

1. Overzicht

De tweeslachtigheid van onze steden

Steden worden vaak op twee manieren afgebeeld. Namelijk als de motor van onze nationale economie – en die van de EU in zijn geheel – én als sleutelcentra van sociale en culturele groei. Echter, in de afgelopen decennia is tegelijkertijd de interesse in de toekomst van achtergestelde stadswijken toegenomen naarmate de omstandigheden in diezelfde gebieden verslechterden.

In de vele stedelijke gebieden binnen de EU neemt deze achteruitgang diverse vormen aan. Vaak hebben Europese steden te kampen met dezelfde negatieve gevolgen van de industriële herstructurering van de afgelopen dertig jaar. Hierbij valt te denken aan werkloosheid, een gebrek aan een zakelijke voedingsbodem, slechte combinaties van bekwaamheden, gebrekkig onderwijs, concentraties van slechte behuizing en sociale problemen en een negatieve gezondheidssituatie. Vaak bevinden deze gebieden zich in het centrum van de stad, ook wel de ‘inner city’ genoemd. Een term die in de Verenigde Staten wordt gebruikt om de economisch en sociaal achtergebleven gebieden in het hart van de steden aan te duiden. Toch beschikken deze gebieden over duidelijke concurrerende voordelen, zoals een stabiele plaatselijke markt en een aanwezig werkpotentieel waar te weinig gebruik van wordt gemaakt.

Samenvatting van het project

Het European Learning Network (LNet) bestaat uit partners uit vijf steden die samenwerken: Amsterdam, Hamburg, Londen, Milaan en Praag. Elk van deze steden heeft economische successen te melden. Elke stad kent echter ook gebieden met die gekenmerkt worden door economische deprivatie.

Het project heeft geduurd van juli 2004 tot en met februari 2007. In de loop van deze 32 maanden hebben de partners binnen LNet een gemeenschappelijke benadering ontwikkeld om het economische en sociale potentieel van de achterstandswijken te benutten door het ondernemerschap ter plaatse te bevorderen. De partners hebben vooral onderzocht wat de meest effectieve manieren zijn om in de achterstandswijken zaken als ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap te stimuleren.

Er is opnieuw gekeken naar de beste praktische oplossingen voor het bevorderen van ondernemerschap in achterstandswijken. Daaronder vallen bijvoorbeeld het aanbieden van zakelijke ondersteuning op maat, het verhogen van vaardigheidsniveaus en de implementatie van effectieve beheerstructuren.

Deze beleidsoplossingen zijn gedetailleerd geanalyseerd. De partners binnen LNet hebben vooral de overdraagbaarheid van de beste methoden vastgesteld. Als een ingreep goed heeft gewerkt in de ene stad, zou het dan ergens anders ook kunnen werken?

Wat de LNet partners aan ervaringen hebben opgedaan, is gedurende het hele project verspreid op conferenties, congressen en in workshops. Dit rapport is een samenvatting van onze bevindingen.

De drie thema's

Het werk van LNet is gebaseerd op drie thema's; ondernemerschap, innovatie, sociaal ondernemerschap.

Ondernemerschap

Ondernemerschap is het opzetten van nieuwe bedrijven. Aangezien het merendeel van nieuwe ondernemingen mislukt, is ondernemerschap blijkbaar een moeizaam proces. Zakelijke activiteiten variëren behoorlijk, afhankelijk van het soort en de omvang van de onderneming die wordt gestart. Deze loopt uiteen van kleinschalig tot een behoorlijk groot bedrijf waarin veel banen worden gecreëerd.

Ondernemerschap wordt beschouwd als een van de belangrijkste drijfveren van economische groei en productiviteit in Europa. In achtergebleven stedelijke gebieden worden vaak minder nieuwe zakelijke ondernemingen opgezet dan elders. Bedrijven zullen daar waarschijnlijk ook eerder failliet gaan. Inwoners van achtergebleven stedelijke gebieden ondervinden ook meer hinder bij het opzetten van een nieuw bedrijf. Bijvoorbeeld bij het verkrijgen van zakelijk advies, om de juiste financiering te regelen of ze ervaren een gebrek aan aanwezige bekwaamheden. Deze 'ondernemingskloof' in achtergebleven gebieden is een belangrijkste punt van aandacht geweest in het werk van LNet.



Innovatie

Innovatie wordt getypeerd als een proces dat voorkomt binnen bedrijven. In tegenstelling tot het begrip 'uitvinding' (het eerste concept voor een nieuw product of proces), wordt innovatie gedefinieerd als het commerciële gebruik van deze nieuwe ideeën. De term innovatie kan zowel slaan op nieuwe producten en diensten, als op nieuwe processen. Het kan daarnaast zowel verwijzen naar producten en processen die nieuw zijn voor de markt als naar producten en processen die nieuw zijn voor het bedrijf zelf. Ook bepaalde activiteiten kunnen worden beschouwd als innovaties, zoals het op de markt brengen van bestaande producten en het aanboren van nieuwe afzetgebieden in eigen land of daarbuiten. Het is van belang te weten dat ieder bedrijf op elk gebied kan vernieuwen. Innovatie gaat dus niet alleen op voor geavanceerde, technologische bedrijven.

Net als het ondernemerschap, wordt innovatie beschouwd als een van de belangrijkste drijfveren van economische groei in Europa. Achterstandswijken zullen waarschijnlijk minder snel een aantrekkelijke basis vormen voor een vernieuwend bedrijf dan andere stadsdelen. Dit heeft een ongunstige invloed op de welvaart en het economisch potentieel in achterstandswijken.

Sociale ondernemingen

Een sociale onderneming is een bedrijf met hoofdzakelijk sociale doelstellingen en uitgangspunten. Hoewel het nog steeds een bedrijf is, onderscheidt een sociale onderneming zich door de winst te herinvesteren in het bedrijf zelf of in de lokale gemeenschap. Dit stelt de onderneming in staat om haar sociale of omgevingsdoelen te halen. Sociale ondernemingen werken om sociale doelen te verwezenlijken, zoals het creëren van banen voor mensen in een achterstandsituatie, het trainen van plaatselijke diensten of het voorzien daarin. Dergelijke diensten zijn gebaseerd op ethische waarden, zoals het uitbouwen van bekwaamheden van de plaatselijke gemeenschap. Deze doelen leveren vaak 'sociale winst' op, of maatschappelijke voordelen.

Het uitgangspunt van sociale ondernemingen, waarbij het bedrijf in dienst staat van het algemene belang, wordt gezien als een geschikt middel om bij te dragen aan een sterke, duurzame en sociale economie. Veel sociale ondernemingen hebben individuen en gemeenschappen geholpen samen te werken aan de opbloei van hun wijk.

De LNet methode

De LNet partners wisselen met elkaar de beste methoden uit om ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap in hun achtergebleven stedelijke gebieden te bevorderen. De partners hebben een leermethode ontwikkeld om de grote groep van beleidsmakers en uitvoerders in elk van de LNet partnersteden bij dit proces te betrekken. De belangrijkste onderdelen van deze methode zijn:



Vragenlijsten

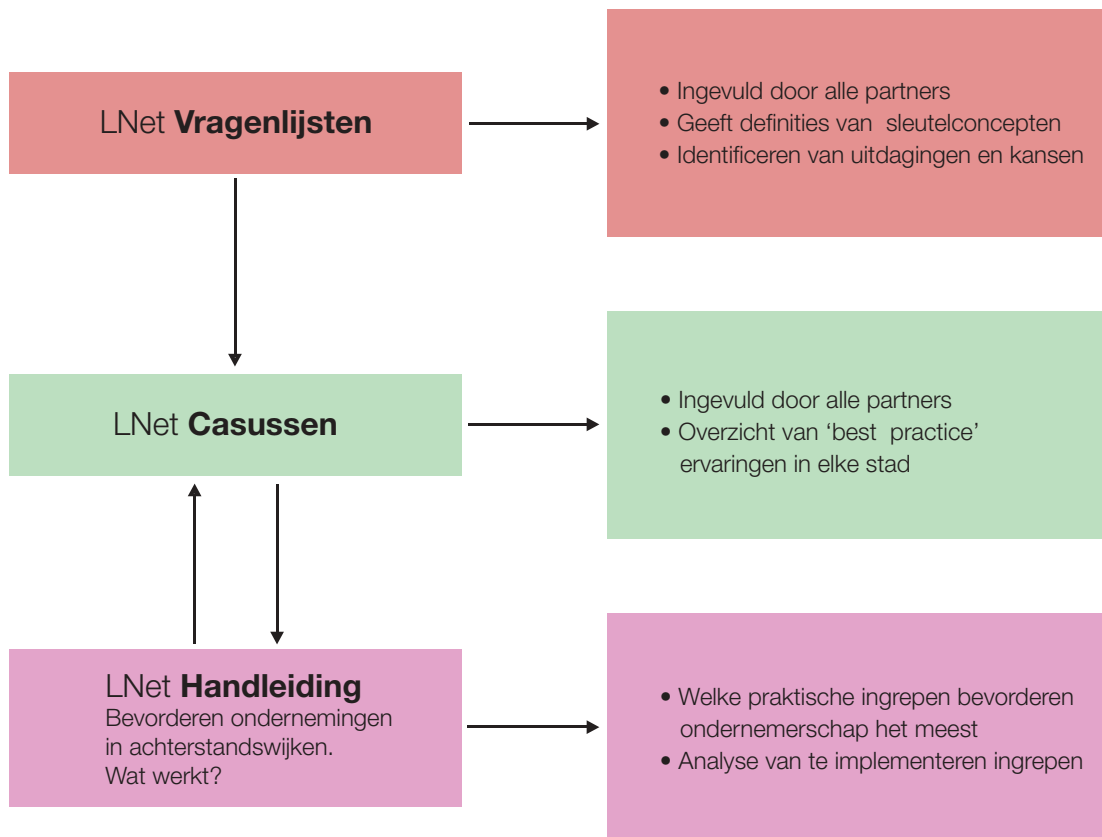
LNet partners vullen vragenlijsten in die tot in detail analyseren hoe men aankijkt tegen de concepten van ondernemerschap, innovatie en sociale ondernemingen in hun steden. De belangrijkste obstakels hierbij en de kansen voor het bevorderen van de drie thema's in hun achterstandswijken worden in dit stadium eveneens vastgesteld.

Casussen

De casussen brengen dit proces een stap verder. Ze stellen de partners in staat een portfolio te maken met de meest praktische oplossingen voor het bevorderen van ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap in hun achtergebleven gebieden. In dit stadium worden de overdraagbaarheid, de duurzaamheid en de toegevoegde waarde van de casussen opnieuw bekeken.

De LNet Handleiding

De handleiding bevat alle casussen en is online toegankelijk. Dat geeft beleidsmakers en uitvoerders in de hele EU de gelegenheid om te leren van het werk van het European Learning Network. De casussen bieden voornamelijk ideeën over welke beleidsmaatregelen en ingrepen succesvol ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap kunnen bevorderen, alsmede hoe zulke ingrepen en maatregelen kunnen worden geïmplementeerd.



2. Bevordering van ondernemerschap in achterstandswijken: wat werkt?

Tijdens het project heeft LNet zich geconcentreerd op een praktische benadering van stedelijke (her)ontwikkeling. Daarbij is onderzocht op welke innovatieve wijze belangrijke beleidsprioriteiten op nationaal en lokaal niveau zijn vertaald naar projecten en initiatieven. Dankzij de leermethode van LNet is een forum opgericht waarop uitvoerders en beleidsmakers ervaringen uit konden wisselen en konden discussiëren over hun standpunten inzake lokale prioriteiten. Immers, zij zagen zich voor de gemeenschappelijke uitdaging gesteld om vernieuwende maatregelen te vinden in hun strijd tegen stedelijke achteruitgang. Dit alles tegen de achtergrond van een krimpende financiële speelruimte.

Hier bespreken we de belangrijkste beleidsaanbevelingen die naar voren kwamen tijdens de uitwisselingen tussen de LNet partners en een breder publiek. We bekijken ze aan de hand van (vier) horizontale thema's, namelijk:

1. Geschikte overdrachtsmodellen vinden ('governance')
2. Maatwerk leveren voor potentiële en bestaande ondernemers (zakelijke steun)
3. Investerings- en financieringsvraagstukken
4. Mensen het zelfvertrouwen geven om ondernemer te zijn (vaardigheden)



1. Geschikte overdrachtsmodellen vinden ('governance')

Effectieve overdrachtsmechanismen en samenwerkingsverbanden zijn van doorslaggevend belang voor het succes van plaatselijke ondernemingen en initiatieven die innovatie bevorderen. In de economische en sociale ontwikkelingsterminologie wordt 'governance' vaak aangeduid als de serie van acteurs die samenwerken in het vormen en overdragen van stedelijk bestuur, beleid en diensten.

Binnen LNet heeft de discussie over 'governance' zich toegespitst op het type en de kwaliteit van samenwerkingsverbanden die zich hebben ontwikkeld om specifieke initiatieven te ontplooiën. Daarbij is ook gekeken naar het niveau waarop de partnerschappen zich hebben ontwikkeld.

- **Bevorder samenwerking tussen de publieke, private en vrijwilligerssectoren.**

Samenwerking tussen de verschillende beheerders is een succesfactor gebleken in veel initiatieven die zijn bestudeerd in het kader van LNet. Samenwerking tussen deze partners kan obstakels en vooroordelen overwinnen op bepaalde gebieden. Een goed voorbeeld hiervan is de sociale onderneming. Door een combinatie van scherp zakelijk inzicht en sociale doelen, zien de grootste financiële bedrijven dit bedrijfsmodel vaak als een risicovolle investering. Door te voorzien in een forum voor netwerkende (sociale) ondernemingen, plaatselijke autoriteiten en andere sociaal-economische bestuurders, kunnen de beleidsmakers de behoeften van de bedrijven vaststellen en werken aan de ontwikkeling van mogelijke oplossingen. Interregionale uitwisselingen en partnerschappen (zoals LNet zelf) zijn ook nuttig in het uitproberen van nieuwe benaderingen en het overdragen van nieuwe concepten binnen de projecten.

- **Onderhoud niet-hiërarchisch geleide projecten in de private sector.** Beleidsmakers kunnen niet-hiërarchische projecten in stand houden door de dialoog met plaatselijke bedrijven en lokale gemeenschappen aan te gaan. En door het netwerken tussen bestuurders te bevorderen. Initiatieven die worden gekenmerkt door een krachtig plaatselijk draagvlak, ondervinden meestal voordeel bij een toegevoegde drijfveer om hun succes en duurzaamheid te garanderen.

2. Maatwerk leveren voor potentiële en bestaande ondernemers (zakelijke steun)

De juiste – en tijdige – zakelijke steun kan een enorm verschil betekenen in de manier waarop een bedrijf start, zich staande houdt en groeit. Dit is vooral aan de orde in achterstandswijken waar economische, sociale en structurele obstakels de ontwikkeling van een bloeiend bedrijf kunnen belemmeren. Er is een grote verscheidenheid aan publieke en private organisaties die op nationaal, regionaal en plaatselijk niveau worden betrokken bij het leveren van dergelijke steun. Ook al zijn er nog steeds tekortkomingen in toegankelijkheid en geschiktheid van de diensten.

- **Investeer in op maat gesneden en kwalitatief goede ondersteuning.** Algemeen geldende, uniforme voorzieningen falen dikwijls als het gaat om een geschikte oplossing voor zakelijke behoeften in achterstandswijken, waar lokale nadelen obstakels vormen om te ondernemen en te innoveren. De toepassing van bepaalde strategieën is succesvol gebleken als je valkuilen wilt omzeilen van meer generieke voorzieningen. Te denken valt aan meer sector- of gebiedsgerichte steun of het intensiever inschakelen van de private sector.
- **Bevorder de toegankelijkheid van zakelijke ondersteunende diensten.** Instellingen die zakelijke ondersteuning bieden, moeten zich ervan verzekeren dat hun diensten zo toegankelijk mogelijk zijn voor de minder bevoorrechte gemeenschappen. Om dit te bereiken, is het effectief gebleken om zakelijke ondersteuning via plaatselijke ‘tussenpersonen’ te laten verlopen, zoals scholen en religieuze centra. Zij onderhouden namelijk al contacten met de lokale gemeenschap. Bovendien kan het nuttig zijn om welzijnswerkers uit de betreffende

gemeenschap in dienst te nemen. Zij kunnen helpen om de voorzieningen voor de minder bevoorrechte groepen aan de man te brengen. Ook spelen zij een positieve rol als het gaat om de profilering van zakelijke ondersteunende initiatieven en het vergroten van hun geloofwaardigheid.

- **Ontwikkel een gezamenlijke benadering om ondernemers te steunen.** Zakelijke ondersteuning op maat kan zeker helpen om de risico's van een faillissement van een onderneming te minimaliseren. Deze dienst hoeft echter niet geïsoleerd bekeken te worden. Immers, obstakels die het succes van een onderneming belemmeren, kunnen ook worden veroorzaakt door andere aspecten die een potentiële of bestaande ondernemer tegenkomt. Bijvoorbeeld het gebrek aan een geschikte infrastructuur, panden of kinderopvang, om er maar een paar te noemen.
- **Ondersteun incubator-faciliteiten die al zijn geïntegreerd in de lokale economische en sociale structuur.** Incubator-faciliteiten kunnen starters helpen zich te ontwikkelen en te groeien. Door incubator-faciliteiten in achterstandbuurten te lokaliseren, kun je de ervaring van dergelijke buurten stimuleren. Het stimuleren van contacten tussen universiteiten en innovatieve geesten kan ertoe leiden dat studenten zich bewust worden van de ondernemingsmogelijkheden in een achterstandswijk. Daarmee ondersteun je de verplaatsing van innovatief ondernemerschap naar dergelijke locaties en gewaarwording.

3. Investerings- en financieringsvraagstukken

Voor kleine en middelgrote ondernemingen is het vaak een probleem om de juiste financiering te verkrijgen. Er zijn veel factoren aan vraag- en aanbodzijde die dit probleem kunnen verklaren. Enerzijds maakt een risicomijdende cultuur beleggers en banken voorzichtig als het gaat om het financieren van startende, kleine ondernemingen. Anderzijds hebben Europese ondernemers vaak weinig begrip voor de zorgen van beleggers en banken. Daarmee maken ze het voor zichzelf nog moeilijker om de financiële steun te vinden die ze nodig hebben.

In de afgelopen periode is het Europees, nationaal en regionaal (plaatselijk) beleid erop gericht geweest om een remedie tegen faillissementen te vinden, en om de ontwikkeling van financiële markten aan te moedigen, vooral in stedelijke achterstandswijken. Tegelijkertijd is de private sector het belang gaan inzien van investeren in de binnenstad, waar een aanzienlijk marktpotentieel aanwezig is. Doordat het direct hun eigen prestaties beïnvloedt, zijn bedrijven interesse gaan tonen in deelname aan de verbetering van het lokale economische milieu.

- **Creëer synergie tussen bestuurders.** Door de dialoog tussen financiële instituten, de publieke sector en potentiële ondernemers te bevorderen, kan een begin worden gemaakt met het terugdringen van bovengenoemde obstakels. Partnerschap tussen de sociale sector en financiële instituten heeft zijn nut bewezen bij het bieden van financiële oplossingen op maat voor bijvoorbeeld sociale ondernemers.
- **Ontwikkel innovatieve financiële instrumenten.** Financiering is mogelijk in de vorm van leningen, ondernemerskapitaal, gezamenlijke ondernemingen, aandelen of subsidies. Alternatieven voor financiële steun, zoals het leencircuit, creëren een bankwezen

waarbij geen zakelijk onderpand nodig is, maar waarbij het gaat om wederzijds vertrouwen, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid, deelname en creativiteit. Daarmee wordt de toegang tot financiële middelen voor de minder bevoorrechte groepen vergemakkelijkt.

- **Zorg voor bereidheid tot investeren.** 'Investment readiness', ofwel investeringsbereidheid, is een vorm van steun die wordt geboden via het Micro Loan (microkredieten) Programme (zie hoofdstuk 4). Dit helpt ondernemers om een financieel bewustzijn te ontwikkelen. En om de benodigde kennis en expertise te krijgen die de toegang tot financiën verschaft.

Er zijn verschillende activiteiten mogelijk die helpen bij het vergroten van de investeringsbereidheid. Deze variëren van steun bij het maken van een ondernemingsplan of de aanvraag van een lening tot een cursus presentatievaardigheden. Nadat ondernemers de benodigde financiën hebben verkregen, kan in een later stadium van de zakelijke cyclus vervolgstun worden geboden. Dit vergroot de overlevingskans van een bedrijf.

- **Ontwikkel positieve 'place branding' om investeringen aan te trekken.** Positieve propaganda kan investeerders aantrekken die het tij doen keren voor achterstandswijken. Initiatieven op het gebied van marketing en publiciteitscampagnes kunnen nodig zijn om het bewustzijn rondom sociale ondernemingen te vergroten. Dit geldt vooral in landen waar de mogelijkheden van een sociale economie nog niet worden onderkend. Door gebruik te maken van innovatieve, online benaderingen kun je voor bedrijven in achterstandswijken de toegang tot de markt en de voorzieningsketens vergemakkelijken. Dat dit effectief kan zijn, wordt aangetoond in het Hidden Art model (zie hoofdstuk 4).

4. Mensen het zelfvertrouwen geven om ondernemer te zijn (vaardigheden)

Het is van cruciaal belang om de basisvaardigheden en het menselijk kapitaal van de gemeenschappen in achterstandswijken te ontwikkelen. Dit leidt tot een verbetering van het ondernemingspotentieel van de huidige en toekomstige generaties. Bij dit proces gaat het om de verbetering van de bestaande bekwaamheden en de ontwikkeling van een omgeving waarin ondernemingsgeest al in een vroeg stadium goed kan gedijen.

- **Investeer in een ondernemingscultuur via het totale onderwijskundige leerplan: van de lagere school tot en met hogere vervolgopleidingen.** Het kweken van een ondernemingscultuur moet op school beginnen. Dit kan door jonge mensen in aanraking te brengen met de zakenwereld en hun interesse te stimuleren in de mogelijkheden die deze omgeving biedt. Dat helpt hen bij het ontwikkelen van een realistische kijk op succes en mislukking in het bedrijfsleven. Veel universiteiten geven nu cursussen ondernemerschap aan studenten die zich voor meerdere disciplines hebben ingeschreven. Lokale 'bedrijfsbroedplaatsen' die zich in de buurt van een universiteit bevinden, worden ook gezien als een succesvolle strategie om contacten te smeden tussen de hogere onderwijssector en de zakenwereld.
- **Ondersteun de ontwikkeling van praktische vaardigheden.** Jonge mensen helpen bij het opzetten van kleine bedrijfjes in een stimulerende en ondersteunende omgeving kan de ontwikkeling van hun technische en sociale vaardigheden bevorderen. Dit is echter niet de enige manier waarop jonge mensen kunnen leren 'ondernemen'. Het zou ook kunnen worden opgenomen in de bestaande vakken op scholen, Hogescholen en Universiteiten. Daarmee

moedig je leerlingen en studenten aan om op een creatieve en innovatieve manier opdrachten uit te voeren.

- **Zorg voor bijeenkomsten gericht op persoonlijke ontwikkeling.** Deze bijeenkomsten (voor zowel volwassenen als jongeren) kunnen van nut zijn bij het ontwikkelen van zakelijke ideeën en sociale vaardigheden die belangrijk zijn bij het starten van een onderneming. Goede voorbeelden zijn onder meer trainingen op het gebied van communicatie- en presentatievaardigheden. Dit leidt tot meer zelfvertrouwen, wat van groot belang is voor het starten van een succesvol bedrijf. Deze bijeenkomsten kunnen ook bepaalde vooroordelen over de zakenwereld ontkrachten. Bijvoorbeeld dat je agressief moet zijn om goed te kunnen verkopen. Of dat ondernemers blanke mannen in een pak zijn. Wanneer je werkt met minder bevoorrechte groepen, is het van belang om voor ogen te houden dat slechts een kleine minderheid ook daadwerkelijk een bedrijf zal beginnen. De persoonlijke ontwikkeling is echter nooit verspilde moeite. De vaardigheden die mensen leren, kunnen ook helpen bij het vinden van een baan of van meer bevredigend werk.
- **Ontwikkel en stimuleer rolmodellen.** Het kan heel goed werken wanneer je jonge mensen of andere potentiële ondernemers geslaagde voorbeelden laat zien. Bijvoorbeeld succesvolle ondernemers uit hun eigen omgeving, van hun eigen geslacht of etnische groep. Vaak is het dé manier om ondernemende geesten te inspireren. Het gebruik van rolmodellen kan mensen het zelfvertrouwen geven om een eigen bedrijf te beginnen en het bevordert de ondernemingsgeest in de plaatselijke gemeenschap.

3. Ondernemerschap in Europese, nationale en regionale beleidsagenda's

De focus van het European Learning Network op ondernemen als een middel voor stedelijk herstel wordt weerspiegeld in de context van de Europese en nationale politiek.



Europese context

Elke vorm van EU-beleid ten aanzien van ondernemerschap valt onder de ambitieuze **agenda van Lissabon (2000)** en de daarop volgende herziening. Deze agenda is erop gericht om de EU te steunen in haar streven om de meest competitieve en op kennis gebaseerde economie te worden, met een volledige werkgelegenheid in 2010. Deze strategie rust op drie belangrijke steunpilaren:

- Een economische zuil. Deze draagt de overgang naar een competitieve, dynamische en op kennis gebaseerde economie die onderzoek en ontwikkeling bevordert. Deze zuil benadrukt de noodzaak van een grotere flexibiliteit bij de aanpassing aan de informatiemaatschappij.
- Een sociale zuil. Deze is ontworpen om het Europese sociale model te moderniseren door te investeren in menselijk kapitaal en sociale uitsluiting tegen te gaan. Investerings in onderwijs en training en een actief beleid op de arbeidsmarkt op nationaal niveau zijn de voornaamste ingrediënten voor de overgang naar een kenniseconomie.
- Een milieuzuil. Deze accentueert de noodzaak van economische groei, gekoppeld aan een verantwoord gebruik van natuurlijke hulpbronnen.

Het **Competitiveness and Innovation Programme (CIP)** – dat zal lopen van 2007 tot 2013 – zet het beleid van de EU ter bevordering van ondernemingen en ondernemerschap meer in detail uiteen. Volgens het CIP is het concurrentievermogen van de EU vooral afhankelijk van de EU-prestaties op het gebied van onderzoek en innovatie, informatie- en communicatietechnologie, ondernemerschap, competitie, onderwijs en training.

Regionale beleidsdoelstellingen van de EU (2007-2013)

Het regionale beleid van de EU is ontworpen om de economische en sociale samenhang binnen de Europese Unie te versterken, om zo evenwichtige en duurzame ontwikkelingen op haar grondgebied te bevorderen. Drie doelstellingen werden gehandhaafd in de volgende ronde van de regionale beleidsinterventies van de EU. Ze krijgen financiële steun uit de Structuurfondsen, zoals het European Cohesion Fund (ECF), het European Regional Development Fund (ERDF) en het European Social Fund (ESF). Deze drie doelstellingen zijn:

1. **Convergentie:** Het ondersteunen van groei en het creëren van banen in de minst ontwikkelde lidstaten (waar per hoofd van de bevolking het BNP lager is dan 75% van het EU gemiddelde).
2. **Regionaal concurrentievermogen en werkgelegenheid:** Het anticiperen op en bevorderen van veranderingen. Deze nieuwe doelstelling zou de huidige doelstellingen 2 en 3 effectief bij elkaar kunnen brengen via een tweeledige benadering:
 - **Regionale programma's**, (gefinancierd door ERDF) zouden zich richten op drie thema's:
 1. **Innovatie en de kenniseconomie, met een sterke focus op het onderhouden van het ondernemerschap**
 2. Milieu en risicopreventie
 3. Toegang tot transport- en telecommunicatiediensten van een algemeen economisch belang
 - **Nationale programma's**, (gefinancierd door ESF) die mensen helpen te anticiperen op en zich aan te passen aan economische verandering. Deze houden gelijke tred met het European Employment Strategy en richten zich op:
 1. Het doen toenemen van de aanpassingsvermogen van arbeiders, ondernemingen en ondernemers.
 2. Verbetering van toegang tot werkgelegenheid en het betrekken van banenzoekers en werklozen op de arbeidsmarkt.
 3. Grotere sociale betrokkenheid jegens minder bevoorrechte mensen.
 4. Verbetering menselijk kapitaal
 5. Bevordering partnerschappen
3. **Samenwerking op Europees grondgebied** (2,5% van het budget): Bevordering van een harmonieuze en evenwichtige ontwikkeling binnen het grondgebied van de Europese Unie, bouwend op de ervaringen van het INTERREG III programma, in het bijzonder de grensoverschrijdende en transnationale dimensies.

Ondernemingen vormen de kern van het concurrentievermogen en een hoeksteen in het beleid van de EU ten aanzien van stedelijk herstel. Het potentieel van ondernemerschap en innovatie om de situatie van achterstandswijken te verbeteren, wordt inderdaad erkend in de nieuwe beleidsmaatregelen van de EU. De doelstellingen voor de volgende ronde van de **Structuurfondsen** (2007-2013) worden getoond in de tabel hieronder.

Het wordt duidelijk dat innovatie en ondernemerschap een aanzienlijke rol krijgen toebedeeld in de verbetering van het concurrentievermogen, de aantrekkelijkheid en de werkgelegenheid in de gebieden van de EU die nog achterblijven. Binnen deze agenda is ook voor de sociale onderneming een specifieke rol weggelegd. In 2004 introduceerde de European Agenda for Entrepreneurship van de Europese Commissie activiteiten die gericht waren op het aanmoedigen van ondernemerschap in de sociale sector.

Het gaat daarbij vooral om het leveren van diensten in sectoren die een alternatief bieden voor (of een aanvulling vormen op) de publieke sector. Succesvolle voorbeelden hiervan kunnen worden gevonden in de casussen van sociale ondernemingen van Lnet welke worden belicht in het Lnet handboek (zie www.thelearningnetwork.net)

Het European Learning Network acht tevens ondernemerschap, innovatie en sociale ondernemingen van vitaal belang voor stedelijk herstel. In feite zijn de ideeën die in dit rapport worden gepresenteerd, bedoeld als inspiratiebron voor beleidsmakers en uitvoerders die zoeken naar het bevorderen van regionale samenhang door middel van innovatie en onderneming in hun achterstandswijken.

Stadspportretten en stedelijke achteruitgang

De ontwikkelingen op het niveau van de EU zie je de afgelopen jaren terug in beleidsveranderingen op nationaal en plaatselijk niveau.

Er is meer aandacht geschonken aan de thema's van LNet (ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap) en hun praktische toepasbaarheid op de werkvloer. Een grotere nadruk op transnationale samenwerking, waar ook het European Learning Network een voorbeeld van is, kan ook worden gezien in een nationale beleidscontext. We kijken hieronder naar een aantal belangrijke ontwikkelingen in de LNet partnersteden.



Amsterdam en Nederland

In Nederland staan de drie LNet thema's momenteel hoog op de beleidsagenda.

De Nederlandse regering heeft zich bijvoorbeeld gericht op het creëren van een meer stimulerende omgeving voor innovatie. Dit beleid komt overeen met de doelen van de agenda van Lissabon. Ook heeft het beleid ten aanzien van ondernemerschap in de afgelopen jaren een nieuwe stimulans gekregen. Dit kwam vooral voort uit de slechte prestaties die op dit vlak werden geleverd. Er is veel aandacht geschonken aan het wegnemen van obstakels voor beginnende ondernemers, het starten en ondersteunen van nieuwe ondernemingen en een attitudewijziging onder de Nederlandse bevolking. Bijvoorbeeld door onderwijsinstellingen aan te moedigen om het ondernemerschap onderdeel van het curriculum uit te laten maken. Veel beleidsinitiatieven richten zich daarnaast op het bevorderen van het ondernemerschap onder etnische minderheden en mensen met een uitkering.

Er zijn ook recente ontwikkelingen waar te nemen op het gebied van sociaal ondernemerschap. De Tweede Kamer heeft onlangs een motie aangenomen waarin de regering wordt verzocht om te onderzoeken hoe een ondersteunende omgeving voor sociale ondernemingen zou kunnen worden gecreëerd. Daarbij ligt de nadruk vooral op Social Return On Investment (SROI) en een mogelijk investeringsfonds. In aansluiting hierop hebben het Ministerie van Sociale Zaken en de Start Foundation (een bestaand investeringsfonds dat werkt aan een integrerende arbeidsmarkt) samengewerkt. Zij hebben een visie ontwikkeld op de rol van de centrale regering waar het gaat om de verdere stimulering van de sociale economie.

Economisch en sociaal profiel van de stad Amsterdam

Bevolking	743.027 (2006) ⁱ
Bevolking als % van de nationale bevolking	4,6% (2006) ⁱⁱ
Bevolkingsdichtheid (bewoners per km ²)	4.467 (2006) ⁱⁱⁱ
Bruto Nationaal Product (BNP)	€35,4 miljard (2006) ^{iv}
BNP per hoofd van de bevolking	€47.600 (2006) ^v
Participatiegraad	68% (2002) ^{vi}
Werkloosheid	7,3% (2006) ^{vii}
Lijst van belangrijkste economische sectoren	Financiële en dienstensector Transport ICT Toerisme ^{viii}
Werkzaam in welke sector	Primaire sector: 1,4% Industrie: 4,5% Bouw: 3,0% Tertiaire sector: 59,1% Publieke diensten: 9,1% (2003) ^{ix}
Aantal universiteitsstudenten/ hoger opgeleiden	68.003 (2004) ^x

Aard van de deprivatie

De achterstandswijken van Amsterdam worden gekenmerkt door hoge werkloosheid, vooral onder immigranten. Onder deze bevolkingsgroep is het gemiddelde werkloosheidspercentage 10,9% (2005). Werkloosheid onder jongeren is ook een zorg voor de stad. De wijken in Amsterdam met de grootste achterstand liggen in het westen, oosten en zuidoosten van de stad. Daar heersen een hoge werkloosheid en typische binnenstadproblematiek, zoals een hoge criminaliteit en slechte omstandigheden.

Aanpak van de stedelijke deprivatie

Deze problemen worden aangepakt met behulp van de Europese Structuurfondsen, zoals via Objective 2 en Urban II. Het Objective 2 programma is bedoeld om economische en sociale hervormingen te ondersteunen in gebieden die te maken hebben met structurele problemen. Dit gebeurt door middel van het verbeteren van het concurrentievermogen en het tegengaan van verval. Financiering door de EU wordt in Amsterdam aangevuld door het beleid en de fondsen van de gemeente Amsterdam. Samen zijn dat het stadsbrede bestuur van Amsterdam en de stadsdelen. Deze kennen een eigen bestuursstructuur.

Tussen 2000 en 2006 is ongeveer 31 miljoen euro geïnvesteerd in Amsterdam-West, 21 miljoen euro in Amsterdam-Oost en 15 miljoen euro in Amsterdam-Zuidoost.

Economische en sociale ontwikkelingsindicatieven in de stad worden gecoördineerd door Economische Zaken Amsterdam (EZ) en door de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO). EZ werkt direct met de ondernemers uit de gehele stad om de start en de groei van bedrijven te stimuleren. DMO voert stadsbrede projecten uit om de sociale samenhang in Amsterdam te versterken.

www.ez.amsterdam.nl

www.dmo.amsterdam.nl



Hamburg en Duitsland

In de afgelopen tien jaar heeft in Duitsland het verminderen van de werkloosheid de hoogste prioriteit gehad.

Dit heeft zich in het recente verleden onder andere vertaald in beleid waarbij werklozen worden gestimuleerd om ondernemer te worden. Tegen deze achtergrond werden programma's als 'Ich-Ag' ontwikkeld. Deze helpen bij het opstarten van zakelijke ondernemingen door middel van kleine investeringen. Een 'Ich-Ag' voorziet niet altijd in voldoende fondsen om financieel onafhankelijk te worden, maar het plan heeft menig werkloze in staat gesteld om zijn leven in eigen handen te nemen. Er is speciale aandacht geschonken aan migranten en hun integratie op de arbeidsmarkt. Dit vindt zijn weerspiegeling in discussies die behoorlijk in de belangstelling zijn komen te staan – zowel op nationaal als op regionaal niveau – in de vorm van migratiebijeenkomsten en door middel van de ontwikkeling van specifieke programma's die de economische en sociale integratie van migranten aanmoedigen. In april 2006 lanceerde Hamburg een actieplan voor de integratie van jonge migranten. Dit plan was erop gericht om 1,000 banen of leercontacten te creëren voor deze doelgroep.

Economisch en sociaal profiel van Hamburg

Bevolking	1.734.000 (2003) ^{xi}
Bevolking als % van de nationale bevolking	2,1% (2002) ^{xii}
Bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²)	2.289 ^{xiii}
Bruto Nationaal Product (BNP)	€79,69 miljoen (2005) ^{xiv}
BNP per hoofd van de bevolking	€45.800
Participatiegraad	64,3% (leeftijd van 15-65) (2004) ^{xv}
Werkloosheid	11,3% (2005) ^{xvi}
Lijst van belangrijkste economische sectoren	Transport Burger Luchtvaart Media IT
Werkzaam in welke sector	Landbouw, bosbouw en visserij: 1% Productie industrie: 18% Logistiek, horeca, transport: 30% Andere diensten: 51% (2005)
Aantal universiteitsstudenten/hoger opgeleiden	69,737 studenten (winterseizoen 2004/05) ^{xvii} 9,498 huisartsen (December 2003) ^{xviii}

Aard van de deprivatie

Hamburg behoort tot de meest bloeiende Europese steden. De stad kent echter gebieden van deprivatie en sociaal isolement.

De duidelijkste kenmerken van deprivatie in stedelijke gebieden in Hamburg zijn hoge werkloosheidscijfers, veel mensen met een uitkering, een groot aantal laag opgeleiden, veel migranten, slechte behuizing en – in sommige gevallen – een hoge criminaliteit. Het verval van de industriële gebieden, zoals de binnenhaven van Hamburg-Harburg, heeft tot zowel vervuilde grond als tot een hoge werkloosheid geleid. Vooral daar waar de grote fabrieken gesloten zijn. Er zijn ook enkele achtergebleven woongebieden in Hamburg waar het ontbreekt aan bedrijfsactiviteiten en mogelijke investeringen. Bovendien kent de stad een aantal vervallen commerciële districten. Deze lijden onder de concurrentie van grotere detailhandelketens. In sommige buurten heeft dit een gat in de dienstverlening achtergelaten. Hierdoor zijn deze locaties minder aantrekkelijk geworden als woongebied. In de afgelopen jaren echter, is een aantal van deze districten erin geslaagd om studenten en creatieve, industriële bedrijven aan te trekken. Dit is gelukt dankzij hun centrale ligging en de relatief lage kosten. Sommige van de gebieden kennen nu zelfs problemen met het omgekeerde verschijnsel van verpaupering: 'gentrification'. Dit houdt in dat er mensen uit een beter milieu zijn komen wonen.

Aanpak van de stedelijke deprivatie

De verantwoordelijkheid voor de aanpak van stedelijke achteruitgang in de hele stad is verdeeld over het Ministerie van Economische Zaken en Arbeid, het regionale Ministerie van Stedelijke Ontwikkeling en Milieu en het Ministerie van Sociale, Gezins-, Gezondheids- en Consumentenbescherming.

De zeven districtsautoriteiten van Hamburg kennen ook nog stedelijke planning, economische en sociale afdelingen die economische ontwikkeling op een lokaal niveau bevorderen. Bovendien wordt het werk van de publieke autoriteiten aangevuld door een breed aanbod van vrijwilligers, gemeenschapscentra, organisaties en netwerken.

Slechts een klein gebied van Hamburg ontving in de periode 2000-06 een Objective 2 fonds van de EU. Maar er zijn verscheidene andere Europese en nationale interventies geweest die economische ontwikkeling in de stad hebben bevorderd.

www.tutech.de



Londen en het Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk hebben stadsvernieuwendes strategieën zich in toenemende mate gericht op de aanpak van de nadelen die men ondervindt als men geboden kansen wil aangrijpen.

Daarbij staat de bevordering van ondernemerschap en innovatie centraal. Dit kwam naar voren in de City Growth Strategies, die bedrijfsontwikkeling, particuliere investeringen en banengroei centraal stellen. Deze innovaties moeten ervoor zorgen dat de ergste achterstandswijken in het land weer opleven. Nog niet zo lang geleden werd het Local Enterprise Growth Initiative (LEGI) ontwikkeld. Dit initiatief streeft ernaar om flexibele, gedelegeerde investeringen te verschaffen die eigen, plaatselijke voorstellen ondersteunen. Bij deze voorstellen is men op zoek naar nieuwe, of bewezen, manieren die de economische activiteit en productiviteit stimuleren door middel van ondernemingsontwikkeling.

Andere initiatieven zijn onder meer het Phoenix Fund. Dit fonds stimuleert ondernemerschap in minder bevoorrechte gemeenschappen en groepen die ondervertegenwoordigd zijn als het gaat om eigen bedrijfsvoering. Het fonds zorgt voor steun via speciale bedrijfsvoorzieningen en financiële tussenpersonen.

Economisch en sociaal profiel van Londen

Bevolking	7,429 miljoen (2006) ^{xix}
Bevolking als % van de nationale bevolking	12,1% ^{xx}
Bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²)	4.726 ^{xxi}
Bruto Nationaal Product (BNP)	£181.4 miljard (2004) ^{xxii} (€269.7 miljard)
BNP per hoofd van de bevolking	£16.859 (1999) ^{xxiii} (€25.382)
Participatiegraad	68,6% (2004) ^{xxiv}
Werkloosheid	7,8% (werkleeftijd) (2004) ^{xxv}
Lijst van belangrijkste economische sectoren	Financiën Zakelijke diensten IT Media Creatieve industrie
Werkzaam in welke sector	Productie: 7,6% Bouw: 5,2% Groot –en kleinhandel: 14,4% Financiële adviesbureaus: 8,0%
Aantal universiteitsstudenten/hoger opgeleiden	339.692 (2004) ^{xxvi}

Aard van de deprivatie

Londen is een stad met grote mogelijkheden, maar er is ook een stijgende ongelijkheid in de regio. Dit komt doordat de inkomens er steeds meer uiteen beginnen te lopen. Achteruitgang hangt in Londen op conventionele wijze samen met industriële gebieden die in verval raken. Historisch gezien, bevindt de industrie zich in het oosten van Londen. In 2001 hadden de oostelijk gelegen Londense gemeenten Hackney, Haringey, Newham en Tower Hamlets een participatiegraad die onder de 60% lag (Londen is onderverdeeld in 33 lokale bestuursgebieden die 'boroughs' worden genoemd).

Op nationaal niveau publiceert de regering een samengestelde Index of Multiple Deprivation (IMD). De 37 aanduidingen geven zeven 'Domeinen van Deprivatie': Inkomen, Werkgelegenheid, Gezondheid en Handicap, Onderwijs, Huisvesting en Diensten, Milieu en Criminaliteit. Deze benadering weerspiegelt de gedachte dat verval en achteruitgang op verschillende manieren kunnen worden beschreven. Volgens het IMD hoort 20% van de stadswijken in Londen, ook wel 'wards' genoemd (een 'ward' is een onderdeel van een kiesdistrict in het Verenigd Koninkrijk) tot de 10% meest vervallen stadswijken in heel Engeland.

Aanpak van de deprivatie

Het fonds voor de aanpak van stedelijk verval van de EU bestaat uit twee programma's in Londen: Objective 2 en Urban II. 95 stadswijken in 13 van de minst bedeelde gemeenten komen tussen 2000-06 in aanmerking voor hulp van Objective 2. Dit gebied telt meer dan 800.000 inwoners. Het Urban II programma is gericht op een, geografisch gezien, kleiner gebied dat over twee stadswijken is verdeeld binnen de gemeente Lambeth.

Het 'London Plan' is de strategie van Londen voor ruimtelijke ontwikkeling. Het document is gepubliceerd door de burgemeester van Londen en zet de strategische visie van het regionale bestuur inzake de toekomstige economische ontwikkelingen van Londen uiteen. Het London Plan geeft aan welke 'Gebieden voor Innovatie' er in Londen zijn. Deze gebieden hebben baat bij een fysiek herstel, economische ontwikkeling en investeringen in mensen. Het doel is om de inspanningen op deze gebieden te concentreren, zodat niemand in Londen nadeel ondervindt door de plek waar hij woont. Het plaatselijk bestuur in Londen coördineert de economische activiteiten die volgens de visie van het London Plan zijn opgesteld.

De burgemeester is ook verantwoordelijk voor de productie van een Economic Development Strategy (EDS) voor Londen. Dit is een aanvulling op het London Plan. Deze strategie omvat het plan voor een duurzame, rechtvaardige en gezonde groei en ontwikkeling van de Londense economie tot 2016. De London Development Agency (LDA) schrijft het EDS voor de burgemeester. De benadering ervan is tweeledig. Er wordt zowel gekeken naar de toename van de economische productiviteit en het concurrentievermogen in Londen, als naar het tegengaan van het sociale isolement.

www.gle.co.uk

www.lda.gov.uk



Milaan en Italië

In Italië kregen de LNet thema's ook speciale aandacht op nationaal en regionaal niveau.

Het initiatief van het nationale 'Sviluppo Italia' (een bureau voor bedrijfsgroei en investeringen) verzorgt verscheidene programma's gericht op het onderhouden van (sociale) ondernemingen, vooral in achterstandswijken. Op plaatselijk niveau hebben de pogingen zich geconcentreerd op het verband tussen creativiteit en ondernemerschap.

De provincie van Milaan heeft bijvoorbeeld voorzien in bijzondere steun aan de creatieve sector door middel van een toegang tot het creatieve bedrijfsleven en een specifiek fonds voor nieuwe ondernemingen in de creatieve sector. Op gemeentelijk niveau heeft Milaan een lokale ontwikkeling smaatschappij opgezet om kleine ondernemingen in minder bedeelde gebieden te ondersteunen. Door nieuwe bedrijven te helpen opstarten en bestaande ondernemingen te steunen in hun groei is geprobeerd het economisch verval aan te pakken. Tot slot heeft de Kamer van Koophandel in Milaan een goede staat van dienst opgebouwd waar het gaat om de ondersteuning van migranten die willen ondernemen. Dit gebeurt door trainingen en economische impulsen aan migranten te geven.

Economisch en sociaal profiel van Milaan

Bevolking	3.869.037 (2006)
Bevolking als % van de nationale bevolking	6,5% (2006)
Bevolkingsdichtheid (inwoners per km ²)	1.982 (2006)
Bruto Nationaal Product (BNP)	€145,976 miljoen (10,3% van het nationale BNP, 2005) ^{xxvii}
BNP per hoofd van de bevolking	€30.629 (2005)
Participatiegraad	66,7% (2005) ^{xxviii}
Werkloosheid	4,2% (2005) ^{xxix}
Lijst van belangrijkste economische sectoren	Financiën Reclame Toerisme en professionele diensten Bouw Metaal ICT Textiel en kleding Mode en ontwerp Hout en meubels
Werkzaam in welke sector	Industrie: 28% Landbouw: 2% Handel en diensten: 69% Onbekend: 1% (2005) ^{xxx}
Aantal universiteitsstudenten/hoger opgeleiden	184.108 (2004/2005) ^{xxxi}

Aard van de deprivatie

Milaan's postindustriële herstructurering werd voornamelijk gevoeld in vier gebieden in het noorden van de stad. Hier heeft de sluiting van grote industriële bedrijven (staal, textiel en mechanische constructie) voor een hoge werkloosheid gezorgd. Dit leidde tot een grote behoefte aan een heropleving van de lokale economie. Het proces van deïndustrialisatie heeft ook geleid tot sociaal en milieutechnisch verval, gekenmerkt door een hoge criminaliteit, drugsmisbruik en – in sommige gebieden – raciale conflicten.

Aanpak van de stedelijke deprivatie

De initiatieven op het gebied van economische ontwikkelingen in Milaan (geleid door de provincie van Milaan) richten zich op het concurrentievermogen van de plaatselijke bedrijfjes. De Kamer van Koophandel speelt een belangrijke rol in de ondersteuning van lokale midden- en kleinbedrijven bij het starten en de verdere groei.

De provincie van Milaan ondersteunt ook het werk van ontwikkelingsbedrijven uit Milaan, zoals het Milano Metropoli Development Agency en Euroimpresa. Deze agentschappen richten zich op activiteiten die de achterstandswijken van Milaan weer doen opbloeien. Het Milano Metropoli Development Agency heeft zich beziggehouden met de herontwikkeling van het noorden van Milaan door ondernemingen, werkgelegenheid en sociale samenhang te stimuleren.

www.milanomet.it

www.provincia.milano.it



Praag en de Tsjechische Republiek

Sinds haar toetreding tot de EU heeft de Tsjechische Republiek behoorlijk gehamerd op internationale samenwerking waar het gaat om de tenuitvoerbrenging van de Structuurfondsen.

Hierop ingaand, heeft het nieuwe programma Human Resources and Employment internationale samenwerking hoog op de prioriteitenlijst gezet voor de periode 2007-13. Dit programma bepaalt hoe de Structuurfondsen zullen worden besteed. Internationale partnerschappen zullen in het bijzonder aandacht besteden aan zowel de verbetering van de efficiëntie in het implementeren van de Structuurfondsen, als aan het verbeteren van innovatieve praktijken. Bovendien – zo laten de LNet thema's zien – zal het nieuwe bestuur van de Structuurfondsen in de Tsjechische Republiek zich meer gaan richten op ondernemerschap en innovatie dan in de voorgaande periode het geval was. De focus zal hierbij komen te liggen op bijvoorbeeld het bevorderen van zakelijke ondersteuning en toegang tot financiën voor kleine en middelgrote bedrijven.

Economisch en sociaal profiel van Praag

Bevolking	1,170,571 (2004) ^{xxxii}
Bevolking als % van de nationale bevolking	11.5% (2004) ^{xxxiii}
Bevolkingsdichtheid (bewoners per km ²)	2,360 (2004) ^{xxxiv}
BNP	€34.945 miljoen (2003) ^{xxxv}
BNP per hoofd van de bevolking	€30.052.5 (2003) ^{xxxvi}
Participatiegraad	61,3% (2004) ^{xxxvii}
Werkloosheid	3,58% (2004) ^{xxxviii}
Lijst van belangrijkste economische Sectoren	Financiën Onroerend goed Informatietechnologie Reclame Bedrijven Toerisme Drukkerijen Voedselproductie Chemische productie Bouw
Werkzaam in welke sector	Diensten: 79,1% Industrie: 20,6% Landbouw: 0,3% (2004) ^{xxxix}
Aantal universiteitsstudenten/ hoger opgeleiden	86.448 studenten (2004/05) ^{xl} 6,8 huisartsen per 1,000 inwoners (2005) ^{xli}

Aard van de deprivatie

In Praag werpen slechte transportsystemen, vervuilde grond en grote gebouwen die in slechte staat verkeren een schaduw over de stad. De Tsjechische Republiek is overigens een van de meest succesvolle nieuwe lidstaten. Van de 57 gemeentelijke districten in Praag werden er 24 als 'arm' beschouwd binnen het Objective 2 programma van de EU (voor de periode 2004-06). Deze districten vertegenwoordigen 30,9% van de totale bevolking (326.000 inwoners).

Deze gebieden worden gekenmerkt door problemen op het gebied van milieu en infrastructuur, slechte behuizing, weinig bedrijfsactiviteiten en een hoge criminaliteit. De groep die er het slechtst voor staat binnen de bevolking – niet alleen in Praag, maar in de gehele Tsjechische Republiek – is de Roma minderheid. Deze bevolkingsgroep heeft vaak een lager onderwijsniveau genoten, wat resulteert in hoge werkloosheid.

Aanpak van de stedelijke deprivatie

De Praagse tak van het Centrum voor Regionale Ontwikkeling in de Tsjechische Republiek (CRR CR), verbonden aan het Tsjechische Ministerie voor Regionale Ontwikkeling, speelt een rol die lijkt op die van een regionaal ontwikkelingsbureau. De taak van deze organisatie is het bevorderen van sociale en economische ontwikkeling op een regionaal niveau. De Economische Raadkamer van Praag ondersteunt het werk van CRR CR door informatie te verschaffen aan kleine en middelgrote bedrijven in Praag. En door te bemiddelen in diensten en training. Het Tsjechische Investerings Bureau moedigt tegelijkertijd buitenlandse investeringen in Praag aan. Het Arbeidskantoor in de hoofdstad heeft als taak om de werkloosheid in Praag te bestrijden.

In de Single Programming Documents, die de toewijzing van de Europese Structuurfondsen van Praag omvatten, zijn de belangrijkste beleidsmiddelen voor de aanpak van stedelijke verloedering in Praag vastgelegd. Door middel van Objective 2 maakt dit fonds de herontwikkeling van vervuilde grond mogelijk, net als de verbetering van transportmogelijkheden en technische infrastructuur. Verder zorgt Objective 2 voor de bevordering van ondernemingen door middel van innovatieve centra en de steun aan kleine en middelgrote bedrijven.

In aanvulling op de Europese programma's stimuleren de nationale fondsen ook de economische ontwikkeling in Praag. Deze zijn gericht op het verschaffen van financiële steun aan kleine en middelgrote bedrijven.

www.tc.cz

4. Lessen ter bevordering van ondernemerschap in achtergebleven stedelijke gebieden: wat heeft gewerkt?

De drie thema's

Tijdens het project hebben de LNet partners zich ingespannen om de obstakels te overwinnen die zich voordoen bij het ondernemerschap in achterstandswijken. Daarbij hebben zij zich gericht op drie thema's, ondernemerschap, innovatie, sociaal ondernemerschap.

Het gedeelte hieronder zal een aantal van de belangrijkste obstakels m.b.t. de thema's ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap nader toelichten. Er wordt ook aangegeven welke interventies deze obstakels hebben overwonnen in de LNet partnersteden, waardoor ondernemerschap en economisch herstel werden bewerkstelligd.

De lessen die beleidsmakers kunnen leren op basis van deze interventies zullen ook naar voren worden gebracht. Deze casussen zijn bedoeld als inspiratiebron voor de beleidsmakers en uitvoerders. Zij kunnen bijvoorbeeld interventies bedenken in de nieuwe ronde van de EU Structuurfondsen.

Met de 'overdraagbaarheid' van een initiatief wordt de mogelijkheid bedoeld om een dergelijk initiatief ook op een andere plek of in een andere context toe te passen. Vaak worden de onderstaande initiatieven ontwikkeld op basis van unieke, plaatsgebonden omstandigheden. Toch zijn verscheidene elementen van interventies overdraagbaar naar andere locaties in de EU, of daarbuiten.



Project: Het Urban Project, London

Eigenaren en managers van welk bedrijf dan ook, waaronder sociale ondernemingen, moeten beschikken over een scala aan vaardigheden.

In gebieden waar veel werkloosheid heerst, missen mensen echter veelal de houding, het zelfvertrouwen en de motivatie voor het ondernemerschap. In achterstandswijken komen de (potentiële) ondernemers uit groepen die vermoedelijk veel laagopgeleiden bevatten.

Ook als er zakelijke ondersteuning is in achterstandswijken, dan kan de effectiviteit daarvan beperkt zijn vanwege onvoldoende begrip binnen de gemeenschap over de relevantie en inhoud van die ondersteuning. Vaak is zakelijke steun niet adequaat aangepast aan de behoeften van specifieke groepen.

De casus hieronder toont aan hoe een initiatief om zakelijke ondersteuning op maat aan te bieden heeft gewerkt om **ondernemerschap** te bevorderen onder minder bevoorrechte gemeenschappen in **Zuid-Londen**.

Over het Urban Project

Wat is het?

Het Urban Project bevordert ondernemerschap onder minder bevoorrechte groepen in Londen. Dit helpt hen op weg naar het zelfstandig opstarten van een bedrijf.

Wie is het?

Het project wordt uitgevoerd door GLE oneLondon.

Waar is het?

Het project opereert in Stockwell en Larkhall, gebieden in Londen waar het verval groot is. De werkloosheid in deze gebieden is twee keer zo hoog als het gemiddelde in Londen (10,9% in Stockwell en 11,8% in Larkhall). Dit wordt verergerd door de beperkte economische activiteit, weinig basisvaardigheden, een continue instroom van nieuwe mensen en veel dakloosheid onder jonge mensen.



Hoe werkt het?

Zakelijk advies op maat

Het project voorziet in gedetailleerd advies en begeleiding voor zelfstandig ondernemerschap. Dat helpt mensen in minder bevoorrechte gebieden op weg naar het opstarten van een eigen zaak. Deze begeleiding biedt niet alleen hulp bij het ontwikkelen van zakelijke kernvaardigheden, maar ook van sociale vaardigheden als zelfvertrouwen, presentatie en onderhandeling, die van essentieel belang zijn bij succesvol ondernemen.

Sessies in persoonlijke ontwikkeling om zelfvertrouwen te kweken

Door het Urban Project krijgen mensen de gelegenheid om sessies in persoonlijke ontwikkeling te volgen, waar ze de tijd kunnen nemen hun eigen bedrijfsideeën te onderzoeken. Dit in plaats van meteen de praktische kanten van financiering te moeten regelen en een bedrijfsplan te moeten schrijven. Deze sessies zijn ook bedoeld om de stereotypen binnen het bedrijfsleven te ontcrachten, bijvoorbeeld het idee dat men agressief moet zijn om een goede verkoper te zijn of dat ondernemers jonge, blanke mannen in pak zijn.

Vaak gaat deze persoonlijke ontwikkelingstraining meer over het helpen van mensen met het achterhalen van welke vaardigheden ze al bezitten en niet zozeer om het aanleren van nieuwe vaardigheden. Door mensen duidelijk te maken welke vaardigheden ze al bezitten (zoals boekhoudkundige vaardigheden vanuit het beheren van hun eigen huishoudgelden) helpt het team hen in sterke mate zelfvertrouwen en eigenwaarde op te bouwen. Een belangrijk aspect is het 'bijschaven' van mensen en hen te helpen bij het ontwikkelen van hun presentatie- en communicatievaardigheden. Zo worden ze beter in staat zichzelf en hun bedrijf kunnen verkopen.

De ondersteuning toegankelijk maken voor minder bevoorrechte groepen

Aansluiting zoeken bij de minder bevoorrechte groepen was de grootste uitdaging van het project. De volgende strategieën werden gehanteerd om de beoogde groepen erbij te betrekken:

- **Het in dienst nemen van plaatselijke leden van de gemeenschap als contactpersonen** om diensten aan te bieden aan de plaatselijke bevolking. Het op deze manier gebruik maken van informed insiders helpt vertrouwen te creëren bij de lokale bevolking.
- **Het betrekken van de plaatselijke instanties, gatekeepers en opinievormers** om te helpen met het werven van uitkeringstrekkers voor het project. Partnerships functioneren het beste waar het project erin is geslaagd om contact te leggen met de bestaande plaatselijke instanties.
- **Experimenteren met verschillende tijdstippen en locaties.** Het project probeerde bijvoorbeeld werkloze vrouwen erbij te betrekken door het houden van zakelijke steunsessies in scholen tijdens schooltijd. Deze benadering had vooral succes bij vrouwen met kinderen op deze scholen en stelde hen in staat de sessies te combineren met de zorg voor hun kinderen. Het Urban Project is ook van plan sessies te geven op andere buurtlocaties, zoals de moskee en kerk. Door te experimenteren met verschillende tijdstippen en locaties hoopt het project diensten zo toegankelijk mogelijk te maken voor de buurtbewoners.

- **Het gebruik van rolmodellen.** In één van de sessies die onlangs werd gegeven in Stockwell, werd een plaatselijke ondernemer gevraagd om haar casus te presenteren aan een vrouwengroep. De vrouw was een cateraar uit de Portugese gemeenschap, woonde zelf in Stockwell, en begreep de obstakels die de bewoners zagen bij het opstarten van een eigen bedrijf. Ze sprak open en eerlijk over haar ervaringen en bleek een inspiratie te zijn voor hen die ze toesprak.

Zou dit werken in uw gebied?

Veel aspecten van dit model dat zakelijke ondersteuningsdiensten toegankelijker maakt voor prioriteitsgroepen zijn toepasbaar in andere gebieden.

Het aanbeiden van persoonlijke ontwikkelingstraining aan mensen met een uitkering naast traditionelere zakelijke ondersteuning zou bijvoorbeeld ook mogelijk zijn op andere locaties. Dit zorgt ervoor dat uitkeringsgerechtigden de benodigde sociale vaardigheden opbouwen die zij nodig hebben bij het ondernemen. Denk aan communicatie- en presentatievaardigheden.

Wanneer men werkt met minder bedeelde groepen is het belangrijk in gedachte te houden dat alleen een kleine minderheid uiteindelijk daadwerkelijk een eigen bedrijf zal beginnen. De training in persoonlijke ontwikkeling is echter nooit een verspilling van tijd. De vaardigheden die mensen leren kunnen ook in hun voordeel werken bij andere aspecten van hun leven en hen helpen nieuw of interessanter werk te vinden.

Het in dienst nemen van plaatselijke leden van de gemeenschap als contactpersonen en via hen diensten aan te bieden in de buurt valt ook over te brengen naar andere gebieden. Waar mogelijk dienen de contactpersonen en de zakelijke adviseurs dezelfde 'taal' te spreken als de doelgroep.

Het betrekken van plaatselijke instanties en 'opinievormers' om uitkeringstrekkers te werven voor het project is een volgend overdraagbaar element. Deze instanties en individuen genieten al vertrouwen in de buurt en kunnen waardevol zijn voor het project. Een obstakel voor de overdraagbaarheid zou een gebrek aan bereidheid van de plaatselijke instanties om betrokken te worden bij zakelijke adviseurs kunnen zijn.

Bovendien is het experimenteren met verschillende tijdstippen en locaties een vrij directe manier om de dienst zo toegankelijk mogelijk te maken. Het gebruik van rolmodellen die uit dezelfde omgeving komen als de doelgroep is ook een effectieve manier om mensen het zelfvertrouwen te geven een eigen bedrijf te beginnen.

Adviezen voor beleidsmakers

- Voorzie in persoonlijke ontwikkelingssessies om mensen te helpen hun zakelijke ideeën te ontwikkelen en leer ze over de sociale vaardigheden die ze nodig hebben voor een onderneming, zoals presentatie- en communicatievaardigheden
- Werk met mensen en instanties uit de buurt om zakelijke initiatieven op de markt te brengen en maak deze meer toegankelijk voor de doelgroepen
- Het gebruik van rolmodellen is ook een effectieve manier om mensen het vertrouwen te geven om ondernemer te worden

CASUSSEN

Ondernemerschap en onderwijs

Project: De VMBO Business School Amsterdam

In gebieden waar werkloosheid de norm is zullen weinig jonge mensen een eigen bedrijf willen starten. Dit draagt bij aan een zwakke ondernemerschap- en innovatiecultuur in vele achterstandswijken. Het bevorderen van ondernemerschap onder schoolkinderen en studenten kan een manier zijn om hierin verandering te brengen.

De casus hieronder belicht de wijze waarop een initiatief in **Amsterdam** heeft gewerkt om ondernemerschap onder jongeren te stimuleren.

“Als de scholieren winst maken met hun mini-onderneming, mogen ze die houden. Dit vergroot hun motivatie om hun onderneming tot een succes te maken enorm.”



Over de (V)MBO Business School

Wat is het?

De (V)MBO Business School tracht het ondernemerschap onder jongeren van 14 en 15 jaar te bevorderen door deze in zes weken tijd een 'leerbedrijf' te laten opzetten waarin ze producten creëren, promoten en verkopen.

Wie is het?

(V)MBO Business School wordt gesteund door het MKB Amsterdam, de lokale overheid en het Ministerie van Onderwijs. Specialisten van banken en de kamers van koophandel, alsmede oudere studenten, zijn als mentoren betrokken bij het project.

Waar is het?

De scholen waar het project loopt liggen veelal in achterstandswijken met veel werkloosheid en laag opgeleiden. Veel jongeren die deelnemen aan het project lopen het risico sociaal buitengesloten te worden.

Hoe werkt het?

Het opzetten van minibedrijven

De (V)MBO Business School bevordert het ondernemerschap onder jongeren en geeft hen de mogelijkheid om hun eigen bedrijf op te zetten. Zo leren ze administratie, marketing en teamwerk. Gedurende zes of zeven weken worden drie of vier middagen per week besteed aan dit project. De scholieren werken in groepen van vier om hun producten te produceren, promoten, produceren en verkopen. Als ze winst maken mogen ze die houden. Dit motiveert de scholieren enorm om van hun onderneming een succes te maken.

Het ontwikkelen van presentatievaardigheden

Gedurende het project wordt de jongeren vier keer de gelegenheid geboden om zichzelf en hun bedrijf te presenteren. Na een week moeten ze hun bedrijfsplan presenteren aan hun medestudenten. Na twee weken moeten ze hun plan presenteren aan een vertegenwoordiger van een bank om een lening te krijgen. Na drie weken geven ze een presentatie voor de Kamer van Koophandel. Aan het eind van het project presenteren ze hun plan voor hun ouders en andere genodigden. Zowel gedurende als na het project moeten de studenten voortdurend aan hun docenten feedback geven over hun eigen prestaties, de prestaties van de docenten, directeuren en zakelijke mentoren.

Mogelijkheden voor mentorschap

Oudere studenten werken ook mee aan het project als parttime directeur voor de leerbedrijven. Daarnaast leveren banken als ABN AMRO, ING en Rabobank mentoren en rolmodellen die de studentbedrijven gedurende het programma een dag in de week ondersteunen. De Amsterdamse Kamer van Koophandel organiseert een workshop ondernemerschap voor deelnemende studenten. Ook worden buitenschoolse bezoeken aan bedrijven en andere organisaties georganiseerd.

Zou dit werken in uw gebied?

Het concept van de (V)MBO Business School is heel goed toe te passen in andere scholen, steden en landen. Succesvolle projecten vereisen samenwerking tussen scholen, plaatselijke autoriteiten en zakenpartners. Dat kan lastig zijn, maar is zeker niet onmogelijk.

Mensen die werken in de particuliere en maatschappelijke sectoren zijn vaak meer dan bereid om jongere mensen zakelijk te begeleiden als zakelijke mentoren en rolmodellen. De ervaring met dit project suggereert dat het vaak het beste werkt om hoog te mikken. De bankdirecteur zelf om hulp vragen levert vaak meer op dan contact met de bankmedewerkers.

Projecten werken het beste als ze geleid worden door gemotiveerde docenten binnen de school. Dat werkt beter dan als de plaatselijke autoriteiten het model opleggen aan scholen van bovenaf. Het is zelfs zo dat het (V)MBO-project is voortgestuwd door de ambities van plaatselijke docenten die hun studenten wilden motiveren.

Scholen moeten flexibel zijn om het programma te kunnen inpassen in het curriculum, zoals het geval was in Amsterdam. Het model zou op tegenstand kunnen stuiten van docenten op andere locaties en regio's waar men het gevoel heeft dat het curriculum al overvol is.

Adviezen voor beleidsmakers

- Door het opzetten van microbedrijven leren jonge mensen vele nieuwe technische en sociale vaardigheden. Bijvoorbeeld: hoe zet ik een bedrijf? Hoe promoot ik het? En hoe presenteer ik mezelf effectief tijdens een sollicitatie.
- Jongeren in contact brengen met rolmodellen als succesvolle ondernemers uit hun eigen buurt, van hun eigen geslacht of etnische groep, kan bijzonder effectief zijn om hen te inspireren voor het ondernemerschap.

CASUSSEN

Financiële oplossingen op maat voor ondernemers

Project: Het microlenings-programma, Hamburg

Ondernemers in achterstandswijken ondervinden vaak problemen bij het verkrijgen van de benodigde financiële middelen voor het opzetten van een bedrijf en dit te doen groeien.

Dit kan verschillende redenen hebben, waaronder beperkte beschikking over contante gelden en gebrek aan zakelijk onderpand voor bankleningen. Mensen in achterstandswijken beschikken gemiddeld tweemaal zo vaak niet over een bankrekening dan mensen die elders wonen. Dit kan ongunstig zijn bij de vaststelling van de kredietwaardigheid van potentiële ondernemers en heeft als gevolg dat ze waarschijnlijk geen lening kunnen krijgen.

Bedrijven die gevestigd zijn in achterstandswijken worden door banken en financiële instellingen vaak beschouwd als hoge risico investeringen. Er kunnen onevenredig hoge transactiekosten zijn voor banken vanwege het toezicht op kleine leningen aan kleine bedrijven in wat wordt beschouwd als een risicovolle markt. Dit houdt in dat banken minder geneigd zijn leningen te verstrekken aan bedrijven in achterstandswijken.

De volgende casus laat zien hoe een initiatief in **Hamburg** gewerkt heeft om **ondernemerschap** onder minder bevoorrechte groepen te bevorderen door hen gemakkelijker toegang tot financiële middelen te verschaffen.



Over het microlening-programma

Wat is het?

Het microlening-programma is een voor ieder toegankelijk programma gericht op werkeloze mensen in Hamburg. Er zijn leningen beschikbaar tot €12.500 per persoon en €25.000 per onderneming om het ondernemerschap in de stad te stimuleren. Er is geen minimum aan de lening verbonden. Het programma loopt sinds juni 2002 en het fonds dat bij aanvang €750.000 waard was heeft onlangs een ruime €1,5 miljoen aan zijn aandelenkapitaal kunnen toevoegen.

Wie is het?

Het project wordt uitgevoerd door het Ministerie van Economie en Arbeidszaken van Hamburg, in samenwerking met de Johann Daniel Lawaetz-Foundation en het TeleCoaching Team van EVERS & JUNG.

Waar is het?

Werklozen uit heel Hamburg kunnen meedoen aan dit programma.

Hoe werkt het?

Een financieel programma dat voor iedereen toegankelijk is

Het is belangrijk om te weten dat banken noch betrokken zijn bij het aanvraagproces van het microlening-programma noch bij de toekenning van de leningen. Het programma staat meer risico's toe dan banken normaliter doen. Daardoor is het ook toegankelijk voor mensen die (vanwege hun slechte kredietwaardigheid) normaal gesproken afgewezen zouden worden door de grote geldschieters.

Ondersteuning bij het ontwikkelen van aanvragen van leningen

Potentiële ondernemers worden tijdens het gehele aanvraagproces bijgestaan door personeel van de Lawaetz-Foundation. Hierdoor zijn zij er zeker van dat hun aanvragen voldoen aan de minimale vereisten. Dit proces helpt tijd te besparen doordat men zich ervan verzekert dat alle aanvragen correct worden ingevuld en het uitvoerbare businessplannen zijn. Leningen kunnen daardoor snel verwerkt worden en aanvragers ontvangen het antwoord op hun aanvraag relatief snel.

Omdat ondernemers een realistische inschatting krijgen van hun zakelijke idee garandeert de intensieve hulpfase vóór de daadwerkelijke aanvraag dat er geen valse hoop ontstaat.

Vervolgsteun voor ondernemers

Een innovatief plan van TeleCoaching biedt verder ondersteuning voor ontvangers die een lening krijgen. Deelname aan het project is op vrijwillige basis en gebeurt via telefonisch contact. Dat spaart kosten en maakt het makkelijk toegankelijk voor drukke ondernemers die wellicht niet bereid zijn hun kostbare tijd te verspillen aan het bezoeken van de ondersteuningsdiensten zelf.

Via het TeleCoaching-programma treden ervaren adviseurs elke drie maanden in contact met de leners.

De TeleCoaching-dienst helpt ondernemers in te schatten hoe hun bedrijf zich ontwikkelt en om waar nodig verbeteringen toe te passen. Potentiële problemen kunnen in een vroeg stadium vastgesteld worden waardoor preventieve maatregelen op tijd genomen kunnen worden en zo de kans op het overleven wordt verhoogd.

Zou dit werken in uw gebied?

Het gebruik van openbare, toegankelijke fondsen om ondernemerschap te bevorderen kan feitelijk overal worden toegepast. In Hamburg wordt het microlening-project gezien als een effectiever en duurzamer gebruik van deze fondsen dan het verstrekken van uitkeringen aan werklozen.

De combinatie van toegankelijke financiële middelen en advies vóórdat de leningaanspraak plaatsvindt, is ook elders toe te passen. Het heeft meerdere ondernemers geholpen bij het doen van succesvolle aanvragen en het omzeilen van onnodige bureaucratie in de beslissende fase.

Ook het geven van vervolgstun aan ontvangers van een lening via TeleCoaching is elders toepasbaar. Het om de drie maanden opnemen van contact met de bedrijven om mogelijke problemen te traceren en oplossingen te implementeren is een kostenbesparende manier geweest om hulp te bieden aan drukke ondernemers. Het heeft ook geholpen het aantal mogelijke faillissementen te beperken.

Adviezen voor beleidsmakers

- Het voorzien in de financiële behoefte van werkeloze ondernemers die niet in aanmerking komen voor leningen bij de grotere geldschieters kan uiteindelijk financieel gunstiger zijn dan het verstrekken van uitkeringen.
- Het microlening-programma helpt ondernemers financieel bewustzijn, kennis en deskundigheid te ontwikkelen, aspecten die vereist zijn om toegang te krijgen tot financiële middelen. Andere Investment readiness-activiteiten behelzen hulp bij het schrijven van businessplannen, leningaansvragen en presentatievaardigheden.
- Vervolgsteun voor ondernemers nadat ze een lening hebben gekregen vergroot de kans op overleving van het bedrijf.

Financiële oplossingen op maat voor sociale ondernemers

Project: PAN, Milaan

Een ander obstakel voor het financieren van bedrijven in achterstandswijken is het gebrek aan aandacht voor de sociale winst op een investering. Ondernemingen – en sociale ondernemingen in het bijzonder – kunnen een positieve invloed hebben op de hele gemeenschap, maar hier wordt geen rekening mee gehouden door de geldschieters.

De casus hieronder toont aan hoe een initiatief om financiële middelen toegankelijk te maken in **Milaan** heeft geholpen bij het opstarten en het verder doen groeien van **sociale ondernemingen**.

Over PAN

Wat is het?

PAN (Progetto Asili Nido) is een non-profit syndicaat dat financiën verschaft aan organisaties die kinderdagverblijven oprichten op basis van het businessmodel voor sociale ondernemingen. PAN werkt ook actief mee om de gezinnen te helpen bij hun betalingen voor deze kinderzorg diensten.

Wie is het?

PAN is opgericht en ondersteund door de Banca Intesa, één van de belangrijkste banken in Italië, samen met de belangrijkste Italiaanse netwerken voor sociale ondernemingen: Compagnia delle Opere, Consorzio Gino Mattarelli en Legacoop.

Waar is het?

Het project opereert in achterstandswijken in geheel Italië.



“De PAN-criteria voor bankleningen houden rekening met deze ‘sociale winst’ én met de financiële uitvoerbaarheid van de voorgestelde plannen.”

Hoe werkt het?

Op maat gesneden financiële instrumenten

In Italië is het gebrek aan financiële middelen op maat één van de belangrijkste obstakels in het opzetten van een partnerschap tussen financiële instellingen (zoals Banca Intesa) en netwerken van sociale ondernemingen. Met de hulp van de financiële instellingen, voorziet PAN in financiële middelen in de vorm van leningen voor sociale ondernemers die kinderdagverblijven willen opzetten.

De criteria voor een banklening zijn opgesteld door Banca Intesa in samenwerking met vertegenwoordigers van de 'not-for-profit' sector. Als gevolg van deze samenwerking worden de leningen aangepast aan het zakelijk model voor sociale ondernemingen.

Sociale ondernemingen en andere 'not-for-profit' sector-organisaties werken aan sociale doelen zoals het creëren van banen, trainingen of het voorzien in plaatselijke diensten, gebaseerd op ethische waarden zoals het werken aan de vaardigheden van de buurt. Deze doelstellingen resulteren vaak in 'sociale winst' of voordelen voor de maatschappij.

De PAN-criteria voor bankleningen houden rekening met deze 'sociale winst' én met de financiële uitvoerbaarheid van de voorgestelde plannen. Bovendien steunt PAN hen ook in het plannen van hun zakelijke activiteiten. Zo wil men de kansen voor sociale ondernemers op het verkrijgen van deze leningen te vergroten.

Steun aan gezinnen die wonen in achterstandswijken

Pan biedt steun aan gezinnen die beslissen hun kinderen in te schrijven bij een PAN-kinderdagverblijf. PAN geeft ze een voorkeursbehandeling bij het aanvragen van een lening voor het betalen van het inschrijfgeld en geeft ouders zo de mogelijkheid weer aan het werk te gaan.

Zou dit in uw gebied werken?

Eén van de zaken die overgenomen kan worden in andere locaties en regio's is de bevordering van een partnership tussen financiële instellingen en non-profit organisaties, om zo op maat gesneden financiële instrumenten voor sociale ondernemingen te ontwikkelen. Dit is cruciaal geweest in het verhogen van het bewustzijn onder geldschieters ten aanzien van 'sociale winst' op hun investeringen en het bevorderen van het invoeren hiervan in hun eigen investeringsbeslissingen. De steun die PAN biedt bij de zakelijke planning aan sociale ondernemers helpt hen om krediet te verkrijgen voor het starten van nieuwe bedrijven. Ook dit is overdraagbaar naar andere gebieden.

PAN was in staat voort te bouwen op de reeds lang bestaande netwerken voor sociale ondernemingen, die als bemiddelaars werken tussen de sector, de plaatselijke autoriteiten en het financiële systeem. Dit leidde tot een echte dialoog en een samenwerking die plaatsvond in de ontwikkelingsfase van het initiatief. Bovendien was de samenwerking met Banca Intesa van vitaal belang in de financiering van het PAN project. Dat leverde een concurrerend voordeel op waarop het project verder kon bouwen.

Adviezen voor beleidsmakers

- Partnerships tussen de 'not-for-profit' sector en financiële instellingen kunnen helpen te voorzien in financiële oplossingen op maat voor sociale ondernemers
- Zulke partnerships kunnen het bewustzijn van financiers verhogen omtrent de verschillende mogelijke business-modellen, zoals de sociale onderneming

CASUSSEN

Bestuur en strategie

Project: De Citizenship Agency, Milaan

In veel Europese gebieden is er bijna geen erkenning voor het potentieel van sociaal ondernemen in economische en sociale ontwikkelingsstrategieën. Daarnaast is er een gebrek aan duidelijkheid met betrekking tot de status en activiteiten van sociale ondernemingen.

De casus hieronder toont aan hoe goed bestuur én het bepleiten van de sociale ondernemingssector gestimuleerd werd in zowel **Milaan**, dat een lange historie kent op het gebied van sociaal ondernemen, als **Praag** waar het concept van sociaal ondernemen een relatief nieuw concept is.

Over de Citizenship Agency

Wat is het?

De Citizenship Agency (CA) steunt de ontwikkeling van sociale ondernemingen in Milaan door middel van advies- en trainingsdiensten. De CA bevordert ook de sociale economie door de gehele Milanese regio en voorziet in een forum voor netwerken tussen sociale ondernemingen, plaatselijke autoriteiten en andere sociaal-economische actoren.

Wie is het?

De CA is een associatie van 90 partners uit de publieke, private en non-profit sector. Banca Popolare Etica, die lid is van de CA, voorziet sociale ondernemingen van advies om voor hen de toegang tot krediet en subsidies te vergroten.

Waar is het?

Het project opereert in en rond de stad Milaan en richt zich met name op de achterstandwijken.



“De Citizenship Agency heeft eraan bijgedragen dat de rol van sociale ondernemingen als onderdeel van de plaatselijke ontwikkelingsstrategieën in Milaan is vergroot.”

Hoe werkt het?

Bevordering van goed bestuur voor de sociale economie

De CA werkt er aan om de sociale economie in de regio Milaan te verbeteren en voorziet in een forum om te netwerken tussen sociale ondernemingen, plaatselijke autoriteiten en andere sociale actoren. Er zijn zes social enterprise hubs opgezet in de regio, één voor elk district. Deze brandpunten worden gecoördineerd door een ervaren uitvoerder en verschaft een arena voor lokale stakeholders om de goede praktijkvoorbeelden van de sociaal-economische sector te delen, behoeften vast te stellen en te experimenteren met mogelijke oplossingen.

Bewustzijn vergroten

De CA werkt met de private sector om het bewustzijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en 'social accounting' te vergroten. In Italië heeft de MVO-agenda bewezen van vitaal belang te zijn in de steun van de 'not-for-profit' sector, aangezien private bedrijven meestal de belangrijkste klanten zijn in de sociale economie.

Zakelijke steun op maat

De CA helpt ook de ontwikkeling van sociale ondernemingen bevorderen door middel van een advies- en trainingsdienst die sociale ondernemingen helpt op de gebieden van financiën, marketing en zakelijke planning.

Zou dit werken in uw gebied?

De CA heeft eraan bijgedragen dat de rol van sociale ondernemingen en de 'not-for-profit' sector binnen de definitie van de plaatselijke ontwikkelingsstrategieën en het beleid in Milaan is vergroot. Het model dat CA gebruikt, met de focus op bevordering van de dialoog, is over het algemeen overdraagbaar naar andere gebieden.

Het project bouwt voort op verscheidene plaatselijke concurrentievoordelen, bijvoorbeeld het feit dat er een rijke sociale economische sector is die behoefte heeft aan CA-diensten. De CA heeft ook voordeel gehad bij de erkenning van het belang van de 'not-for-profit' sector door de publieke sector en de bereidheid van een aantal stakeholders om mee te doen. Deze concurrentievoordelen zouden ergens anders wellicht niet aanwezig zijn.

Het project werd mogelijk gemaakt met aanzienlijke financiële ondersteuning van de EU (EQUAL). Toegang tot financiën zou een hindernis kunnen vormen in de overdraagbaarheid.

Adviezen voor beleidsmakers

- Door te voorzien in een forum van netwerken voor de sociale ondernemingen, plaatselijke autoriteiten en andere sociaal economische factoren, kunnen beleidsmakers de behoeften van sociale ondernemingen vaststellen en werken aan de ontwikkeling van mogelijke oplossingen.
- Pogingen om het bewustzijn omtrent de sociale ondernemingssector te vergroten bij partijen uit de private sector kunnen nuttig zijn aangezien particuliere bedrijven mogelijk belangrijke klanten zijn van bedrijven binnen de sociale economie

Bewustzijn vergroten ten aanzien van de sociale ondernemingssector

Project: Het sociale ondernemingsproject, Praag

Over het sociale ondernemingsproject

Wat is het?

Het sociale ondernemingsproject richt zich op het ontwikkelen van een model voor sociale ondernemingen die geschikt is voor de Tsjechische Republiek. Dit werd bereikt dankzij een gedetailleerde studie én het opzetten van twee sociale ondernemingen. Het project loopt van augustus 2005 tot december 2007.

Wie is het?

Het project wordt gecoördineerd door de Civil Society Development Foundation (NROS). De twee sociale ondernemingen die opgericht werden tijdens het project worden geleid door organisaties uit de vrijwillige sector. Dit zijn Fokus Prague en Sananim. Bovendien hebben internationale partners in Italië, Frankrijk, Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk de Praagse partners in staat gesteld meer te leren over de ervaringen van de sector sociale ondernemingen in andere EU landen.

Waar is het?

Het project is erop gericht om invloed uit te oefenen op het bestuur en de strategie van de sociale economie in Praag en de Tsjechische Republiek. Van de twee sociale



ondernemingen die opgezet zijn tijdens het project, werkt er één in het centrum van Praag en de ander heeft een locatie in de buitenwijken van de stad.

Hoe werkt het?

Bevordering van goed bestuur van de sociale economie

De termen 'sociale onderneming' en 'sociale economie' zijn relatief nieuwe concepten in de Tsjechische Republiek. Als zodanig is er nog geen wetgevend raamwerk voor de sociale economie in het land en bestaan er weinig mechanismen om activiteiten in de sector te financieren en te ondersteunen. Om dit te ondervangen heeft het project een publicatie ontwikkeld die een theoretisch model opstelt voor sociaal ondernemen in de Tsjechische Republiek.

Dit bevat de volgende componenten:

1. een beschrijving van de wettelijke vereisten voor de sector
2. een specificatie van de mogelijke doelgroepen voor werknemers van 'sociale bedrijven' (een soort sociale onderneming die minder bevoorrechte groepen in dienst neemt)
3. een beschrijving van de training en steun die vereist is voor sociale ondernemers in verschillende stadia van hun ontwikkeling
4. financiële opties voor de sector
5. een beschrijving van de soorten sociale ondernemingen
6. de beste praktijkervaringen van andere EU landen

Bewustzijn vergroten

Een van de belangrijkste doelen van het Social Firm Development Project was het verbreden van de denkrichting en het vergroten van het bewustzijn van het sociale ondernemingsconcept in de Tsjechische Republiek. Dit werd bereikt door middel van een publieke campagne die als doel had de creatie van nieuwe sociale ondernemingen ter plaatse te ondersteunen en wettelijke veranderingen op nationaal strategisch niveau te stimuleren.

Stimuleren van het opzetten van twee sociale ondernemingen

Het project heeft ook de start van twee sociale ondernemingen ondersteund. Deze worden geleid door Fokus Prague en Sananim.

- Fokus Prague is een niet-gouvernementele organisatie die zich via het project richt op het omvormen van een van zijn vier overdekte werkplaatsen (op gebieden als tuinieren, gastvrijheid, kleding maken en houtbewerking) tot een sociale onderneming. Het bedrijf bevindt zich nog steeds in de aanvangsfase. Uiteindelijk is het echter de bedoeling dat de werkplaatsen een ondersteunend klimaat creëren voor mensen met een lichamelijke handicap of geestelijke problemen waarin zij werkvaardigheden en spreekvaardigheid opdoen.
- Sananim is een niet-gouvernementele organisatie die voorziet in preventie, zorg en behandelingen voor mensen met een drugsverslaving. In november 2005 werd een café-restaurant geopend waar vier cliënten van het project in deelnemen. De reconstructie van het gebouw dat het café huisvest werd mede gefinancierd door de stad Praag en de EU.

Een internationaal partnership, 'Building Bridges', is ook opgezet binnen het project. Het doel is om sociale ondernemingen in de Tsjechische Republiek de kans te geven te leren over de ervaringen van de sociale ondernemingssector in andere EU landen.

Zou dit werken in uw gebied?

Veel elementen van het project zijn over te nemen. Met name de uitwisseling van ervaringen en best practices tussen landen waar de sociale ondernemingssector al een stevige basis kent (zoals Italië), en landen waar het nog in de ontwikkelingsfase is (zoals de Tsjechische Republiek).

Het feit dat er binnen de overheid en NGO's weinig bewustzijn is omtrent de sociale ondernemingssector vormt de grootste hindernis in het overbrengen van dit project en het verder steunen van de ontwikkeling van de sector in de Tsjechische Republiek. Bovendien kan een sterk geloof in een almachtige welvaartsstaat in sommige landen die in staat zijn (en zelfs verplicht) om zorg te dragen voor alle burgers, resulteren in een hindernis voor sociale ondernemingen die deze diensten verlenen omdat deze traditioneel behoren tot de verantwoordelijkheid van de publieke sector.

Adviezen voor beleidsmakers

- Regio's waar sociaal ondernemen nog een relatief nieuw concept is kunnen baat hebben bij de ervaringen van die regio's waar het idee al meer ontwikkeld is
- Marketinginitiatieven en publiciteitscampagnes kunnen nodig zijn om bewustzijn rondom sociaal ondernemen te creëren in landen waar de potentie van de sociale economie nog niet onderkend is

CASUSSEN

Herstel van achterstandsgebieden en het aantrekken van investeringen

Project: channel hamburg e.V., Hamburg

Problemen in achtergebleven stedelijke gebieden op het gebied van infrastructuur en milieu kunnen ondernemerschap en innovatie in de weg staan. Minder dan andere gebieden, zullen achtergebleven woongebieden, vervuilde locaties en voormalige industriële en militaire terreinen immers aantrekkingskracht uitoefenen op mensen die een bedrijf willen starten en die willen investeren.

De volgende casus toont aan hoe een netwerk van lokale bedrijven in **Hamburg** heeft bijgedragen aan het fysieke herstel van een achterstandswijk. Dit herstel heeft innovatieve bedrijven aangetrokken naar een gebied dat verwaarloosd was.

Over channel hamburg e.V.

Wie is het?

Channel Hamburg e.V. is een geregistreerd netwerk van plaatselijke bedrijven, gelegen in het binnenhavengebied van Hamburg-Harburg. Dit gebied wordt momenteel gerenoveerd tot een plek voor innovatieve bedrijven. In 2005 had **Channel Hamburg e.V.** al bijna 100 leden.

Waar is het?

Zoals veel stedelijke gebieden in de EU, heeft de binnenhaven van Hamburg-Harburg geleden onder het

gestage industriële verval sinds het eind van de jaren '70. Het gebied had een slecht en armoedig imago. De criminaliteit en werkloosheid lagen er aanzienlijk boven het gemiddelde van Hamburg.

Wat is het?

Tussen 1990 en 1995 werd er een nieuw ontwikkelingsplan voor het gebied opgezet. In 1992 begon men met de verbouwing van oude, industriële panden. Rond 2005 bevonden zich 80 bedrijven in het gebied die gezamenlijk 4000 mensen in dienst hadden in snelgroeiende sectoren, waaronder de innovatieve industrie van Airbus.

Channel Hamburg e.V. zorgt voor infrastructurele verbeteringen in het gebied van Hamburg-Harburg. Daarmee behartigt het de belangen van plaatselijke ondernemingen. Ook draagt **Channel Hamburg e.V.** bij aan het herstel van het grote binnenhavengebied met een totale oppervlakte van 500.000 m². 40.000 m² hiervan vormen het hart van 'Channel Hamburg'.

De organisatie is ook bezig het gebied op de kaart te zetten als een toplocatie voor innovatieve bedrijven die de sector van nieuwe technologie in Noord- Duitsland aanvoeren.

Hoe werkt het?

Het vinden van een positieve merknaam voor het gebied

Een positieve merknaam is vooral belangrijk geweest bij de verandering van deze voormalige 'no-go' buurt in een plek die aantrekkelijk is voor innovatieve nieuwe bedrijven en binnenlandse investeerders. Een deel van het binnenhavengebied is nu bekend als 'Channel Hamburg'. De slogan 'van schip tot chip' geeft zowel de maritieme geschiedenis van het gebied weer, als de hightech toekomst ervan.



Het initiatief voor het vinden van een merknaam werd geleid door **Channel Hamburg e.V.** Channel Hamburg e.V. werkt eraan om het gebied als toplocatie voor innovatieve bedrijven te promoten. Dit gebeurt via de media en public relations. Ook presentaties op handelsconferenties en de uitgave van brochures, tijdschriften en nieuwsbrieven helpen hierbij.

De marketingstrategie heeft succesvol gebruik gemaakt van de bestaande mix van oude en nieuwe economie in het gebied. Ook de nabijheid van een technische universiteit en het unieke karakter van een vestigingsplaats aan het water speelden een rol van betekenis.

Kennisintensieve bedrijven voelden zich tot dit gebied aangetrokken. Het gaat daarbij om bedrijfssectoren als de vliegtuigbouw en levenswetenschappen. Het soort bedrijven varieert van nieuwe bedrijven tot midden en kleinbedrijven en grote en internationale bedrijven. Opmerkelijk genoeg werd **Channel Hamburg** in 2005 het hoofdkwartier voor de hele strategische bevoorrading van het Airbus project.

Het promoten van een niet-hiërarchische benadering ('bottom-up')

Het Channel Hamburg model is gebaseerd op een niet-hiërarchische benadering. Een van de redenen voor het succes van Channel Hamburg e.V. is ongetwijfeld het feit dat de leden (lokale bedrijven) een doelgroep op zich vormen. (Geldelijke) middelen worden daardoor effectiever gebruikt voor zaken die lokale bedrijven als een ondersteuning van hun behoeften beschouwen.

Het feit dat de meeste bedrijven in Channel Hamburg een relatie voor de lange termijn met het gebied zijn aangaan, heeft deze 'bottom-up' benadering gestimuleerd. Onder hen bevinden zich bijvoorbeeld projectontwikkelaars die er belang bij hebben dat het gebied aantrekkelijk blijft voor hun huurders.

Zou dit werken in uw gebied?

De benadering van **Channel Hamburg** sluit aan op specifieke concurrentievoordelen die de locatie heeft te bieden. De nabijheid van de Technische Universiteit van Hamburg-Harburg, de aanwezigheid van de Airbus-industrie en een relatief goede vervoersinfrastructuur zijn hier goede voorbeelden van.

Het feit dat dit initiatief voortkomt uit een 'bottom-up' benadering, betekent dat het niet door beleidsmakers van bovenaf kan worden geïmplementeerd. Echter, hoewel beleidsmakers (her)ontwikkelingsinitiatieven in de private sector niet kunnen afdwingen, moet ervoor worden gezorgd dat een benadering als bij **Channel Hamburg e.V.** (waar mogelijk) wordt omarmd. Op dit moment erkennen de lokale autoriteiten in Hamburg-Harburg **Channel Hamburg e.V.** als een sleutelfiguur. Hierdoor zijn de autoriteiten actief de dialoog met deze organisatie aangegaan over onderwerpen als de herontwikkeling en de marketing van het gebied.

Voor organisaties in de publieke sector zullen zich ook mogelijkheden voordoen om 'bottom-up' initiatieven als deze te ontplooiën door het netwerken tussen bedrijven te faciliteren.

Adviezen voor beleidsmakers

- Het vinden van een positieve merknaam kan het tijt doen keren voor stedelijke achterstandwijken en binnenlandse investeerders aantrekken
- Een niet van boven opgelegde benadering werkt het best
- Beleidsmakers kunnen een 'bottom-up' benadering aanmoedigen door de dialoog met de lokale bedrijven en bevolkingsgroepen aan te gaan en door netwerken te stimuleren.

CASUSSEN

Het bevorderen van de markttoegankelijkheid voor bedrijven in achterstandsgebieden

Project: **Verborgene kunst, Londen**

Een slechte toegang tot de markt en bevoorradingsketens kan een hindernis vormen voor elk bedrijf. Dus ook voor innovatieve bedrijven en sociale ondernemingen. Voor mensen die in achterstandswijken wonen, vormt dit een nog grotere belemmering. Zij kunnen namelijk behoorlijk geïsoleerd zijn ten opzichte van de bevoorradingsketens.

De casus hieronder toont aan hoe een organisatie in **Londen** de markttoegankelijkheid en bevoorrading voor innovatieve bedrijven in de ontwerpsector (ambachtsschap en design) heeft bevorderd.

Over Hidden Art

Wie is het?

Hidden Art is een ledenorganisatie die voor ontwerpers in Londen de toegang tot de markt mogelijk maakt. Tegelijkertijd biedt Hidden Art bedrijven en publiek toegang tot origineel design. 60% van de klanten van Hidden Art zijn vrouwen en 20% behoort tot etnische minderheidsgroeperingen.



Waar is het?

Het hoofdkantoor van Hidden Art bevindt zich nog steeds in het oostelijk deel van Londen (waar het zijn activiteiten ook begon), maar richt zich inmiddels op de hele stad.

Wat is het?

Hidden Art stimuleert zakelijke steun voor ontwerpers in Londen en biedt hen toegang tot afzetmarkten in de vorm van een online platform voor de expositie en verkoop van hun werk. Dit stelt hen in staat om ideeën uit te wisselen en te netwerken. Hidden Art is de handelsnaam voor de non-profit organisatie Mazorca Projects Ltd.

Hoe werkt het?

Toegang tot nieuwe markten

De missie van Hidden Art is het promoten en ondersteunen van ontwerpers zodat zij toegang krijgen tot nieuwe markten. Onder de merknaam Hidden Art wordt creatieve ondernemers de mogelijkheid geboden om hun werk wereldwijd te promoten en te verkopen via groot- en detailhandel. Ook kunnen zij hierdoor in contact komen met potentiële leveranciers, producenten, andere dienstverleners en consumenten.

De website van Hidden Art bevat bijvoorbeeld een bestand met ontwerpers. Hier wordt het werk van de leden getoond maar er zijn ook regelmatig nieuwsberichten en interviews te lezen. De site is een uitgebreide portal voor ondersteunende informatie en industriële mogelijkheden. Als aanvulling hierop verscheen in oktober 2005 de Hidden Art webshop. Hier wordt een brede selectie van het werk van de leden online verkocht. Klanten van Hidden Art hebben ook voordeel bij het netwerken en zakelijke adviezen die op maat worden aangeboden.

De afgelopen tien jaar hebben innovatieve ontwerpers in Londen bijzonder veel baat gehad bij Hidden Art. Het initiatief heeft meer dan 1500 ontwerpers gesteund bij het opzetten van duurzame ondernemingen en meer dan 900 vrouwelijke ontwerpers bijgestaan.

Opbouwen van zelfvertrouwen

Dankzij de verschillende mogelijkheden om werk tentoon te stellen wordt het zelfvertrouwen van de leden versterkt. Het feit dat Hidden Art een gevestigde naam is op design evenementen in Londen en Milaan garandeert nieuwe ontwerpers dat hun werk – tegen gereduceerde of gedeelde tarieven – onder de aandacht komt van internationale cliënten. Vele succesvolle ontwerpers hebben nieuwe producten uitgebracht onder het Hidden Art label.

Zou dit werken in uw gebied?

Een van de meest opvallende aspecten van het model is dat het goed overdraagbaar is naar andere gebieden via 'social franchising'. Hidden Art heeft een innovatief model ontwikkeld voor 'social franchising' dat kan worden uitgerold naar andere gebieden. Onlangs nog is dit gebeurd in Cornwall, een regio in het Zuidwesten van het Verenigd Koninkrijk.

Franchising is een manier van zaken doen, waarbij de franchisegever (bijvoorbeeld de eigenaar van een onderneming) een licentie verkoopt aan de franchisegever om gebruik te maken van door hem gebruikte en geteste methoden. In de private sector gebeurt dit meestal via een periodieke vaste betaling plus een percentage van de bruto winst. Via 'social franchising' is dit model vertaald en geïntroduceerd in de 'not-for-profit' sector. Daarbij zijn betalingen van franchisenemer aan franchisegever overigens ongebruikelijk; sociale winst wordt gezien als doorslaggevend.

Via Hidden Art wordt een nieuwe social franchisenemer in eerste instantie gevraagd om de kerndiensten van Hidden Art te gebruiken. Daarbij gaat het om het runnen van een lokale versie van de Hidden Art website om het aanbieden van een lidmaatschap met allerlei voordelen, alsmede reguliere netwerk- en trainingssessies. In een later stadium staat het de franchisenemer echter vrij om additionele diensten te selecteren afhankelijk van de behoeften van lokale ontwerpers.

Niet alle gebieden zullen even geschikt zijn voor het opzetten van een Hidden Art franchise. Deze werkt namelijk het best als er een gat zit tussen de bestaande ondersteuningsstructuur voor ondernemers en er een goed verbonden groep van lokale partners bestaat die het initiatief verder kan brengen. Om geschikt te zijn moet een regio daarnaast beschikken over een kritische massa van ontwerpers/makers, alsmede over een basale industriële aanbodketen.

Uiteraard kan het social franchise model ook worden toegepast in andere sectoren.

Adviezen voor beleidsmakers

- Stimuleer toegang tot markten en leveranciers voor bedrijven in achterstandswijken en maak daarbij gebruik van innovatieve online benaderingen
- Sectorspecifieke initiatieven kunnen ervoor zorgen dat zakelijke steun beter aansluit bij de specifieke behoeften van de klantengroep
- Overweeg of social franchising een middel is om succesvolle zakelijke ondersteuningsmodellen over te dragen naar andere gebieden

Bedrijfsbroedplaatsen

Project: Het technologisch en ontwikkelingscentrum, Praag

Het vinden van geschikte panden kan met name problematisch zijn voor ondernemers in achterstandswijken. Startende bedrijven, waaronder innovatieve bedrijven en sociale ondernemingen, kunnen er hinder van ondervinden dat panden in achterstandswijken de verkeerde grootte hebben, zich op de verkeerde locatie bevinden of ongeschikt zijn voor de betreffende zakelijke activiteit.

De volgende casus laat zien hoe het voorzien in een behoefte aan bedrijfsbroedplaatsen innovatie heeft gestimuleerd in **Praag**.

Over het Technology and Innovation Centre

Wat is het?

Het Technology and Innovation Centre (TIC) van de Technische Universiteit steunt het opzetten en de groei van kleine en middelgrote innovatieve bedrijven. De TIC beheert een bedrijfsbroedplaats (incubator) en heeft een gebied van ongeveer 4.000 m² tot zijn beschikking. Het centrum werd opgericht in 1991 en was de eerste in zijn soort in Centraal- en Oost-Europa.

De TIC steunt het ontstaan en de groei van innovatieve spin-offs van de Technische Universiteit en fungeert aldus als een belangrijke tussenpersoon in de overdracht van technologie van de wetenschap naar de industrie.

Wie is het?

De TIC wordt beheerd en bestuurd door de Technische Universiteit.

Waar is het?

De TIC is gelegen op een voormalig militair terrein in het westelijk deel van Praag. De plek wordt omgeven door grote woonwijken en kent relatief lage milieu- en huisvestingsstandaarden in vergelijking met de rest van de stad.

Hoe werkt het?

Het voorzien in bedrijfsruimtes voor kleine bedrijven

De bedrijfsbroedplaats van 4.000 m² bestaat uit vijf gebouwen waarin kantoren, lokalen, vergaderruimten, opslagruimte en werkplaatsen zijn ondergebracht. De eenheden variëren in omvang. Normaal gesproken verlaten de huurders van de broedplaats het terrein na drie jaar. Momenteel zijn er zeven innovatieve bedrijven werkzaam in de broedplaats.

De TIC biedt zijn klanten de volgende diensten:

1. Geschikte bedrijfsruimtes, waaronder kantoren, werkplaatsen en opslagruimte, leslokalen en vergaderruimtes.
2. Business planning
3. Ondersteuning bij het verwerven van financiering
4. Informatieverstrekking
5. Advies en begeleiding bij programma's in nationale of Europese context
6. Netwerkmogelijkheden



De TIC heeft overwegend technologische ondernemingen ondersteund uit de sectoren als weg- en waterbouw, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, vervoerswetenschap, natuurkunde en kernfysica. In de periode tussen 1991 en 2005 heeft de TIC bedrijfsbroedplaats 66 kleine en middelgrote bedrijven (waarvan er 42 innovatief waren) ondersteunend.

In 2006 werd een nieuwe bedrijfsbroedplaats geopend door de Technische Universiteit met de steun van een Zweeds bedrijf, Ikano s.a. De Science Incubator van de Technische Universiteit wordt beheerd door de TIC. De nieuwe broedplaats is gunstig gelegen op de campus van de universiteit en huisvest negen spin-offs van de universiteit die zijn opgericht door studenten, afgestudeerden en R&D-medewerkers van de universiteit.

Het bevorderen van kennisoverdracht tussen universiteit en bedrijven

Het TIC steunt ook partnerships tussen kleine en middelgrote bedrijven en de Technische Universiteit door partnerships in kennisoverdracht en spin-offs te faciliteren. Studenten aan de Technische Universiteit worden tijdens hun colleges op de hoogte gebracht van de voordelen van de broedplaats. Men wil zo de universitaire studenten attent maken op de mogelijkheden van het starten van een eigen bedrijf. 23 van de bedrijven die bij de TIC onderkomen hebben gevonden waren opgericht door onderzoeksmedewerkers en afgestudeerden aan de Technische Universiteit.

In de broedplaats kunnen de bedrijven gebruik maken van de gespecialiseerde laboratoria en instituten van de universiteit. Bovendien worden diensten op het gebied van bescherming van intellectueel eigendom en octrooien aangeboden door het Patent Centrum van de TIC. In 2004 werden er 66 nationale en 14 internationale patentaanvragen ingediend met steun van het Patent Centrum.

Zou dit werken in uw gebied?

Het broedplaatsmodel, dat voorziet in een reeks diensten aan in pandige bedrijven, kan op veel verschillende plaatsen worden overgenomen. Met name als de broedplaats kan optreden als contactpersoon tussen kenniscentra als universiteiten en bedrijven.

Het Technologisch Innovatie Centrum heeft baat gehad bij plaatselijke concurrentievoordelen die niet overal beschikbaar zullen zijn. Te denken valt aan de hoge concentratie van R&D-faciliteiten en universitair opgeleide mensen in Praag en de medewerking van de Technische Universiteit aan het project.

Gebrek aan universitaire interesse voor het opzetten van een intermediaire organisatie tussen henzelf en de zakenwereld en het gebrek aan innovatieve kleine en middelgrote bedrijven (succesvolle bedrijfsbroedplaatsen zijn nu eenmaal afhankelijk van vraag én aanbod) kunnen een aanzienlijke hindernis vormen voor het overnemen van dit initiatief.

Het vinden van een locatie voor de broedplaats zou ook een probleem kunnen zijn. Wel kan de mogelijkheid om leegstaande gebouwen, zoals de militaire plaatsen in dit voorbeeld, te gebruiken in overweging worden genomen.

Adviezen voor beleidsmakers

- Bedrijfsbroedplaatsen kunnen beginnende innovatieve bedrijven helpen zich te ontwikkelen en te groeien
- Het opzetten van bedrijfsbroedplaatsen in achterstandswijken kan lokale innovatieve bedrijven voorzien van nieuwe behuizing en aldus de herontwikkeling van deze wijken stimuleren
- Het opzetten van bedrijfsbroedplaatsen in de buurt van kenniscentra als universiteiten kan de kennisoverdracht naar het bedrijfsleven bevorderen

5. De toekomst van LNet

Door veranderingen in financieringsstromen heeft de publieke sector steeds minder geld beschikbaar om problemen van achtergebleven stedelijke regio's aan te pakken. Dat maakt initiatieven als LNET extra belangrijk. Het doel van LNET was om innovatieve oplossingen voor gemeenschappelijke kwesties te vinden en de uitwisseling tussen beleidsmakers en uitvoerders binnen de steden en tussen de steden te stimuleren. Gedurende dit proces hebben we geholpen om contacten te leggen tussen inspirerende individuen die werken aan initiatieven met een gemeenschappelijk doel. Dat doel is het bieden van positieve en duurzame oplossingen voor de problemen in de in verval geraakte of gerakende wijken in de steden.

Alle LNet bevindingen zullen gepresenteerd worden in 'Promoting enterprise in deprived urban areas: what works?' een handleiding die gevonden kan worden op de website van het project (www.thelearningnetwork.net). In deze handleiding zullen alle best practice beleidsoplossingen van het project beschikbaar zijn in een toegankelijk online format. Daarmee stellen we beleidsmakers en uitvoerders uit heel Europa in staat om te leren van ons werk. In het bijzonder zal de handleiding ideeën geven over hoe beleid en interventies op succesvolle wijze ondernemerschap, innovatie en sociaal ondernemerschap kunnen promoten in achterstandswijken en hoe deze interventies ingepast kunnen worden.

Als we ons werk evalueren aan het eind van het project is de belangrijkste conclusie die we kunnen trekken deze: het werk van LNet is nog maar net begonnen. Deze erkenning vindt zijn oorsprong in verschillende factoren. Van Europees en nationaal tot regionaal en plaatselijk niveau weerspiegelt het sociale regeneratiebeleid het centrale karakter van de LNet aanpak bij het bevorderen van en het streven naar duurzame en positieve verandering in gebieden met achterstand. Niet alleen komt de thematische focus van LNet duidelijk overeen met de prioriteiten die op Europees niveau zijn vastgesteld voor de komende programmaperiode. Ook heeft de praktische werkmethode duidelijk gemaakt dat LNet veel toevoegt aan de waarde in de diepte en de veelzijdigheid van de uitwisselingen die het heeft bevorderd. Het succes van LNet in het mobiliseren van deelnemers op verschillende niveaus van de beleids- én uitvoerende wereld heeft ook de dringende behoefte gecreëerd voor een continuering van een dergelijk project, waarbij nieuwe thema's worden onderzocht en innovatieve praktische wegen naar een duurzaam stedelijke ontwikkeling worden verkend.

6. Woordenlijst

Achterstandswijken in de steden

“Stedelijk verval houdt vaak gelijke tred met de toenemende armoede van de bevolking, lage koopkracht en lage consumptie, veel criminaliteit, hoge werkloosheid, verval van de omgeving en de openbare infrastructuur, alsook slechte voorzieningen en diensten.”

Voor dergelijke gebieden zijn de socio-economische signalen aanzienlijk erger dan het gemiddelde van de steden waar ze toe behoren. Ze hebben zo'n concentratie van nadelen dat ze niet in staat zijn om een adequaat bedrijfsleven aan te trekken of zelfs maar te onderhouden, wat de hoeksteen is van elke economische ontwikkeling. Beleidsmaatregelen die gericht zijn op de aanpak van dit probleem hebben zich in de loop der tijd ontwikkeld en lopen uiteen van meer eigendomgerelateerde paradigma's tot een sterkere nadruk op partnership en economische gemeenschapsontwikkeling. In de afgelopen jaren heeft het bevorderen van ondernemerschap door het creëren van plaatselijke mogelijkheden en het ontwikkelen van een gunstiger klimaat voor bedrijfsgroei door lagere belastingen bijvoorbeeld, gezorgd voor een prioriteit van regeneratie-initiatieven in de Europese, nationale en lokale context.

Verschillende landen hebben een verscheidenheid aan methoden ontwikkeld voor het omschrijven en vaststellen van achterstandswijken, met name in relatie tot de toekenning van fondsen. Echter, de meeste landen gebruiken criteria die gerelateerd zijn aan socio-economische omstandigheden zoals een gemiddeld inkomen, werkloosheid en werkgelegenheid, bekwaamheden en onderwijskundige verworvenheden, het percentage van de bevolking dat komt uit een etnische minderheid en bevolkingsdichtheid.

Governance

“De term governance kan gebruikt worden om de sociale, politieke, administratieve en particuliere processen en systemen te beschrijven volgens welke een maatschappij, gemeenschap of organisatie opereert.”

In temen van economische en sociale ontwikkeling wordt governance veelal beschreven als een aantal actoren dat samenwerkt in het vormgeven en uitvoeren van stedelijk bestuur, publiek beleid en stedelijke diensten. Het besturen van steden omvat diverse stakeholders als gekozen politici, gemeenschappen, bedrijven, niet-gouvernementele organisaties en overheidsinstellingen. De specifieke kenmerken van stadsbestuur variëren binnen de verschillende institutionele en culturele contexten.

In het algemeen zijn de principes van goed bestuur: openheid, participatie en aansprakelijkheid. Dit raamwerk volgt het basisprincipe van het betrekken van het publiek bij elk proces van beleid maken. Dit verzekert dat het proces open is en dat de kanalen en methodes nauwkeurig toezicht in het publieke domein beschikbaar zijn.

De term partnership wordt in toenemende mate gebruikt voor operationele samenwerkingsverbanden die stedelijke diensten leveren. Partnerships kunnen zorgen voor de effectieve uitvoering van activiteiten binnen de beperkingen van gelimiteerde middelen en is een belangrijke component in het begrijpen van de transitie van regeren naar besturen.

Inner City

“... een strategische locatie in het hart van belangrijke verstedelijkte gebieden, transport- en communicatienetwerken die zorgen voor stevige voordelen binnen het almaar toenemende just-in-time karakter van de economie.”

Michael Porter (1995)

De meest gebruikte definitie van de term inner city komt van professor Michael Porter die in de jaren 90 bijdroeg aan een nieuwe impuls voor onderzoek in stedelijke gebieden door het erkennen van het commercieel potentieel van de binnenstad.^{xiii} Porter's omschrijving van de binnenstad ging uit van de gebruikelijke geografische definitie, maar ten behoeve van het onderzoeken van marktpotentieel van de omgeving, moesten de volgende concurrerende voordelen hebben, zoals een te weinig bediende lokale markt met een aanzienlijke koopkracht die meer detailhandel en zakelijke dienstverlening zou kunnen ondersteunen.

Ondanks hun potentieel zien de binnensteden zich vaak geconfronteerd met sociale-, fysieke- en milieuproblemen en worden gekenmerkt door bovengemiddelde concentraties van werkloosheid, lage inkomens, alleenstaande ouders en zieke en gehandicapte mensen, in combinatie met slechte en verval rakende woonomstandigheden.

Alhoewel de mogelijkheden die de binnensteden bieden moeten worden erkend, is het van even groot belang de problemen te erkennen en de obstakels die overwonnen moeten worden om ondernemen mogelijk te maken.

Innovatie

“Innovatie is het introduceren van nieuwe of verbeterde processen, producten of diensten op basis van nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en/of nieuwe know-how op organisatieniveau.”

OESO

“Innovatie is het succesvol exploiteren van nieuwe ideeën.”

UK Department for Trade & Industry

Innovatie kan worden omschreven als het proces van het uitvoeren van verbeteringen door het introduceren van een nieuw idee of product. In de zakenwereld kan innovatie gezien worden als het succesvol exploiteren van nieuwe ideeën op commerciële wijze. Hier kan de term verwijzen naar zowel nieuwe producten en diensten als naar nieuwe processen, of ze nu innovatief zijn op de markt of alleen nieuw voor het bedrijf. Het kan ook verwijzen naar nieuwe manieren om bestaande producten op de markt te brengen, of nieuwe markten aan te boren, hetzij in het eigen land, hetzij in het buitenland. Het is belangrijk te onderkennen dat elk bedrijf in elke sector innovatief kan zijn. Innovatie vereist een instinctieve capaciteit om de markt te begrijpen en te zien wat nodig is, om buiten het stramen te denken om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Het is ook een proces van voortdurende verandering om er zeker van te zijn dat het concurrentievoordeel ten volle wordt benut en dat het bedrijf meegaat met de plaatselijke markt.

Net als ondernemerschap wordt innovatie gezien als een van de belangrijkste impulsen van economische groei in Europa. Achterstandswijken zullen minder snel innovatieve bedrijven aantrekken en onderhouden. Dit heeft een averechts effect op hun welvaart en economische groei.

Het Innovation Scoreboard is het middel van de Europese Commissie om innovatie te benchmarken. Het omschrijft innovatie in EU lidstaten volgens de volgende richtlijnen:

- Human resources – bijvoorbeeld, het bevolkingspercentage dat in wetenschap en techniek is afgestudeerd, of die in dienst zijn in hightechproductie en -diensten
- Kennis creëren – bijvoorbeeld, bedrijfsuitgaven aan research & development als percentage van de bruto gecreëerde waarde en de aantallen patentaanvragen per 1000 inwoners
- Overdracht en toepassing van kennis – bijvoorbeeld, het aantal MKB's die in-house vernieuwen, of zij die betrokken zijn bij samenwerkende activiteiten op het gebied van innovatie (zoals regelingen met universiteiten voor het overdragen van kennis)
- Innovatie marktopbrengst – bijvoorbeeld, het aantal nieuw verkochte producten

Investeringsen

“De term investeren verwijst naar de financiële middelen die de particuliere of publieke sector beschikbaar maken voor bedrijven, sociale ondernemingen, gemeenschap of vrijwilligersgroepen voor het uitvoeren van programma's om een bloeiend bedrijfsleven te stimuleren in achterstandswijken.”

Achterstandswijken worden geconfronteerd met aanzienlijke obstakels bij het aantrekken van investeringen.

Traditionele publieke sector-investeringen in herstel worden in toenemende mate teruggedrongen en in veel landen hebben publieke instanties zich gewend tot de private sector om het maximale te halen uit investeringen in achterstandswijken. Tegelijkertijd heeft de private sector ingezien dat het belangrijk is te investeren in inner city-gebieden waar een aanzienlijk marktpotentieel is. Ook hebben bedrijven een nieuwe interesse aan de dag gelegd voor het deelnemen aan de verbetering van de lokale economie – daar het een directe invloed heeft op hun eigen prestaties.

Ondernemers, die in achterstandsgebieden wonen, hebben ook te maken met hindernissen wat investering betreft. Bijvoorbeeld: ze hebben soms niet genoeg bezittingen of krediet geschiedenis voor een bank lening om een zaak te beginnen. Nieuwe vormen van financiële steun, zoals de Grameon Bank – ontstaan in Bangla Desh, kunnen helpen deze hindernissen te overkomen. Dit systeem verschaft leningen aan de meest achter gebleven groepen. Het is een banksysteem dat niet gebaseerd is op onderpand maar op wederzijds vertrouwen, aansprakelijkheid, participatie en creativiteit.

Ondernemen

“Elke organisatie die economische activiteiten ontplooit, wordt, onafhankelijk van haar juridische vorm, gezien als een onderneming. Hieronder vallen in het bijzonder eenmanszaken en familiebedrijven die zich toelagen op ambachtswerk, partnerships en genootschappen die zich op regelmatige basis economische activiteiten ontplooiën.”

Europese Commissie

“Een positieve, flexibele en aanpasbare houding ten opzichte van verandering. Verandering beschouwen als een normaal fenomeen, als een mogelijkheid, niet als een bedreiging. Als een ondernemend individu verandering op deze wijze beschouwt, dan heeft hij of zij een uit zelfvertrouwen voortvloeiende zekerheid. Zo iemand gaat ontspannen om met onzekerheid, risico's en het onbekende.”

OESO-definitie van een ondernemend persoon

Micro-, kleine en middelgrote ondernemingen zijn sociaal en economisch belangrijk aangezien ze 99% van alle ondernemingen in de EU vormen, voorzien in 65 miljoen banen en bijdragen aan ondernemerschap en innovatie. Het bevorderen van ondernemen is een kritieke dimensie van plaatselijke economische ontwikkeling gebleken, met name in achterstandswijken. Ondernemen is synoniem geworden voor positieve en innovatieve verandering. Het focust op mogelijkheden en kracht en niet op zwakte. Hoewel de impact van ondernemen op de plaatselijke economische ontwikkeling algemeen erkend wordt, met name in de achterstandswijken, is het potentieel van zulke buurten nog lang niet volledig aangeboord. Volgens een recent onderzoek door de New Economics Foundation is er nog een steeds een herkenbare 'ondernemingskloof' in de minder welvarende buurten, met aanzienlijk minder kleine bedrijven in vergelijking met de rijkere buurten.^{xiii}

Het programma Local Economic and Employment Development (LEED) van de OESO heeft in de afgelopen jaren getracht deze kloof aan te pakken door te zich richten op ondernemen in deze buurten. De benadering van het programma ten aanzien van deze onderwerpen kwam neer op het doen van aanbeveling dat regionaal en stedelijk beleid de volgende doelstellingen dienen te bevatten:

- bouwen op en het stimuleren van plaatselijke pluspunten
- duurzaam ontwikkelen – activiteiten uitgevoerd door de gemeenschap
- globalisering en bundeling
- regionaal bestuur en samenhang van bedrijven, individuen en overheid in de regionale gemeenschap

Ondernemerschap

“Ondernemerschap is niets anders dan het identificeren en aangrijpen van economische mogelijkheden.”

OESO

“Ondernemerschap zorgt voor innovatie, concurrentie, banen en economische groei. Het zorgt ervoor dat nieuwe innovatieve ideeën uitgroeien tot succesvolle high-tech ondernemingen en dat het persoonlijk potentieel van achtergestelde individuen wordt ontsloten zodat zij voor zichzelf banen creëren en een betere plek voor zichzelf vinden in de maatschappij.”

Europese Commissie

Ondernemerschap is de praktijk van het starten van nieuwe bedrijven. Aangezien de meerderheid van de nieuwe bedrijven failliet gaat, blijft het ondernemerschap een lastig proces. Ondernemingsactiviteiten variëren aanzienlijk afhankelijk van het soort bedrijf dat gestart wordt en de grootte van de onderneming. Dit kan uiteenlopen van soloprojecten tot enorme ondernemingen met veel werkgelegenheid. Wat de meeste ondernemingsactiviteiten echter gemeen hebben is het feit dat de ondernemer de bereidheid en vaardigheid heeft om zich in te zetten voor:

- organisatie en management van productie (het regelen van de balans tussen kapitaal, arbeid en land)
- innovatie in proces en product
- risico's nemen en het nastreven van mogelijkheden



Regeneratie

“Regeneratie kan worden gedefinieerd als het verbeteren van een gebied in economisch, sociaal en milieuopect door middel van een gebalanceerde, multi-sectorale benadering. Het doel van regeneratie is het bevorderen van de innovatie en wedergeboorte van buurten waardoor betere plaatsen worden gecreëerd voor mensen om in te leven en te werken.”

In de afgelopen jaren is er een verschuiving geweest van buurtgebaseerde fysieke regeneratie naar een meer geïntegreerde, multisectorale benadering die is gericht op het uitbouwen van concurrerende voordelen van achterstandswijken en deze te helpen dynamische kernen van een breder stedelijk geheel te worden. In termen van hulpmiddelen heeft deze verschuiving zich vertaald in een afname van directe hulp aan aftakelende industriesectoren naar programma's die de verscheidenheid van de economische basis ondersteunen en naar investeringen in menselijk kapitaal en de creatie van en steun aan nieuwe bedrijven.

Men ziet economische en sociale renovatie wordt in toenemende mate als afhankelijk van het bereiken van het volle potentieel van en het aanboren van bronnen die vaak verborgen of onderbenut zijn. Succesvolle renovatie wordt ook gezien als iets dat de juiste balans bereikt tussen economisch concurrentievermogen, een duurzaam milieu en sociaal kapitaal en weerspiegeld daarmee de prioriteiten zoals die gesteld zijn door de Lissabon-strategie, het raamwerk van de EU voor duurzame economische groei en concurrentievermogen.

Sociale ondernemingen

“Sociale ondernemingen zijn bedrijven met primair maatschappelijke doelstellingen van welke de winsten over het algemeen in die doelen worden geherinvesteerd. Dergelijke ondernemingen worden derhalve niet gedreven door de noodzaak van winstmaximalisatie voor aandeelhouders en eigenaren. Sociale ondernemingen zetten zich in voor zeer uiteenlopende maatschappelijke- en milieukwesties en opereren in alle sectoren van de economie.”

UK Department for Trade and Industry



Een sociale onderneming is een bedrijf met voornamelijk sociale doelstellingen, als wel sociale verantwoordelijkheid. Terwijl het nog steeds een bedrijf is, wordt een sociale onderneming gekenmerkt door het herinvesteren van zijn winst in het bedrijf of in de plaatselijke gemeenschap en aldus zichzelf in staat stellend zijn sociale doelstellingen te halen. Sociale ondernemingen werken om sociale doelen te bereiken, zoals nieuwe banen scheppen, training of de voorziening in lokale diensten, gebaseerd op ethische waarden en normen zoals het opbouwen van de vaardigheden van de buurten. Deze doelstellingen resulteren vaak in 'sociale winst' of voordelen voor de gemeenschap.

De denkwijze van sociale ondernemingen, om bedrijven te gebruiken voor het gemeenschappelijk goed, wordt geacht potentieel te hebben in het helpen van het creëren van een sterke, duurzame en sociaal betrokken economie. Sociale ondernemingen zijn actief in het promoten van kwaliteitswerkgelegenheid en het versterken van het plaatselijke sociale kapitaal. Vele sociale ondernemingen hebben individuen en buurten in staat gesteld samen te werken naar het herstel van hun buurt.

Sociale ondernemingen kunnen vele vormen aannemen, vaak leidend tot verwarring met betrekking tot de definitie van de term. Deze vormen verschillen juridisch gezien en in de relatie tussen het commerciële en sociale aspect van het bedrijf, wat kan variëren van vrijwillige bedrijven, samenwerkend bedrijven, wederzijdse bedrijven of bedrijven beperkt door garantie.

Vaardigheden

“De term ‘vaardigheden’ verwijst naar het vermogen om kennis effectief toe te passen en te gebruiken, en de mogelijkheid om kennis om te zetten in actie.”

A social enterprise is a business with primarily social De beweging naar een op kennis gebaseerde economie en toegenomen flexibiliteit op de arbeidsmarkt betekent dat er een toegenomen belang wordt gehecht aan individuen die nieuwe vaardigheden verwerven tijdens hun leven.

Op lokaal niveau houden ontwikkelingsinstanties zich bezig met het ontwikkelen van vaardigheden in lijn met de behoeften van hun lokale economie. Verbetering van vaardigheden kan leiden tot herintreding op de arbeidsmarkt, een vitale component voor sociale acceptatie en voor sociale cohesie in de stad. Dit is ook een belangrijk aspect van de stedelijke concurrentiepositie in het bijzonder aangezien bedrijven in toenemende mate vertrouwen op hoogopgeleide en creatieve werknemers.

Stedelijke ontwikkelingsinstanties houden zich bezig met de ontwikkeling van basisvaardigheden, vaardigheden op hoger- en sectorniveau. Op stadsregionaal niveau draagt dit bij aan de aanpak van het tekort aan vaardigheden. Verbonden aan dit project zijn er nog twee specifieke gebieden – de ontwikkeling van ondernemende bekwaamheden en de ontwikkeling van vaardigheden die nodig zijn voor deskundigen op het gebied van regeneratie.

'Een leven lang leren' werd een speerpunt voor het Europese beleid tijdens de bijeenkomst in Lissabon in 2000; het is ook het belangrijkste punt van aandacht binnen de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Het Europese Sociale Fonds heeft de afgelopen 20 jaar een belangrijke rol gespeeld op het gebied van het ontwikkelen van vaardigheden en 'een leven lang leren' in vele Europese steden.

Zakelijke ondersteuning

“Bedrijven zoeken naar dienstverlening op een verscheidenheid aan gebieden; van de ontwikkeling van businessplannen en management, tot juridisch advies en het ontwikkelen van vaardigheden.”

Tijdig en geschikte zakelijke ondersteuning tot beschikking hebben kan een enorm verschil betekenen in het proces van het starten, onderhouden en het doen groeien van een bedrijf. Dit is met name het geval in achterstandswijken waar economische, sociale en structurele obstakels de ontwikkeling van een bloeiend bedrijfsleven in de weg zitten. Een brede verscheidenheid aan publieke en particuliere sector-organisaties op nationaal, regionaal en plaatselijk niveau, is betrokken bij het bieden van die steun. Deze zijn actief in de mainstream sectoren én - in toenemende mate – in nauwer gedefinieerde sectoren van de zakengemeenschap. (Bijvoorbeeld: specifieke steun voor bedrijven in de creatieve sector of werkzoekenden).

Zakelijke ondersteuning kan een aantal zaken beslaan:

- businessplanning, strategie en groei
- financiële constructies
- verkoop en marketing
- werving en personeelsbeleid
- leiderschap en management vaardigheden
- ICT en het gebruik van e-commerce
- Financieel beleid
- Gezondheid en veiligheid
- Gebouwen en voorzieningen

