

Evaluatie Ynbusiness

'Steen in de vijver'

maart 2021



Colofon

Onderzoekers

Peter Nicolai

Maike Swart

Datum

Maart 2021

In opdracht van:

Stuurgroep Ynbusiness

Inhoud

1. Onderzoeksdoel en -verantwoording	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Doelstelling onderzoek.....	4
1.3 Scope en vraagstelling.....	4
1.4 Verantwoording	5
1.5 Leeswijzer.....	5
2. Bevindingen	6
2.1 Resultaten (output) van Ynbusiness.....	6
2.2 De toegevoegde waarde van Ynbusiness in de economie	9
2.3 De positie van Ynbusiness in het ecosysteem	12
3. Conclusies en aanbevelingen.....	15
3.1 Conclusies.....	15
3.2 Aanbevelingen.....	17
3.3 Handreiking voor de operationalisering van de aanbevelingen.....	18
Bijlage	20
Overzicht geïnterviewde stakeholders	20

1. Onderzoeksdoel en -verantwoording

1.1 Aanleiding

Vanaf eind 2016 kunnen Friese ondernemers met hun vragen op het gebied van bedrijfsvoering, ondernemerschap, financiën, innovatie en internationalisering terecht bij Ynbusiness. Ynbusiness is daarmee het eerstelijns adviesloket voor het Friese MKB. Ynbusiness is een initiatief van het Innovatiepact Fryslân (IPF) en wordt financieel gedekt door een subsidie van de Provincie Fryslân en financiering door de Stichting FB Oranjewoud. De huidige dekking is daarbij tot en met 2021 geborgd. Het aflopen van de financiële dekking geeft aanleiding om de activiteiten, rol en positie van Ynbusiness te evalueren.

1.2 Doelstelling onderzoek

De stuurgroep van Ynbusiness heeft E&E advies gevraagd voorliggend onderzoek uit te voeren. Het doel van dit onderzoek is tweeledig, waardoor het onderzoek ook een meervoudige gebruikswaarde heeft. Enerzijds betreft het een evaluatief onderzoek om een objectief beeld te krijgen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van Ynbusiness. Anderzijds heeft het ook gebruikswaarde als beleidsvoorbereidend onderzoek door lessen te trekken als input voor de toekomst van Ynbusiness.

1.3 Scope en vraagstelling

In evaluaties wordt doorgaans onderscheid gemaakt in de doelmatigheid van de beleidsinzet en de doeltreffendheid van de beleidsinzet. Doelmatigheid gaat over de mate van efficiëntie waarmee de gerealiseerde resultaten (output) zijn behaald. Doeltreffendheid gaat over de mate waarin de gerealiseerde resultaten ook het gewenste effect (outcome) hebben gehad.

Omdat de stuurgroep Ynbusiness op voorhand heeft aangegeven vooral geïnteresseerd te zijn in rol en toegevoegde waarde van Ynbusiness, ligt onze primaire focus in de evaluatie op de mate van doelrealisatie. We hebben in eerste instantie gekeken in hoeverre Ynbusiness de vooraf gestelde doelstellingen heeft gerealiseerd en of dit het gewenste effect heeft gehad. De uitkomsten daarvan hebben geen aanleiding gegeven om dieper 'terug' te kijken naar de wijze waarop Ynbusiness haar doelstellingen heeft behaald. Daarbij komt dat Ynbusiness op dit moment in samenwerking met NHL Stenden kijkt naar optimalisatie in de aanpak.

Het doel van de evaluatie en de door ons gehanteerde scope hebben geleid tot de volgende drie centrale onderzoeksvragen:

- I. Wat zijn de resultaten van Ynbusiness en in hoeverre sluiten deze aan bij de (vooraf) gestelde doelstellingen?
- II. Wat is de (ervaren) toegevoegde waarde van Ynbusiness aan de economie van Fryslân?
- III. Wat is de huidige positie van Ynbusiness in het ecosysteem voor ondernemerschap in Fryslân en in hoeverre sluit deze aan bij de beoogde positie van Ynbusiness?

1.4 Verantwoording

De centrale onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van een drietal bouwstenen. Door middel van deskresearch hebben we een eerste feitelijk beeld gemaakt van de gerealiseerde resultaten. De deskresearch gaf aanleiding tot verhelderende gesprekken met zowel de provincie als Ynbusiness. Daarnaast hebben we 19 gesprekken gevoerd met leden van de stuurgroep en stakeholders vanuit ecosysteempartijen in Fryslân om de positie van Ynbusiness in het Friese ecosysteem helder te krijgen. Tenslotte hebben we een enquête uitgezet onder de ca. 1.000 ondernemers die in 2020 door Ynbusiness zijn bezocht om de ervaren toegevoegde waarde van Ynbusiness in kaart te krijgen. De enquête heeft een respons opgeleverd van ca. 23,5%. Daarmee is de steekproef niet representatief te noemen voor de ervaring van alle ondernemers die door Ynbusiness zijn geholpen, maar de uitslagen geven op onderdelen onderbouwing op de al geconstateerde uitkomsten. In de beoordeling van resultaten van de enquête is verder rekening gehouden met het feit dat een deel van de dienstverlening van Ynbusiness werd bepaald en beïnvloed door de COVID-19 pandemie.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we aan de hand van de drie onderzoeksvragen de bevindingen. In het laatste hoofdstuk trekken we de conclusies en geven we op basis van de 'lessons learned' een aantal aanbevelingen voor de komende periode. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de stakeholders die in het kader van deze evaluatie zijn gesproken.

2. Bevindingen

2.1 Resultaten (output) van Ynbusiness

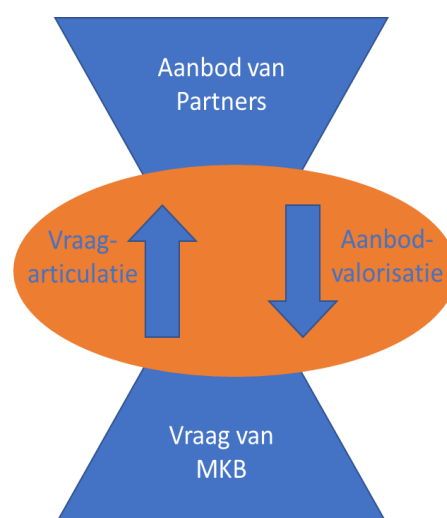
‘Wat zijn de resultaten van Ynbusiness en in hoeverre sluiten deze aan bij de (vooraf) gestelde doelstellingen?’

Beschrijving vooraf gestelde doelstellingen

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het in eerste instantie zaak om een gemeenschappelijk beeld van de (vooraf) gestelde doelstellingen voor Ynbusiness vast te kunnen stellen. Hiervoor vallen we terug op de subsidieaanvraag voor de opstartfase voor Ynbusiness (d.d. 6 oktober 2016), verder uitgewerkt in het oorspronkelijke businessplan voor Ynbusiness (d.d. 13 november 2016), de ingevulde activiteitenplannen zoals deze zijn ingediend bij de aanvraag voor de boekjaarsubsidies voor 2018, 2019, 2020 en 2021 en op de opdrachtbrief voor 2019 en 2020, d.d. 2 maart 2020. Daarnaast zijn de verwachtingen van de resultaten van Ynbusiness besproken met de individuele stuurgroepleden. Bij het lezen van de stukken en het interpreteren van de informatie van de stuurgroep leden valt op dat er weliswaar een gedragen beeld is bij wat Ynbusiness op zou moeten leveren, maar dat het beeld dat de stuurgroepleden hebben van de rol die Ynbusiness hiervoor moet vervullen op onderdelen afwijkt van de teksten die hierover in het businessplan en de opdrachtbrief zijn opgenomen.

De stuurgroep leden vanuit de provincie en FB Oranjewoud zijn in de interviews eensluidend over de opdracht aan Ynbusiness: Ynbusiness is enerzijds ingezet als **eerstelijns dienstverlening** om ondernemers te helpen de juiste partijen te vinden voor het realiseren van hun ambities als het gaat om innovatie en groei (en hierin versnippering te verhelpen) en anderzijds om door middel van deze dienstverlening **inzicht** te krijgen in de staat en de vraag van het **Friese MKB**. Zij leggen hierin wel ieder een eigen accent: voor de provincie ligt dit meer op de eerstelijns dienstverlening, voor FB Oranjewoud ligt dit meer op het inzicht in het Friese MKB.

De subsidieaanvraag en het businessplan Ynbusiness uit 2016 formuleren naast de opdracht voor het ophalen van de vraag van het bedrijfsleven en het invullen van de eerstelijns doorverwijsfunctie (vraagarticulatie) ook een opdracht voor het kwantitatief en kwalitatief monitoren van het aanbod aan het Friese MKB en hierin op basis van de verzamelde data actief aanbevelingen doen voor het verbeteren van het aanbod (aanbod-valorisatie). In de opdrachtbrief van 2020 is dit opnieuw geformuleerd als het valideren van de door Ynbusiness opgehaalde data en op basis van deze data – in samenspraak met andere partijen uit de triple helix – formuleren van aanbevelingen voor beleidsinterventies ten behoeve van de IPF- partijen. Daarnaast wordt hierin ook gesproken



over het actief spotten en aanjagen van marktkansen binnen de verschillende sectoren. Ook dit onderdeel komt terug in de opdrachtbrief van 2019-2020.

We constateerden tijdens de interviews dat zowel de stuurgroepleden als Ynbusiness zelf het onderdeel ‘aanbod valorisatie’ (ondanks de tekst uit de opdrachtbrief) niet ervaren als onderdeel van de opdracht voor Ynbusiness. De rol van Ynbusiness beperkt zich tot de ontsluiting van het aanbod en het ophalen van informatie. Er zijn geen doelstellingen aan Ynbusiness meegegeven om o.b.v. data-analyse én in samenspraak met partners uit het ecosysteem, te komen tot aanbevelingen om het bestaande aanbod te verbeteren. In het activiteitenplan dat jaarlijks door Ynbusiness, als onderdeel van de aanvraag van de boekjaarsubsidie, aan de provincie Fryslân wordt voorgelegd, wordt dit dan ook als indirect effect van Ynbusiness bestempeld.

Uit de interviews met stakeholders komt veelvuldig naar voren dat er wel behoefte is aan deze data-analyse en aanbevelingen voor interventies. Dit wordt vanuit zowel overheden als kennisinstellingen benoemd. Ook de leden van de stuurgroep herkennen deze behoefte. We gaan er daarom bij de aanbevelingen verder op in.

Beantwoording onderzoeksvraag

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag gaan we uit van de opdracht en de doelstellingen zoals de leden van de stuurgroep deze verwoordden. Hiervoor kijken we naar de twee onderdelen:

- a. Invulling eerstelijns dienstverlening
- b. Inzicht in het Friese MKB

a. Invulling eerstelijns dienstverlening

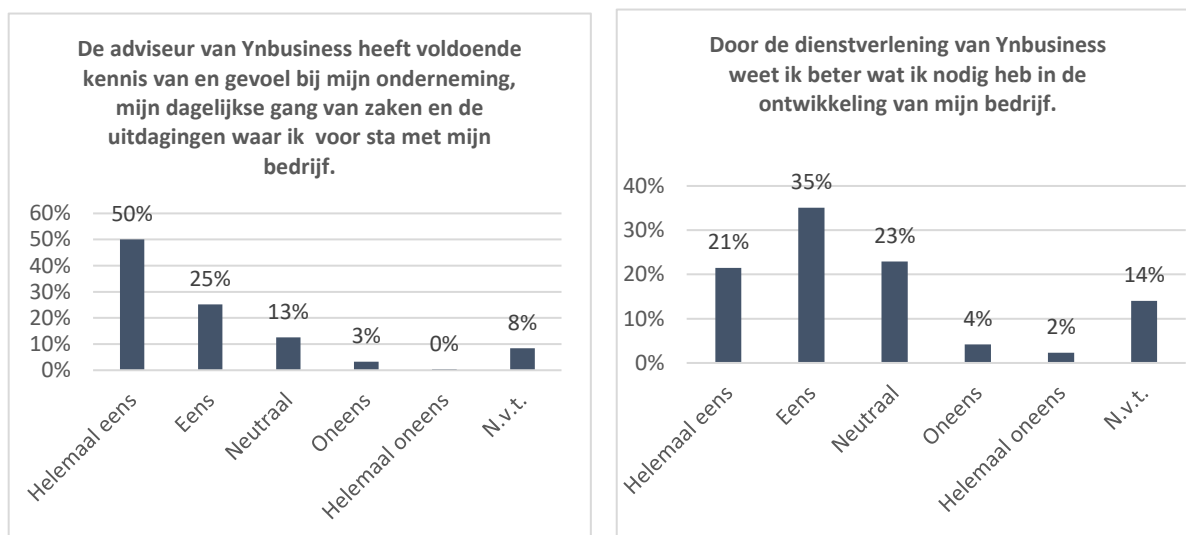
De invulling van de eerstelijns dienstverlening door Ynbusiness wordt in de subsidieverstrekking door de provincie gekwantificeerd in het bezoeken van aantallen bedrijven per jaar. In 2018 waren dit meer dan 1.000 bedrijfsbezoeken. Voor 2019 bestonden twee verschillende doelstellingen: ca. 1.000 bedrijfsbezoeken in het activiteitenplan en de subsidieverlening en 1.250 bedrijfsbezoeken in de opdrachtbrief (die overigens gedateerd is op maart 2020). Voor 2020 geldt een doelstelling van 1.250 bedrijfsbezoeken zoals beschreven in de opdrachtbrief. Deze doelstelling is ook weer doorgetrokken voor 2021.

Daarnaast heeft de stuurgroep Ynbusiness de opdracht gegeven dat de gesproken ondernemers de met Ynbusiness gevoerde gesprekken moeten waarderen met minimaal een 7,5 (NPS-score). En dat 60% van de gesprekken er toe leidt dat de ondernemer succesvol gebruik heeft gemaakt van de door Ynbusiness aangereikte primaire doorverwijzing. Uit de jaarlijks door Ynbusiness afgelegde verantwoording over de verkregen boekjaarsubsidie en de verslagen van de stuurgroep blijkt dat Ynbusiness in de periode 2018-2020 in alle jaren de bovenstaande doelstellingen heeft behaald.

Jaar	MKB-bedrijven	Gesprekken	NPS Score
2017	241	291	8,01
2018	689	1018	8,44
2019	767	1214	8,72
2020	1130	2248	8,87

Tabel 1: Output per jaar (Ynbusiness, 2021)

De in figuur 1 opgenomen uitkomsten uit onze enquête bevestigen het beeld uit de door Ynbusiness afgelegde verantwoording. Ondernemers zijn zeer tevreden over de kennis en het gevoel van de adviseur bij de onderneming. En meer dan de helft (56%) van de ondervraagde ondernemers herkent zich in het feit dat zij door de dienstverlening van Ynbusiness een beter inzicht hebben gekregen in wat nodig is voor de ontwikkeling van de onderneming. Hierbij dient opgemerkt te worden dat veel van de ondervraagde ondernemers in 2020 contact hebben gehad met Ynbusiness n.a.v. de COVID-19 pandemie. De focus in deze 'Corona'-gesprekken lag vanzelfsprekend minder op de (door) ontwikkeling van de onderneming.



Figuur 1: Beoordeling dienstverlening door ondernemers

b. Inzicht in het Friese MKB

Ynbusiness heeft tijdens de bedrijfsbezoeken veel informatie opgehaald over de staat van het Friese MKB en onderliggende vraagstukken. De opgehaalde informatie wordt door Ynbusiness verwerkt in een dashboard. Naast informatie over de vraagstukken die het Friese MKB bezighoudt, bevat het dashboard onder meer informatie over het aantal doorverwijzingen naar andere partijen in het ecosysteem en de opvolging hiervan. Periodiek wordt deze data door Ynbusiness zelf geanalyseerd.

De door Ynbusiness uitgevoerde analyses worden besproken in de stuurgroep vergadering en vormen de basis voor bijsturing van het oorspronkelijke businessplan van Ynbusiness en het opzetten van verbindende interventies. In de afgelopen periode heeft dit onder meer geleid tot initiatieven zoals Suikervrij suikerbrood, AVG Quickstart, Ynnovatietafel en werkwilligers. Daarnaast hebben de inzichten uit de data ertoe geleid dat er aanvullende kennis over bijvoorbeeld Retail is toegevoegd aan de Ynbusiness organisatie.

In het oorspronkelijke businessplan van Ynbusiness staat beschreven dat voor de uitvoeringsfase sector- en themaplannen zouden worden opgesteld. Uit gesprekken met Ynbusiness en Stuurgroepleden is gebleken dat hier tijdens het proces vanaf is gestapt. De focus bij aanvang van Ynbusiness lag primair op het voeren van zoveel mogelijk gesprekken met ondernemers om vandaar uit een database met sturingsinformatie op te bouwen. Deze sturingsinformatie zou volgens de stuurgroepleden de bron moeten zijn van op te stellen sectorplannen en zijn daarmee een effect van de data die Ynbusiness ophaalt en geen onderdeel van de opdracht. De periodieke analyses en het gesprek hierover in de stuurgroep, hebben de sector- en themaplannen vervangen.

Stuurgroepleden en Ynbusiness zelf geven aan dat het direct kunnen sturen op de signalen uit de analyse maakt dat Ynbusiness in staat is snel te acteren. De dienstverlening met betrekking tot de Corona-regelingen wordt daarbij benoemd als krachtig voorbeeld. De partijen in het ecosysteem gaven daarbij aan de voortrekkersrol van Ynbusiness in de samenwerking tussen noordelijke partijen op het thema Corona te hebben gewaardeerd. Veel van de interventies n.a.v. opgehaalde signalen, kennen geen uitvoerig plan van aanpak of kunnen worden teruggevonden in het oorspronkelijke businessplan of de jaarlijkse uitvoeringsplannen. Uitzonderingen vormen een tweetal aanvullende opdrachten voor i.) de inzet van specialistische kennis van Ynbusiness voor MKB in de zorgsector en de opstart van het PGO traject en ii.) de inzet van specialistische kennis van Ynbusiness voor technische bedrijven en de opstart van het project Smart Industry Hub.

Voor de Friese Kansen bijeenkomst op Vlieland is begin februari 2020 de rapportage 'In YNSicht yn ús Fryske MKB' opgesteld. Hierin laat Ynbusiness resultaten uit de gesprekken zien en worden een aantal bovenliggende conclusies getrokken. Deze bijeenkomst heeft voor veel stakeholders de waarde van deze data laten zien, zo blijkt uit de gevoerde stakeholders gesprekken. Om ervoor te zorgen dat deze data ook daadwerkelijk leidt tot de juiste interventies door IPF partijen moet nog een aanvullende slag worden gemaakt in de validatie en interpretatie van de data.

2.2 De toegevoegde waarde van Ynbusiness in de economie

'Wat is de (ervaren) toegevoegde waarde van Ynbusiness aan de economie van Fryslân?'

Beschrijving van de ambitie van Ynbusiness

In het businessplan van Ynbusiness uit 2016 staat de visie van Ynbusiness beschreven.

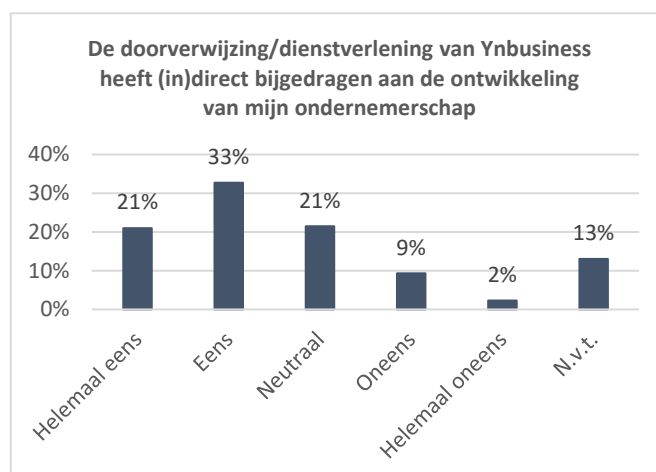
"Ynbusiness is opgericht om ondernemingen te stimuleren meer te innoveren en meer internationaal te ondernemen, om uiteindelijk te komen tot een betere concurrentiekracht en meer kennisintensiviteit in de regio. Uiteindelijk kunnen ondernemingen hierdoor groeien en wordt de economische structuur versterkt. De visie van Ynbusiness is dat door thema's innovatie en internationaal ondernemen toegankelijker te maken voor ondernemers, ondernemers met ambitie zich verder kunnen ontwikkelen, waardoor omzet, productiviteit en werkgelegenheid duurzaam kan groeien."

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Het daadwerkelijke effect van Ynbusiness laat zich moeilijk inzichtelijk maken. Zeker omdat Ynbusiness primair functioneert als een eerstelijns dienstverlening met doorverwijzing als kerntaak, is de relatie tussen de doorverwijzing en een uiteindelijk positief effect voor de ondernemer moeilijk hard te maken. De doorverwijsfunctie die Ynbusiness heeft maakt verder dat een groot deel van het uiteindelijke effect op de ondernemer en onderneming buiten de directe invloedssfeer van Ynbusiness zelf ligt. Om in deze evaluatie een beeld te kunnen geven van de toegevoegde waarde van Ynbusiness in de economie wordt de onderzoeksvraag beantwoord op basis van de perceptie van de in 2020 door Ynbusiness geholpen ondernemers.

Invulling 'doorverwijsfunctie' van Ynbusiness

Eerder in de rapportage gaven wij al aan dat 56% van de respondenten uit de enquête heeft aangegeven door de dienstverlening van Ynbusiness beter te weten wat er nodig is in de ontwikkeling van hun bedrijf. Dit wijst erop dat de aanpak van Ynbusiness als het aankomt op de vraagstelling in gesprekken met ondernemers, succesvol lijkt in het identificeren van ondernemersvraagstukken. In onze enquête vroegen we de ondernemers ook naar de ervaren toegevoegde waarde van de doorverwijzing en of de dienstverlening heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het ondernemerschap. Meer dan de helft (54%) van alle ondernemers gaf aan dat Ynbusiness hen in contact heeft gebracht met een partij die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het bedrijf, en nog eens 51% zegt dat de dienstverlening van Ynbusiness heeft bijgedragen aan een positieve ontwikkeling van hun ondernemerschap. Uit deze cijfers mag verondersteld worden dat Ynbusiness niet alleen succesvol is in het ophalen van de vraag bij ondernemers, maar ook succesvol is in de doorleiding van de ondernemer naar een partner in het ecosysteem die de ondernemer verder kan helpen.

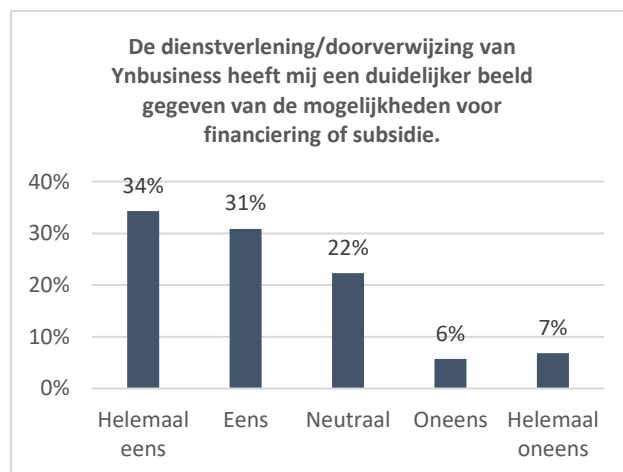


Figuur 2: Invulling doorverwijzing

Effect van de doorverwijzing van Ynbusiness

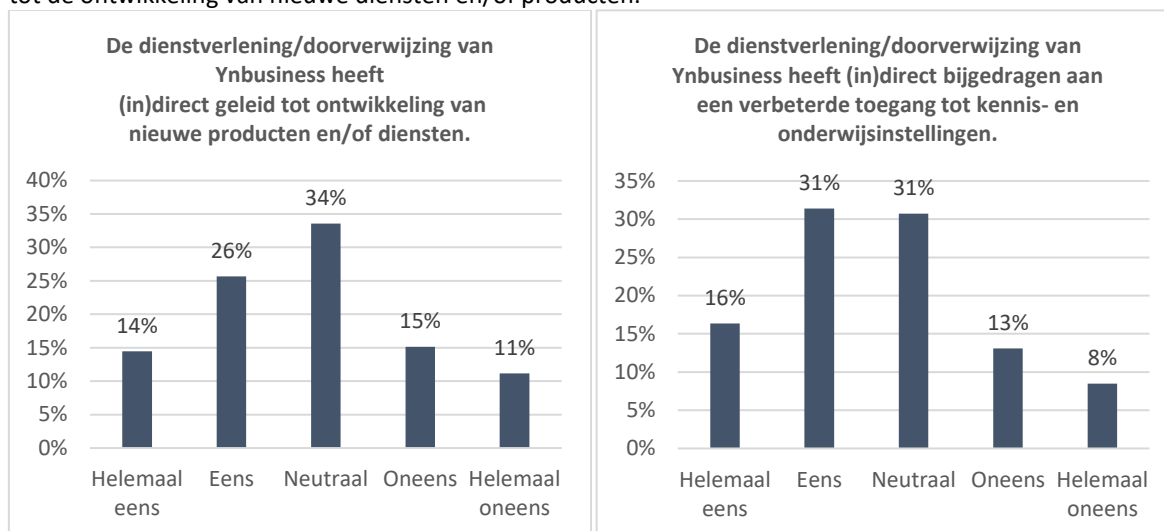
Naast vragen die meer direct betrekking hebben op de dienstverlening van Ynbusiness zelf, stelden we ondernemers ook de vraag of de dienstverlening/doorverwijzing door Ynbusiness (in)direct heeft bijgedragen aan toename van export, innovatie, toegang tot kennis en financiering. Respondenten konden daarbij per vraag aangeven of de betreffende vraag voor hen van toepassing was. In de verwerking van de antwoorden is hiervoor gecorrigeerd.

Uit de resultaten blijkt dat het ervaren effect van de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness gericht op financieringsvraagstukken het grootst is. Bijna twee derde van de ondernemers die deze vraag van toepassing vond op hun situatie, gaf aan mede dankzij Ynbusiness een duidelijker beeld te hebben van de mogelijkheden voor financiering of subsidie. Ook in de stakeholders gesprekken werd de specifieke dienstverlening door betreffende adviseur van Ynbusiness vaak positief benoemd.



Figuur 3: Effect dienstverlening toegang financiering

Het door ondernemers ervaren (in)directe effect van de dienstverlening/doorverwijzing t.a.v. innovatie en toegang tot kennis wordt in verhouding tot financiering als iets minder groot ervaren. Desondanks geeft nog altijd 47% van de ondernemers die deze vraag van toepassing vonden op hun situatie aan dat de dienstverlening van Ynbusiness (in)direct heeft bijgedragen aan een verbeterde toegang tot kennis- en onderwijsinstellingen. En 40% van de ondernemers gaf aan dat de dienstverlening (in)direct heeft geleid tot de ontwikkeling van nieuwe diensten en/of producten.



Figuur 4: effect van dienstverlening op innovatie en kennis

Wat opvalt is dat het (in)directe effect van de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness ten aanzien van export overwegend minder positief wordt beoordeeld. Van de ondernemers die deze vraag van toepassing vond gaf 23% van de ondernemers aan zich te herkennen in het feit dat de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness (in)direct heeft bijgedragen aan meer export, 36% van de ondernemers gaf aan zich niet in de stelling te herkennen.

Ynbusiness heeft de opdracht eerstelijns dienstverlening in te vullen en in maximaal 2 gesprekken met een ondernemer de ambitie en potentie van een ondernemer en onderneming vast te stellen en daarna door te verwijzen naar een andere (markt) partij voor verdere dienstverlening. Soms komen de sector- of themaspecialisten ondernemers met kansrijke ideeën tegen waarvoor ze (cross- sectorale) samenwerkingskansen zien. Om deze kansen uit te werken tot project ideeën is meer individuele begeleidingstijd nodig dan Ynbusiness per ondernemer beschikbaar heeft. In de stakeholdersgesprekken werd deze lacune in het ecosysteem aangeduid als het gat tussen de eerstelijns dienstverlening en de tweedelijns dienstverlening. De meeste stakeholders geven aan deze rol niet voor Ynbusiness te zien, maar deze wel node te missen in het ecosysteem.

Ook het niet langdurig volgen van ondernemingen en hun ondersteuningsbehoefte in het ecosysteem werd in algemene zin door de stakeholders als een gemis in het ecosysteem ervaren. Naast dat ondernemers adequater geholpen kunnen worden als hun ambitie en potentie bij dienstverleners bekend zijn, geeft het langdurig volgen van ondernemers ook meer informatie over de kwaliteit van de dienstverlening in alle stappen van het innovatie- en groeiproces van ondernemers.

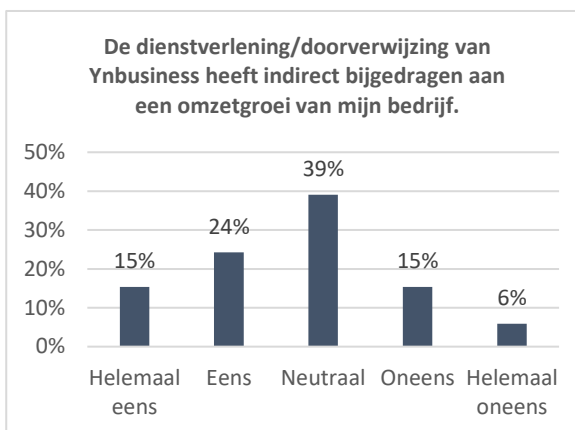
Impact van de doorverwijzing/dienstverlening Ynbusiness

In de enquête is tot slot ook aandacht besteed aan de uiteindelijke impact van de dienstverlening/doorverwijzing door Ynbusiness. Van de ondervraagde ondernemers geeft 46% aan, dankzij de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness in staat te zijn beter te kunnen anticiperen op ontwikkeling in de markt. Slechts 19% van de ondervraagde ondernemers geeft aan zich hierin niet te herkennen.

In de enquête is ook gevraagd naar de impact van de doorverwijzing/dienstverlening op de ontwikkeling van de omzet en het aantal arbeidsplaatsen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat effecten op omzet en werkgelegenheid vaak later optreden. Ook dient rekening gehouden te worden met het feit dat 2020 voor een grote groep ondernemers gezien de COVID-19 pandemie in het teken stond van overleven.

Desondanks geeft bijna 40% van de ondernemers waarop deze vraag van toepassing is aan dat de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness indirect heeft bijgedragen aan een omzetgroei. Een

derde van de ondervraagde ondernemers geeft aan dat de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness heeft bijgedragen aan een groei van de werkgelegenheid in de onderneming.



Figuur 5: impact omzet ontwikkeling

Uit de hierboven opgenomen analyse blijkt dat ondernemers de resultaten waar Ynbusiness direct zelf voor verantwoordelijk is (de output) overwegend positiever beoordelen dan het uiteindelijke effect van de dienstverlening/doorverwijzing. Daarbij moet opgemerkt worden dat de opgenomen uitkomsten over het effect alleen iets zeggen of ondernemers een effect toeschrijven aan de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness. De uitkomsten zeggen daarmee niet hoe groot het effect is wat aan dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness mag worden toegerekend. Om hierover betrouwbare uitspraken te kunnen doen dient de ontwikkeling van ondernemingen die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening/doorverwijzing van Ynbusiness over een langere periode gevolgd te kunnen worden.

2.3 De positie van Ynbusiness in het ecosysteem

‘Wat is de huidige positie van Ynbusiness in het ecosysteem voor ondernemerschap in Fryslân en in hoeverre sluit deze aan bij de beoogde positie van Ynbusiness?’

Beschrijving beoogde positie in het ecosysteem

Het businessplan voor Ynbusiness heeft de titel ‘Innovatie en groei van het Friese bedrijfsleven door actieve verbinding’. In dit businessplan is ten aanzien van de positie van Ynbusiness in het Friese ecosysteem de volgende missie geformuleerd:

“Ynbusiness zal een bestendige factor worden in de samenwerking tussen Overheid, Onderwijs en Ondernemers, waarbij de kennis van de Friese economie die door deze samenwerking wordt opgedaan een belangrijk gezamenlijk kapitaal vormt. Ynbusiness wil een bijdrage leveren aan de versterking van de Friese economie door ondernemers te stimuleren en te ondersteunen in hun ondernemerskracht. Door vanuit Overheid, Onderwijs en Ondernemers gezamenlijk vorm te geven aan dit ondernemersportaal zijn we in staat

om niet alleen de vraag van de ondernemers optimaal te beantwoorden, maar ook te anticiperen op de ontwikkelingen die door de markt worden ingezet. Door het ontbreken van een omzetdoelstelling kan Ynbusiness een sterke onafhankelijke positie innemen, waardoor zowel ondernemers als aanbieder graag samenwerken met Ynbusiness.”

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Op basis van de beschreven beoogde positie identificeren we vier onderdelen op basis waarvan we deze onderzoeksvraag beantwoorden:

- a. Bestendige factor in de 3-O samenwerking
- b. Opgedane kennis van het Friese MKB als gezamenlijk kapitaal
- c. Gezamenlijk anticiperen op trends en ontwikkelingen
- d. Onafhankelijke positie

a. Bestendige factor in de 3-O samenwerking

Ynbusiness heeft door de grote massa (ruim 2.000 unieke ondernemingen) die er gemaakt is aan bezochte bedrijven breed indruk gemaakt op het stakeholderveld. Bij een brede groep stakeholders uit zowel overheid als onderwijs bestond bij de oprichting van Ynbusiness onduidelijkheid en soms wantrouwen over de toegevoegde waarde die Ynbusiness zou hebben in het bestaande ecosysteem aan dienstverlenende bedrijven. Een aantal stakeholders had het gevoel hierin aan het begin van het proces onvoldoende te zijn meegenomen. Door een aantal dienstverleners werd Ynbusiness gezien als concurrerend of overbodig. Gaandeweg is dit gevoel bij de meeste stakeholders omgezet in een waardering voor de massa en de slagkracht die Ynbusiness laat zien. De potentiële toegevoegde waarde van de data wordt breed onderkend.

De opdracht van Ynbusiness is het ophalen van zoveel mogelijk informatie over het Friese MKB door middel van eerstelijns dienstverlening aan bedrijven. Door de kwantitatieve opdracht ligt de nadruk van de activiteiten op het bezoeken van ondernemers. Stakeholders geven in een aantal gevallen aan het gevoel te hebben dat de kwaliteit van de doorverwijzingen van Ynbusiness verder zou kunnen verbeteren als er voor Ynbusiness meer ruimte zou komen om te investeren in het Noordelijke en Friese ecosysteem. De deelname van Ynbusiness in de Noordelijke Matrix-tafel wordt door de stakeholders gezien als een goed voorbeeld hiervan, dit zou verder kunnen worden uitgewerkt. Ynbusiness krijgt hierdoor een breder zicht op doorverwijspartijen in Noord-Nederland en door een betere samenwerking tussen dienstverlenende partijen kan de Friese ondernemer uiteindelijk beter worden geholpen.

Vanuit de gevraagde kennisinstellingen wordt aangegeven dat het aantal doorverwijzingen naar Onderwijspartijen tegen valt. Stakeholders onderkennen dat dit meerdere oorzaken kan hebben. Zo is het mogelijk dat bedrijven die willen samenwerken met kennisinstellingen voor een groot deel zelf al contacten hebben of de weg al kennen of kan het zijn dat het niveau van de doorverwijsvragen niet aansluit bij het aanbod van de kennisinstellingen. Ynbusiness geeft aan dat het aantal doorverwijzingen naar kennisinstellingen inderdaad daalt. Dit heeft volgens hen te maken met het feit dat doorverwijzingen naar de kennisinstellingen nog onvoldoende worden opgepakt en de afhandeling vaak te lang duurt. Een doorverwijzing naar een private partij blijkt effectiever en heeft bij Ynbusiness dan ook de voorkeur.

Overigens wordt vanuit alle partijen onderkend dat samenwerking een ‘two way street’ is en dat hier ook een rol ligt voor de andere partijen in het Friese ecosysteem.

b. Kennis van het Friese MKB als gezamenlijk kapitaal

De kennis die is opgedaan tijdens de bezoeken van Ynbusiness wordt door de stakeholders als zeer waardevol beschouwd. De presentatie die tijdens de 'Friese Kansen' bijeenkomst op Vlieland door Ynbusiness is gegeven wordt door veel stakeholders aangehaald als waardevolle informatie. Een aantal stakeholders ervaart het als een gemiste kans in de samenwerking dat de data vanuit Ynbusiness niet actief wordt gedeeld. Een aantal stakeholders geeft aan op informele basis desgevraagd wel informatie te ontvangen, andere stakeholders geven aan behoefte te hebben aan systematisch inzicht in en toegang tot deze data en dat de uitwisseling van deze data een positief effect zou kunnen hebben op de samenwerkingsrelaties in het ecosysteem.

c. Gezamenlijk anticiperen op trends en ontwikkelingen

De analyse van de data van Ynbusiness heeft geleid tot bundeling van een aantal vraagstukken waar op initiatief van Ynbusiness een aantal interventies omheen zijn gebouwd, zoals de AVG Quickstart of de Ynnovatietafels. Deze interventies zijn volgens Ynbusiness gepositioneerd als 'goed voorbeeld' of inspiratie voor de IPF partners om verder op te pakken en niet als kerntaak van Ynbusiness. Hiervoor heeft Ynbusiness de samenwerking gezocht met een aantal aanbiedende partijen als kennisinstellingen en ondernemers. Een aantal gesproken stakeholders ervaart deze opgebouwde samenwerkingen als afhankelijk van informele contacten of toevallige ontmoetingen. Er is geen/ weinig sprake van pro-actief stakeholdermanagement om de relaties met aanbiedende partijen structureel te onderhouden. Dit is een rechtstreeks gevolg van de kwantitatieve doelstelling die Ynbusiness van de stuurgroep heeft meegekregen.

Los van de positie van Ynbusiness in het ecosysteem geven de meeste stakeholders in de gesprekken aan regie op het Friese ecosysteem te missen. Ze geven aan dat partijen beter zouden kunnen samenwerken als opdrachten beter op elkaar aan zouden sluiten en er vanuit provincie of IPF gezorgd zou worden voor ontmoeting tussen alle dienstverleners.

d. Onafhankelijke positie

Ynbusiness wordt zeer gewaardeerd vanwege de onafhankelijke positie die ze bekleden en de kennis die ze aan de dag leggen als het gaat om de verschillende thema- gebieden. Stakeholders zijn het erover eens dat deze onafhankelijke positie alleen kan bestaan doordat Ynbusiness geen directe link heeft met een overheidsorganisatie en mede mogelijk wordt gemaakt door private financiering. De flexibiliteit en slagkracht in het opereren die Ynbusiness in het optreden rondom de Corona- maatregelen heeft laten zien is mede hierdoor mogelijk gemaakt.

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

De resultaten van Ynbusiness

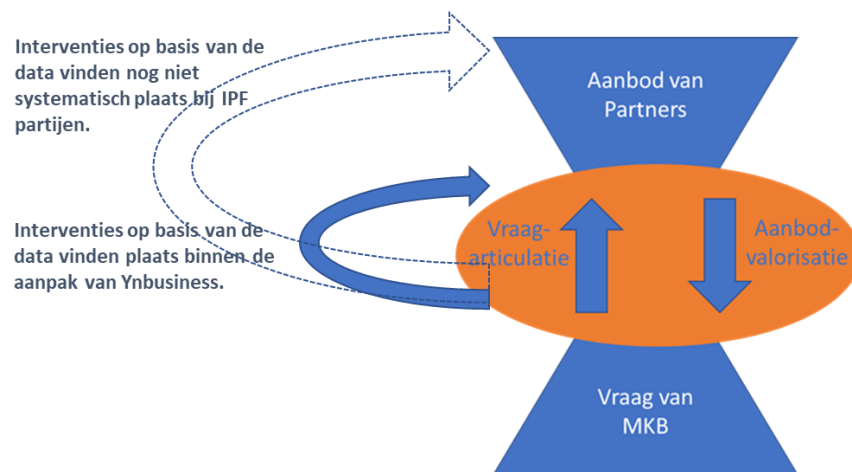
- Ynbusiness heeft de rol als eerstelijns dienstverlening waargemaakt, de kwantitatieve opdracht voor wat betreft het bezoeken van ondernemers zijn gehaald en de bezochte ondernemers beoordelen de bezoeken van Ynbusiness met gemiddeld een 8,5.
- De kennis en kwaliteit van de adviesvaardigheden van de adviseurs van Ynbusiness worden door zowel de ondervraagde ondernemers als partijen in het ecosysteem onderkend en als goed beoordeeld en worden gezien als belangrijk onderdeel van de goede resultaten.
- Ynbusiness heeft een goed werkbare database opgebouwd over het Friese MKB. De kwaliteit van de data is goed en kan gebruikt worden om informatie te genereren die input biedt voor interventies door partijen in het ecosysteem. Daarbij is het wel zaak dat de primaire data van Ynbusiness wordt verrijkt met data en inzichten van andere actoren uit het ecosysteem en wordt vertaald naar concrete aanbevelingen.
- De data heeft Ynbusiness richting gegeven bij het initiëren van een aantal verbindende initiatieven waarin terugkomende vragen van ondernemers door Ynbusiness breed zijn opgepakt.
- De data heeft nog niet systematisch geleid tot interventies door andere IPF partijen doordat er onduidelijkheid is over waar de opdracht tot het valideren en interpreteren van de data en het formuleren van aanbevelingen ligt.
- Er bestaat in het stakeholderveld zowel bij kennisinstellingen als bij overheden wel breed behoefte aan validatie en analyse van de data en aan op basis van de data geformuleerde aanbevelingen.
- Over het geheel genomen zijn de gesproken partijen van mening dat de kracht van Ynbusiness ligt in het maken van massa, het ophalen van data en het flexibel en doortastend reageren op ontwikkelingen in de markt. De taakverbreding naar analyse en interpretatie van data zou volgens een deel van de stakeholders afdoen aan deze taak. Stakeholders zien hier een taak voor het IPF of de provincie.

De toegevoegde waarde van Ynbusiness

- Op basis van de perceptie van ondernemers kan verondersteld worden dat Ynbusiness succesvol is in de inventarisatie van ondernemersvraagstukken bij Friese MKB'ers. Ook kan op basis hiervan gesteld worden dat Ynbusiness succesvol is in doorleiding van ondernemers met een ontwikkelvraag naar partijen in het ecosysteem die de ondernemer verder kan helpen.
- Het (in)directe effect van deze dienstverlening/doorverwijzing door Ynbusiness verschilt per thema waar Ynbusiness invloed op wil hebben en wordt overwegend als positief ervaren, met uitzondering van de doorverwijzing op het gebied van internationaal ondernemen.
- Ondernemers beoordelen de resultaten waar Ynbusiness direct zelf voor verantwoordelijk is (de output) overwegend positiever dan het uiteindelijke effect van de dienstverlening/doorverwijzing (de outcome).
- Om het effect en de impact van Ynbusiness kwantitatief in beeld te brengen en te kunnen volgen is het zaak dat ondernemers (en specifiek de ontwikkeling van ondernemingen) langer kunnen worden gevolgd. Ongeacht de partij in het ecosysteem die dienstverlening biedt.

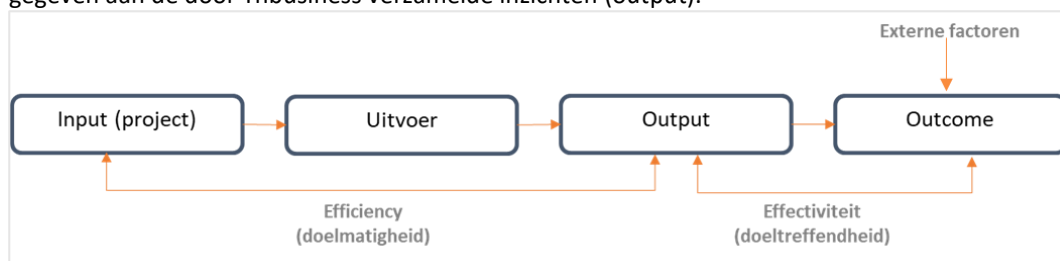
De positie van Ynbusiness in het ecosysteem

- Ynbusiness werd in 2017 door een aantal stakeholderpartijen “wantrouwend” ontvangen maar in de afgelopen vier jaar heeft Ynbusiness aan de meeste stakeholders zeker de meerwaarde laten zien. De onafhankelijke positie van Ynbusiness (mede ingegeven door de private cofinanciering) is hierbij een cruciale factor gebleken.
- Stakeholders geven aan dat binnen de opdracht van Ynbusiness meer ruimte zou moeten zijn voor het onderhouden van relaties en het investeren in samenwerking in het ecosysteem. Dit zou de kwaliteit van de doorverwijzing verder kunnen verbeteren. (Overigens ligt hier ook een belangrijke rol voor de stakeholders zelf, die de doorverwezen vragen beter op moeten pakken).
- Kennisinstellingen geven aan dat het aantal doorverwijzingen vanuit Ynbusiness tegenvalt.
- Stakeholders geven aan dat er behoefte is aan een functie in het ecosysteem waar ondernemers terecht kunnen voor langer durende begeleiding of het aanjagen van potentiële innovatieprojecten. Er lijkt nu een gat te vallen na de bezoeken van Ynbusiness.



Eindconclusie

Met Ynbusiness hebben de provincie en FB Oranjewoud een ‘steen in de vijver’ gegooid. Deze steen heeft rimpels in het water veroorzaakt door het succesvol invullen van de eerstelijns dienstverlening en data-inventarisatie. De uitkomsten uit deze evaluatie maken duidelijk dat er kansen zijn om de doeltreffendheid van Ynbusiness (‘de rimpels’) te vergroten in de komende jaren. Niet primair door in te grijpen in de werkwijze van het instrument én Ynbusiness daarmee te vragen andere output op te leveren. Wel door te investeren in samenwerking tussen partijen en te organiseren dat er door ecosysteem-partijen actief opvolging wordt gegeven aan de door Ynbusiness verzamelde inzichten (output).



Deze opvolging in en door het ecosysteem splitst zich uit in twee onderdelen:

- 1) Invulling geven aan het analyseren en interpreteren van de door Ynbusiness opgehaalde data gericht op het in beeld brengen van aanbevelingen om het ecosysteem voor ondernemerschap in Fryslân verder te optimaliseren. Aanbevelingen die vervolgens door de ecosysteem-partijen worden uitgewerkt tot concrete interventies en initiatieven.
- 2) Invulling geven aan de opvolging van de eerstelijns dienstverlening door Ynbusiness, waarin kansrijke ondernemers langduriger kunnen worden gevolgd en ondersteund, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van innovatieprojecten.



3.2 Aanbevelingen

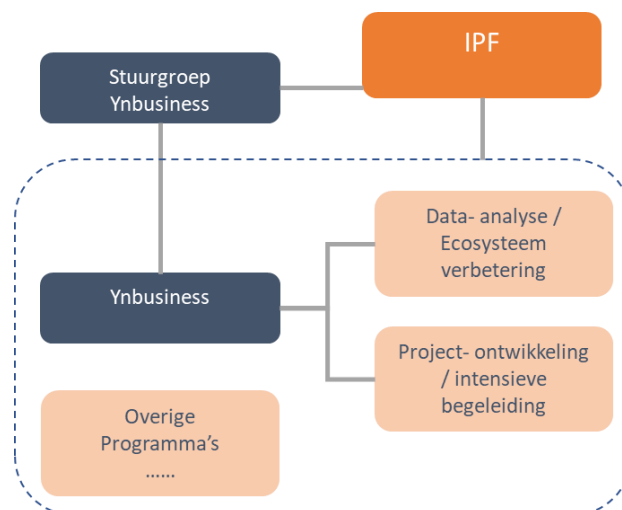
Op basis van de hierboven opgenomen conclusies komen wij tot de volgende aanbeveling gericht op het instrument Ynbusiness:

1. **Beperk de opdracht van Ynbusiness tot het re-actief en pro-actief voeren van gesprekken met het Friese MKB met als doel het leveren van eerstelijns dienstverlening en het verzamelen van data over het Friese MKB (realiseren van de output).**
2. **Ynbusiness in de opdracht de ruimte te geven te investeren in het vormen van partnerships in het Noordelijke en Friese ecosysteem, met als doel de kwaliteit van de dienstverlening in het gehele ecosysteem te vergroten.**

Zet daarnaast als IPF partijen gezamenlijk in op het vergroten van de effectiviteit van instrument Ynbusiness door:

3. **Het organiseren van een plek in het IPF- ecosysteem waar de door Ynbusiness gegenereerde data systematisch objectief wordt geanalyseerd, geïnterpreteerd en wordt vertaald in concrete aanbevelingen voor interventies door alle IPF partijen (inclusief Ynbusiness) en vanuit waar ondernemers ook langduriger worden gevolgd.**
 - a. Onderzoek *daarbij ook* waarom de doorverwijzingen op het gebied van internationaal ondernemen niet overwegend positief worden ervaren door de respondenten op de enquête.

4. Het organiseren van een plek in het IPF- ecosysteem waar ondernemers met kansrijke ideeën terecht kunnen voor intensievere begeleiding bij de ontwikkeling van hun project en sluit hiermee (bijvoorbeeld in de vorm van vouchers) goed aan bij de inzet vanuit de markt.



Investeer in de samenwerking tussen ecosysteem-partijen door:

5. Tussen IPF partijen afspraken te maken over de samenwerking met Ynbusiness en het opvolgen van de aanbevelingen uit de Ynbusiness data.

3.3 Handreiking voor de operationalisering van de aanbevelingen

In de vorige paragraaf zijn door ons enkele aanbevelingen gegeven over **wat** gedaan kan worden om te organiseren dat er door ecosysteem-partijen actiever opvolging wordt gegeven aan de door Ynbusiness verzamelde inzichten. Hieronder gaan we op verzoek van de stuurgroep nog aanvullend in op het **hoe**, door enkele concrete handreikingen mee te geven ten aanzien van de operationalisering van de aanbevelingen die betrekking hebben op de organisatie van de opvolging in het ecosysteem en de specifieke rol van het IPF hierin.

Data als de 'olie' voor een structurele dialoog binnen het IPF

In aanbevelingen wordt door ons voorgesteld de door Ynbusiness gegeneerde data systematisch te analyseren, met als doel om met voldoende autoriteit concrete aanbevelingen te kunnen doen voor interventies voor actoren in het ecosysteem.

Ten aanzien van deze data-analyse en vertaling naar interventies, voorzien wij een belangrijk regierol voor het IPF. Voor de daadwerkelijke analyse van de data kan daarbij eventueel vanuit het IPF een opdracht worden gegeven aan een marktpartij en/of kennis- of onderzoeksinstituut. In de analyse dient de beschikbare data van Ynbusiness te worden verrijkt met beschikbare data uit openbare bronnen en primaire data van andere actoren in het ecosysteem. Hiermee ontstaat een nog completer beeld van ontwikkeling op zowel het niveau van de micro-economie als de macro-economie. Belangrijk is dat de uiteindelijke analyse dusdanig concrete inzichten en aanbevelingen oplevert dat deze door actoren in het ecosysteem kunnen worden vertaald in acties en interventies en deze aanbevelingen ook met voldoende autoriteit naar het ecosysteem kunnen worden gebracht. Dit vraagt ook dat dat er een aanvullende opdracht wordt verstrekt aan Ynbusiness om in samenwerking met haar doorverwijspartners een systeem te ontwikkelen om ondernemers langer in hun ontwikkeling te kunnen volgen.

Voor de vertaalslag naar interventies is het zaak dat binnen het IPF-netwerk een structurele dialoog over de kwaliteit van het ecosysteem voor ondernemerschap op gang wordt gebracht. Bijvoorbeeld door een jaarlijks terugkerende bijeenkomst te organiseren waarbij de uitgevoerde data-analyse dient als 'olie' voor het op gang brengen van een objectieve dialoog tussen de actoren. Door de data-analyse te bespreken met de stakeholders kan deze worden verrijkt met hun ervaringen en inzichten. Het gesprek tussen actoren moet leiden tot een overzicht met concrete acties en interventies die vervolgens kunnen worden uitgewerkt en opgepakt. Tegelijkertijd kunnen in een 'onderzoeksagenda' door stakeholders onderwerpen worden geïdentificeerd die nog nader onderzoek of verdieping nodig hebben om actoren beter in te staat te kunnen stellen de kwaliteit van het ecosysteem te kunnen monitoren en op basis hiervan bij te sturen.

Verbreiding en verbinding op Noord-Nederlandse schaal

De vraagstukken van Friese ondernemers zijn niet uniek en bovendien ligt de oplossing voor vraagstukken niet altijd binnen Fryslân. Het is daarom zaak dat er naast een structurele dialoog op de schaal van Fryslân ook wordt verkend hoe de verbreding en verbinding kan worden geïntensiveerd met actoren in het ecosysteem voor ondernemerschap op Noord-Nederlandse schaal.

Dataverzameling en analyse vormen ook hier de 'olie'. Een belangrijke eerste stap is dan ook te kijken of er op uitvoeringsniveau afspraken gemaakt kunnen worden tussen de eerstelijns dienstverleners in Noord-Nederland. In eerste instantie over de wijze van dataverzameling en vervolgens ook over de wijze van analyse en verrijking van deze data.

Op bestuurlijk niveau dient daarnaast gekeken te worden hoe er ook op Noord-Nederlandse schaal, aan de hand van objectieve data, een meer structurele dialoog over de kwaliteit van het ecosysteem tot stand kan worden gebracht. Hiermee ontstaan mogelijkheden om best-practices uit te wisselen, kan onnodige overlap in het ondersteuningsaanbod worden voorkomen en kan ook op een hoger schaalniveau dan de provincie worden gekeken welke interventies kunnen worden ondernomen om de dienstverlening voor ondernemers in heel Noord-Nederland een impuls te geven.

In Noord-Nederland liggen er reeds diverse haakjes waarlangs deze structurele dialoog op basis van de inzichten uit de eerstelijns dienstverlening tot stand kan worden gebracht. Inhoudelijk kan hierbij bijvoorbeeld de verbinding worden gezocht met de Innovatiemonitor Noord-Nederland die jaarlijks door SNN en de Rijksuniversiteit Groningen wordt gepubliceerd, de Stand van het Noorden die naar verwachting jaarlijks in opdracht van de EBNN zal worden opgesteld en de monitoring van de RIS III die op dit moment in ontwikkeling is.

Bijlage

Overzicht geïnterviewde stakeholders

Sander de Rouwe	Provincie Fryslân
Jorrit Volkers	FB Oranjewoud
Robert van de Leur	Stuurgroep
Joep Hoveling/Annigje Faber	SNN
Soon Hee Santema	NHL Stenden
Harm Douwe Hitzert	NHL Stenden
Saskia van Gend	Van Hall Larenstein
Sytze Wiegersma	Van Hall Larenstein
Carlo Segers	Friesland College
Ronald Wielinga	Watercampus
Rob Lijzenga	Rabobank
Sander Oosterhof	NOM
Diederik Jongema	FOM
Joyce Walstra	VNO-NCW/MKB-Noord en Oranjewoud Export Academy
Peter Elskamp	Kamer van Koophandel
Jan Sijtsma	Gemeente Tytsjerksteradiel
Merel Detmers	Gemeente Súdwest-Fryslân
Gina Tromp	Gemeente Leeuwarden
Jeroen van Wijk	Gemeente Smallingerland

E&E advies
Helperpark 288
9723 ZA Groningen
(050) 360 44 33
info@eeadvies.nl

eeadvies.nl