verbindingen in de ruit en de focus van de buurregio's (Food en Media).



## HOOFDSTUK 3

# ZES VERBINDINGEN

### 3.1 Onze aanpak

Wij hebben een schrijfteam gevormd van zes ondernemers, alle vertegenwoordigers van bedrijven in de Federatie. Ieder maakte gebruik van de kennis die er al lag en sprak met 5 à 10 mensen actief op de verbinding (zie ook bijlage 2). De zes kernvragen in de gesprekken waren:

1. Wat heeft de ene hoek nodig van de andere?
2. Waarom is er nog geen verbinding?
3. Wat gebeurt er in de toekomst en biedt dat kansen?
4. Wat zijn de regionale ervaringen met het verbinden?
5. Is er in de regio een fysiek brandpunt voor de verbinding?
6. Welke concrete acties zijn wenselijk op regionale schaal?

### 3.2 Onze benadering

Op basis van de gesprekken en onze eigen inzichten komen wij tot een benadering. Deze vormt de rode draad door onze verbindingen. Onze benadering is concreet, persoonlijk en divers:

#### *Concreet*

Als u na lezing van onze verbindingen denkt: "Wat een kleine acties", dan zijn we goed bezig geweest. Want wij vinden dat er al genoeg grote conferenties, programma's en Taskforces zijn. We denken dat vanuit een succesvolle actie vanzelf meer en grotere acties vloeien. En als de actie niet succesvol is, dan zijn er ook niet veel middelen verspild.

Een andere reden is dat innovaties weliswaar ontstaan op en uit de verbindingen, maar dat wij er niet zijn met alleen het faciliteren van die verbindingen. Wij – en dan bedoelen we 'de bedrijven' - moeten zoeken naar die specifieke markt vraag, de latente behoefte of de concrete uitdaging op die verbinding en wij moeten daar oplossingen voor vinden. Dat begint vaak heel klein en concreet, net zoals een parel groeit.

In 2.6 concludeerden we dat er weinig concrete raakvlakken zijn met nationaal of ander regionaal beleid. We zien daarom evenmin aanleiding om onze 'bottom-up'-acties met een te formuleren op een grotere schaal dan onze eigen regio. Onze acties krijgen daarmee een zeker exclusief karakter. Dat is ook wenselijk, want het gaat bij het verbinden immers om elkaar goed te leren kennen. We achten het wel mogelijk en wenselijk (!) dat raakvlakken gaan ontstaan met buurregio's, andere overheden en de Noordvleugel.

#### *Persoonlijk*

Misschien komt u verdop uw eigen naam tegen. Schrik dan niet. Dat betekent dat wij u de geschikte persoon vinden om van die actie een succes te maken. Zie het als een lintje. Want wij denken dat we met het verbinden van mensen de sleutel te pakken hebben voor succes. Dus verwacht ook geen pleidooi voor een nieuw programmabureau of platform. Wij hebben als bedrijven deze acties bedacht en ontwikkeld en willen van de uitvoering een succes maken.

#### *Divers*

Elke verbinding heeft zijn eigen insteek en ze zijn dan ook niet even groot of ambitieus. Dat geeft ons tegelijk de kans om te kijken welke actie succesvol was en waarom daar. Wie weet kan die actie later ook op een andere verbinding gaan werken. Op dit moment vechten bouwbedrijven voor hun overleven. Daarom verwachten we, op enkele uitzonderingen na, op de verbindingen ICT-Bouw en Advies-Bouw geen brede inzet door bouwbedrijven.

In de loop van 2013 vindt de oplevering van het Meander Ziekenhuis plaats. Een prima moment om extra aandacht te geven aan initiatieven binnen de zorgsector zelf. Daarom maken we een kleine pas op de plaats met de verbinding Zorg-Bouw en stellen voor om in 2013 geen actie uit te voeren. In 2014 wanneer de zorgsector zich, met de ingebruikname van het nieuwe ziekenhuis, met nieuw elan heeft gepresenteerd, zullen we de draad oppakken en acties in de verbinding Zorg-Bouw ter hand nemen.

### 3.3 Uitvoering

#### *Prioriteit*

Voor een goede uitvoering is het belangrijk om aan te geven waar onze prioriteit ligt. Dat is de verbinding Zorg-ICT. Daar staat het meeste te gebeuren. Deze prioriteit wil overigens niet zeggen dat de andere verbindingen onbelangrijk zijn, noch zegt het iets over de kans op succes.

#### *Mensen*

Zoals gezegd staan voor elke verbinding drie mensen die samen de verantwoordelijkheid dragen voor een goede uitvoering van de acties.

| Verbinding    | Wethouder                        | Ambtenaar EZ                    | Ondernemer                |
|---------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| ICT - Zorg    | Bert Koops<br>(Bunschoten)       | Elly de Gooijer<br>(Woudenberg) | Robin Heuting<br>(BSW)    |
| ICT - Advies  | Petra Laseur<br>(Baarn)          | Rik Hoogzaad<br>(Amersfoort)    | Judith Bootsman<br>(EVON) |
| ICT - Bouw    | René Windhouwer<br>(Nijkerk)     | Dirk Bakker<br>(Bunschoten)     | Bert Boeijink<br>(BKL)    |
| Zorg - Advies | Pieter de Kruijf<br>(Woudenberg) | Caroline Udo<br>(Leusden)       | Hemmo Hemmes<br>(VAO)     |
| Advies - Bouw | Yvonne Kemmerling<br>(Soest)     | Jan Wessels<br>(Barneveld)      | Paul Martens<br>(SKZ)     |

De mensen die we hier noemen zijn volgens ons prima in staat van de verbinding een succes te maken. Er kunnen echter redenen of omstandigheden zijn waardoor deze mensen de verantwoordelijkheid overdragen aan een ander. Die keus is aan hen. We pleiten er wel voor om elke verbinding divers te houden, d.w.z. met wethouder, ambtenaar en ondernemer, met meer beleidsvelden dan alleen EZ en met meerdere gemeenten. Alleen dan verbinden we niet alleen de hoeken van de ruit, maar ook mensen en gemeenten met elkaar.

De genoemde ambtenaren ontmoeten elkaar in hun reguliere regio-overleg en vormen de eerste verbindende schakel tussen de acties. Zij rapporteren ook jaarlijks over de uitvoering en resultaten

Naast de mensen die per verbinding 'aan de lat staan', voorzien we ook enige noodzakelijke overhead. We denken aan een klein secretariaat, bemand door twee personen; één van het RegioBureau en één uit het bedrijfsleven. Zij:

- verbinden acties aan elkaar, zodat die elkaar wederzijds versterken;
- ondersteunen bij het maken van plannen en het uitvoeren van acties;
- stellen waar nodig wijzigingen voor;
- rapporteren over de voortgang naar BOEZ, REO en de Federatie;
- presenteren onze aanpak naar buiten toe.

#### *Kosten*

Het stimuleren van de economie kost kennis, tijd en maar een beetje geld. De vijftien in dit plan bij naam genoemde personen en vele, vele anderen gaan de komende jaren werken aan het versterken van de verbindingen. Zij komen uit bedrijven, bedrijvenkringen, overheden en onderwijsinstellingen.

Veel inzet verwachten we speciaal van de bedrijfscontactfunctionarissen. Zij werken vaak naar volle tevredenheid van de bedrijven voor hun eigen gemeente. Wij geven ze met dit plan een duwtje over de grenzen naar bedrijven in andere gemeenten.

Verder is een budget nodig voor out-of-pocket uitgaven (80%) en voor overhead (20%).

Wij ramen dit budget op een totaal van € 150.000,- per jaar. In 2013 schatten wij de kosten rond de € 50.000,- en daarna lopen deze op. Deze kosten worden gedragen door de gemeenten, via hun RegioBureau.

#### *Monitoring*

Jaarlijks maken we met alle stakeholders (ook de betrokken gemeenten) de balans op van de uitvoering en resultaten. Het doel is om op de verbindingen 'parels' te zien ontstaan, dankzij onze acties. We kunnen deze parels niet vooraf benoemen, maar we hopen op veel nieuwe samenwerkingsverbanden, projecten en innovaties. Het zichtbaar maken en promoten van de parels werkt hopelijk stimulerend op de parels zelf en op nieuwe parels. Als resultaten uitblijven, stoppen we met een actie. Eind 2015 beoordelen we of het zinnig is om door te gaan met het gehele plan.





HOOFDSTUK 4

## VERBINDING ICT - ZORG

*Wat belemmert deze verbinding?*

Er is veel ICT in de Zorg. Toch kenmerken de hoeken ICT en Zorg zich door enkele grote verschillen:

| Zorg   | ICT   |
|--|---|
| Onbetaalbaarheid                               | Verdiencapaciteit   |
| Zorg over minder dan optimale arbeidsverdeling | Zorg over capaciteit en kwaliteit van programmeurs en over uitstroom van kennis/kwantiteit (bewaken legacy) |
| Geen verdienmodel want kostengedreven          | Verdienmodel = uren x tarief  |
| Kennis van de ICT is beperkt                   | Kennis van de zorg is beperkt   |

*Van analyse naar actie*

Op deze verbinding liggen drie nieuwe uitdagingen:

1. De inzet van ICT voor preventieve zorg, naast de curatieve.
2. Kostenbeheersing door ICT, i.p.v. kostenoverschrijdingen.
3. Toegankelijkheid van de zorg verhogen dankzij ICT.

Omdat deze verbinding enerzijds erg belangrijk is voor de economie van deze regio en er anderzijds veel uitdagingen, oplossingen, partijen en belangen spelen, stellen wij een toekomstgerichte aanpak voor:



1. Opstellen van een gezamenlijke visie
2. Verbinding op scholing

Bij beide acties verwachten wij – de broodnodige - cultuuruitwisseling

*ad 1: Gezamenlijke visie*

We willen partijen om tafel brengen om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen van de toekomst van Zorg en ICT. Waar willen we staan over 15 jaar? Wat zijn daarbij geschikte verdienmodellen? We brengen op diverse niveaus mensen bij elkaar aan tafel, vanuit de zorg van de 'handjes aan het bed' tot de medisch specialist en de manager en vanuit de ICT van programmeurs tot de ondernemer. Mogelijk dat uit de visie concrete acties rollen, maar dat kunnen we nu niet voorzien.

*ad 2: Scholing*

Door de ICT-opleiding vanaf de start in te richten met onder meer stages wordt bereikt dat ICT'ers al tijdens hun opleiding kennis en ervaring op doen bij en met hun toekomstige opdrachtgevers. Dit moet resulteren in meer 'oplossingsgerichtheid' van de ICT'er.



HOOFDSTUK 5

## VERBINDING ICT - ADVIES

#### *Wat belemmert deze verbinding?*

Vanuit Advies worden geen belemmeringen ervaren. Men zoekt de juiste partner in voorkomende situaties. Men ziet kansen op het gebied van innovatie. De vraag is of zij dan de juiste partner weten te vinden voor hun vraagstuk.

Andersom zijn ICT bedrijven op zoek naar kansen en mogelijkheden om adviesbedrijven van nieuwe tools en infrastructuur te voorzien.

#### *Wat hebben adviesbureaus nodig van de ICT-bedrijven en vice-versa?*

De adviesbureaus geven aan dat zij behoefte hebben aan concrete ICT-oplossingen die het werken makkelijker maken en hun advies makkelijker toegankelijk, meer laagdrempelig, kunnen maken. ICT bedrijven zijn op zoek naar innovatieve oplossingen voor hun huidige en toekomstige klanten.

Vaak vinden deze bedrijven elkaar op het moment dat er een commercieel belang speelt. Als dat lukt, ontstaat op deze verbinding een kans voor innovatie.

#### *Van analyse naar actie*

Omdat het hier gaat om een puur commerciële verbinding, wordt deze verbinding actief al door de markt opgezocht. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf dat voor het bedrijventerrein waarop zij is gevestigd een borrel organiseerde en zo zelf in contact kwam met nieuwe partijen, maar ook de verbinding tussen andere ondernemers tot stand bracht. Ook binnen ondernemersverenigingen ontstaat samenwerking door actief te netwerken en ondernemers vinden elkaar ook in besturen van EBU, REO, VAB, etc.

De conclusie is dat ze elkaar wel vinden als het gaat om het verkopen van diensten aan elkaar, maar dat ze nog niet samen innoveren. Daar hebben ze een zetje nodig.

#### *De actie: Innovatie Award "Verbinding in Innovatie"*

Bedrijven die de verbinding maken tussen Advies en ICT en daarmee kansen op innovatie creëren en daarmee weer nieuwe kansen en mogelijkheden voor hun klanten, maken kans om de prijs te winnen. Hiervoor dienen de spelregels en criteria duidelijk te

worden vastgelegd in een wedstrijdprotocol. Ook de keuze van een jury uit de beide sectoren is hierbij van belang.

#### *Organisatie en kosten*

Het organiseren van een Innovatie Award kan door de bedrijvenkringen, ondersteund door de REO, worden opgepakt. Een te vormen projectgroep met daarin vertegenwoordigers vanuit zowel Advies als ICT maken een draaiboek voor het verloop van het wedstrijdproces.

Een *minimum* budget is € 20.000,- voor onder andere promotiekosten, locatie en catering voor de uitreiking, sprekers, juryleden, een geldbedrag voor de winnaar enz. De financiering van dit bedrag kan komen vanuit de partijen die een belang hebben bij de verbinding en bij het versterken van de regio en andere sponsors.



## HOOFDSTUK 6

# VERBINDING ICT - BOUW

#### *Wat belemmert deze verbinding?*

1. Door de recessie sinds 2009 is al het vet op de botten van bouwondernemingen verdwenen. Veel kleine bouwbedrijven kunnen de nieuwste ontwikkelingen in de ICT en noodzakelijke kennisvergaring niet meer bekostigen. Terwijl de grotere bedrijven de investeringen in ICT niet meer kunnen terugverdienen.
2. Maar weinig ICT bedrijven zijn actief in de bouwbranche omdat zij het zien als een zeer complexe branche met lange en trage procedures.

#### *Wat heeft de bouw nodig van de ICT?*

De komende tien jaar komen op de bouw een paar stevige ontwikkelingen af:

- Vergrijzing van en kwaliteitsverlies onder het personeel
- Kritischer koopgedrag, klanten willen hun lusten verhogen en lasten verlagen
- Vergroenen en verduurzamen

Met de juiste ICT en organisatievorm kan informatie sneller en gericht van de bouw naar de klant en vice-versa.

#### *Van analyse naar actie*

De 'mindset' van de twee branches moet veranderen om een verbinding mogelijk te maken. De kansen liggen daar waar de ICT-bedrijven de bouwbedrijven kunnen helpen om klanten te veroveren. Bouwbedrijven kunnen klanten veroveren door: duurzaam gedrag te vertonen, vindbaar te zijn voor zoekende klanten, transparante informatie te geven en - in eerste instantie - gratis advies te geven. Het moment waarop klanten open staan voor advies over duurzame oplossingen is bij een bedrijfsverhuizing. Op dat moment is het zaak om de klantvraag specifiek te maken, correct te calculeren en te koppelen aan de geschikte specialist. Hiervoor is het nodig om snel de goede kennis bij elkaar te brengen.

Het initiatief 033-Energie richtte zich op particulieren, wij stellen voor om op dat succes voort te bouwen met een actie gericht op zakelijke klanten.

*De actie: Kennisdesk*

Door het opzetten van een kennisdesk voor duurzaam bouwen, denken wij dat het mogelijk is om via een geautomatiseerd systeem zakelijke klanten te verleiden tot een advies op maat. Het wordt een landingsplaats voor klanten met een vraag over duurzaam bouwen. Bouwbedrijven die lid worden betalen eenmalig € 5.000,- en de kosten voor een ICT-bedrijf bedragen € 15.000,-.

Als trekkers van de Kennisdesk treden op Bloemendal Techniek en de Rabobank. Verder dragen alle deelnemers bij door de inzet van eigen medewerkers op directieniveau en door projectleiding. De eigen inzet is ca. 100 uur per bedrijf. De gevraagde bijdrage vanuit de overheid is eenderde van de projectkosten.



HOOFDSTUK 7

## VERBINDING ZORG - ADVIES

*Wat belemmert deze verbinding?*

1. Cultuur is de belangrijkste belemmering. In de zorg denkt men aan de 'throughput', d.w.z. aan protocollen, behandelplannen en behandelcombinaties. Deze manier van denken wordt versterkt (en/of bepaald) door de manier van betalen. Adviseurs denken aan 'output' en 'input'. Daarbij spreekt men in de zorg een eigen taal.
2. Professionals in de zorg werken daar lang, dienstverbanden van 30 jaar zijn geen uitzondering. Hierdoor dringt nieuwe kennis maar langzaam binnen.

Beide belemmeringen kunnen worden verkleind door praktijkgerichte kennis over te dragen en door op lokale schaal contacten te leggen tussen managers en adviseurs. Vanuit de REO werd tweemaal een rondetafel zorgeconomie georganiseerd (project nr. 25, de trekker was Ernst & Young). Het bleek dat er toen wel een enkele verbinding werd gelegd, maar dat zo'n grote rondetafel te groot was en te abstract bleef om tot meer verbindingen te leiden.

*Wat heeft de zorg nodig van de adviesbureaus?*

De komende tien jaar komen op de zorg stevige ontwikkelingen af. Door vergrijzing en 'zorgzwaartepakketten' komen er meer klanten die meer zorg vragen. Door het 'extramuraliseren' vragen ze ook meer zorg in hun eigen huis. Managers in de zorg zien dat dit vraagt om andere oplossingen en andere manieren van managen dan ze tot nu toe hanteerden.

*Van analyse naar actie*

De onderzoekers noemden 'tertiair onderwijs' als mogelijke brug tussen Zorg en Advies. Mede omdat de respondenten (en wij) niet wisten dat er al een HBO-Opleiding Management in de Zorg bestaat in Amersfoort, willen wij de brug van deze HBO-opleiding gebruiken om de verbinding Zorg-Advies te versterken.

*De actie: Masterclasses zorgmanagement*

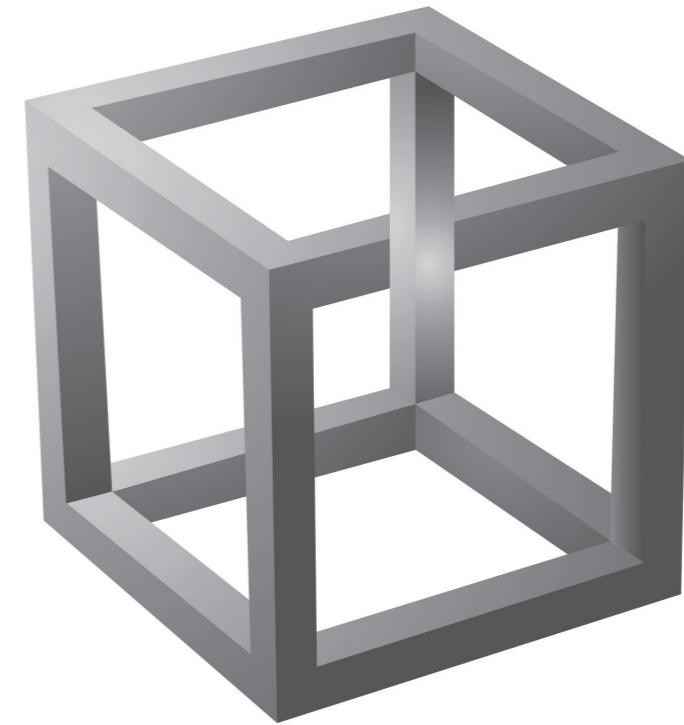
In een masterclass staat één onderwerp centraal. Daarover geven een adviseur en een

zorgmanager een lezing. Per jaar worden zes masterclasses gegeven. Mogelijke onderwerpen zijn o.a.: klantgericht werken, innoveren, verdienmodellen en samenwerken met ondernemers.

Een masterclass is toegankelijk voor studenten, managers van zorginstellingen en werknemers van bedrijven. Na één jaar moeten er dankzij de masterclasses tenminste twee nieuwe verbindingen tussen zorg en advies zijn te benoemen en na drie jaar tenminste tien.

#### *Organisatie en kosten*

De HU wil en kan de masterclasses faciliteren. Een begeleidingsgroep selecteert onderwerpen en sprekers. Voorzitter wordt dhr. Pieter de Kruijff (wethouder zorg uit Woudenberg), secretaris wordt mevr. Caroline Udo (BCF uit Leusden) en drie leden komen van de HU, een zorginstelling en de VAO. De out-of-pocket kosten (o.a. vergoeding sprekers en catering) bedragen ongeveer € 20.000,- per jaar. {Een 'mooi-maar-niet-nodig'-optie is om de masterclasses op te nemen op video en via internet aan te bieden.}



## HOOFDSTUK 8

# VERBINDING ADVIES - BOUW

*Wat belemmert deze verbinding?*

Op dit moment is de economische situatie in de bouw dermate ongunstig dat eigenlijk alle bouwbedrijven bezig zijn met overleven. De primaire activiteiten, gericht op het aan het werk houden van de medewerkers en op het waar mogelijk nog wat verdienen, gaan boven alles. Gevolg daarvan is een grote gelatenheid waar het gaat om bijeenkomsten of sectoroverstijgende acties. Daarmee ligt er een dermate grote belemmering voor nieuwe verbindingen, dat het voorlopig geen zin heeft om voor deze verbinding nieuwe acties voor te stellen. We kunnen ons echter twee acties voorstellen die nu zin hebben en die geen onnodige tijd en energie vergen van de bouwbedrijven.

*Een positief voorbeeld*

Stichting Bevordering Bejaardenhuisvesting Soest (SBBS) heeft met DHV samenwerking gezocht en opdracht gegeven een Meerjaren Onderhoud Plan te ontwikkelen. Jaarlijks wordt tussen de 0,5 en 1 mio aan opdrachten in de regio uitgezet.

*Actie 1: Een gerichte analyse in twee stappen.*

1. Vaststellen welke innovatieve bedrijven een verbinding willen en kunnen maken.
2. Bepalen wat er nodig is om:
  - a. de innovatieve bedrijven die dat willen bij elkaar te brengen
  - b. de relatie i.h.a. te versterken tussen regionale bouw-, kennis- en adviesdiensten in de regio Amersfoort (en richting Utrecht?)
  - c. ondersteunende afspraken te maken met woningcorporaties, adviesdiensten, regionale bedrijfsleven, regionale overheden.
  - d. gebruik te kunnen maken van aanbod van partijen als Syntens.

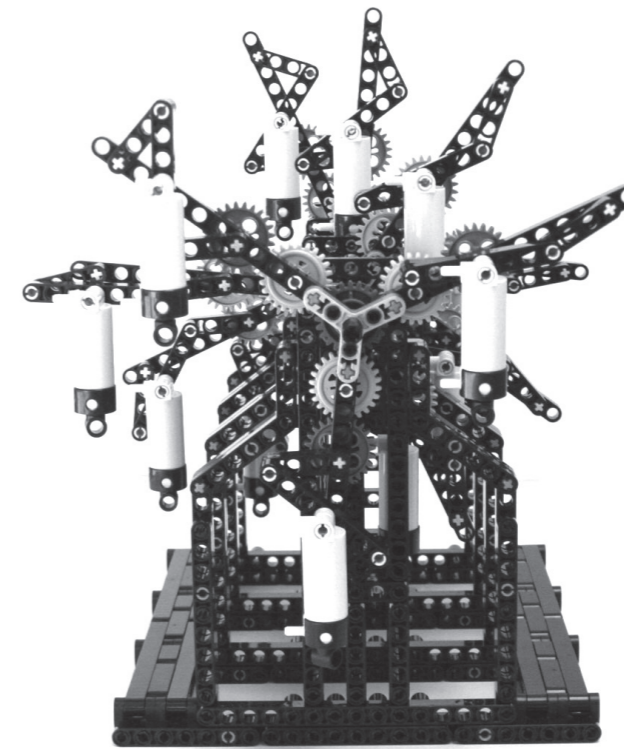
Naar ons idee kan deze actie worden uitgevoerd door een groepje van junior adviseurs van enkele adviesbureaus in deze regio. Zij worden begeleid door drie ervaren adviseurs in een begeleidingsgroep, bijvoorbeeld onder voorzitterschap van wethouder Kemmerling van Soest en ambtelijk ondersteund door Jan Wessels uit Barneveld.



*Actie 2: Uitrollen Bedrijven Platform Duurzaamheid*

De onderzoekers noemden 'duurzaam bouwen' als verbindende schakel tussen advies en bouw. In Soest is ervaring opgedaan met een Bedrijven Platform Duurzaamheid volgens een simpele formule: de gemeente betaalt de broodjes, één van de bedrijven is gastheer en één van de bedrijven deelt zijn kennis. Wij stellen voor om dit platform regiobreed in te zetten, waarbij de leden van de bedrijvenkringen die zijn aangesloten bij de Federatie mee mogen doen. Voor het opschalen en overtuigen van andere bedrijven maken we helder hoe het platform werkt en wat het heeft bereikt.

De uitvoering en begeleiding van deze actie kan in dezelfde handen blijven als bovenstaand.



BIJLAGEN

### Bijlage 1: Respondenten

Dit plan kwam mede tot stand dankzij inspirerende gesprekken met onderstaande personen. Tevens staan de schrijvers van het schrijfteam vermeld per verbinding.

#### Zorg - Advies

Roelof Benthem  
Pascale Brokx  
Doret Brandjes  
Wietske Dekkers  
Gert van Dijk  
Friso Hennings Bakker  
Bob de Nigtere  
Marja Siderius  
Ingmar Vonk  
Remco van der Zouw

*Schrijver:* Hemmo Hemmes (VAO)

Twynstra Gudde  
o.a. REO en Excellent ICT Groep  
Izovator  
Koepel WMO Raden  
SWA en Beweging 3.0  
KvK Utrecht en EBU  
Hogeschool Utrecht  
Abecon  
Private Banker en Medisch Vervoerbedrijf  
PNO-Consultants

#### Advies - Bouw

Alwin van Breukelen  
Peter van Asch  
Franco van Asch  
Annelies Meeder  
Stan Uyland  
Jeroen Sloof

*Schrijver:* Paul Martens (SZK)

H2O Soest  
Bouwbedrijf Peter van Asch  
Bouwcombinatie Soest  
Bouwbedrijf Fred Meeder  
BMU Groep  
Buro Bos Baarn

#### ICT - Bouw

E. Peeters  
H. Kattemölle  
A. Heeringa  
J. Costa

*Schrijver:* Bert Boeijink (BKL)

Rabobank Amersfoort e.o.  
Wolter en Drost Amersfoort  
Heilijgers  
Duurzame Energie Partners

M. Kemper  
E. Schouten  
R.J. Van Ginkel

#### ICT - Advies

Marnix Jan van der Moolen  
Vera Verburgt  
Antoinette Kouwenaar  
Brigitte Meijer  
Bianca Metsemakers  
Elske van de Fliert  
Pascale Schyns

#### Zorg - ICT

Zorg - Bouw  
Proces en eindredactie

Lomans installatietechniek  
Admium strategie en realisatie  
Bloemendal Bouw, Techniek en Onderhoud

*Schrijfster:* Judith Bootsman (EVON)

Excellent ICT Groep  
Active Info  
Kouwenaar Advocatuur  
BmIT  
Metsemakers Legal  
Zero-E B.V.  
De Bankeniers

*Schrijver:* Robin Hueting (BSW)

*Schrijver:* Hans Erdmann (VAB)  
Hessel Heins (KvK) en Hemmo Hemmes (VAO)

#### Bijlage 2: Adviezen vanaf de kant

Uit de gesprekken kwamen concrete tips en adviezen. Veel konden we goed gebruiken, maar een aantal paste niet in onze lijn of paste niet bij één bepaalde verbinding. Het zou zonde zijn als we deze goede adviezen niet zouden delen.

#### *Multi-stakeholder analyse*

Onze acties zijn gericht op het leggen en versterken van verbindingen. De manier waarop wij dat doen is concreet en persoonlijk. Er is andere manier die gericht is op hetzelfde doel, maar die anders werkt, namelijk analytisch en (vooreerst) organisatorisch. Dat is de multi-stakeholderanalyse. Vanuit de klantvraag maakt de analyse zichtbaar wie welke behoeftes en belangen heeft en wie kan bijdragen aan de behoeftes en belangen van anderen. Zo wordt stap voor stap gewerkt naar nieuwe en vaak onverwachte coalities en kunnen businesscases ontstaan.

Vanuit de zorg kan de analyse starten bij de patiëntenbelangenorganisaties en de zorgverzekeraars en vanuit de bouw bij de woningcorporaties en de VEH.


De analyse vraagt wel de nodige doorlooptijd. We zouden een groepje junior adviseurs kunnen bijeenbrengen onder leiding van ervaren adviseurs.

#### *SSC*

De constatering werd gedaan dat grote (zorg-)instellingen in deze regio elkaar wel kennen, maar nauwelijks verbindingen met elkaar hebben, noch met lokale overheden, noch met onderwijs. Een concrete actie die werd gemist is een zogenaamde Shared Service Centrum. Met name op het terrein van ICT, maar ook op P&O-terrein zie je overheden en instellingen in andere regio's samenwerken. Vanuit een SSC kunnen sterkere prikkels tot innovatie uitgaan dan vanuit los opererende instellingen.

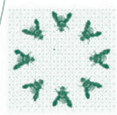
#### *Breedtestage*

In de begeleidingscommissie van het clusteronderzoek werd een idee geopperd dat in de gesprekken niet – als zodanig - ter tafel kwam. Het idee is echter boeiend genoeg



- zeker in deze economisch barre tijd – om niet onvermeld te laten. Het idee is dat studenten na hun opleiding een (half) jaar stage lopen bij een (of meer) bedrijven in een andere hoek dan waar ze gestudeerd hebben. Op korte termijn trek je pas afgestudeerden naar de regio Amersfoort en op de lange duur krijg je jonge medewerkers die ervaring hebben in meer dan één hoek (verbinding!). Een nieuwe stichting of (beter nog:) een uitzendbureau kan deze actie op zich nemen.

**BSW**  
BEDRIJVENKRING **SCHERPENZEEL**  
**WOUDEBERG**  
*Vitaal en dynamisch ondernemen*



**VAO** *Evon*  
*Eemlands Vrouwen Ondernemers Netwerk*

**CBB**  
Contactgroep  
Baarnse Bedrijven

**Bedrijfsvereniging Leusden**

**VAB**  
vereniging aangesloten bedrijven

*Businessclub Eemnes*

