

Local Initiatives

Een nieuwe aanpak van het regionale stimuleringsbeleid

DRS. F. W. M. BOEKEMA* — DRS. L. H. J. VERHOEF**

De economische recessie en de steeds stijgende werkloosheid stellen niet alleen de centrale overheid voor problemen, ook lokale en regionale overheden worstelen met de vraag wat zij kunnen doen om de plaatselijke bedrijvigheid te stimuleren. In dat verband trokken onlangs de pleidooien voor het invoeren van belastingvrije zones (D-zones) de aandacht, maar aan het instellen van dergelijke zones kleven vele bezwaren. Beter mogelijkheden lijken z.g. plaatselijke ondernemingsinstituten te bieden waarmee in het Verenigd Koninkrijk gunstige ervaringen zijn opgedaan. In deze instituten werken plaatselijke bedrijven, banken, regionale en lokale overheden, Kamers van Koophandel e.d. samen om de bedrijvigheid in de regio te bevorderen. De instituten worden gekenmerkt door een informele, onafhankelijke en praktische werkwijze. In dit artikel worden de ontwikkeling, de werkwijze en de resultaten van de Engelse „local initiatives” besproken. De auteurs zijn van mening dat ook voor het Nederlandse regionale en lokale stimuleringsbeleid een dergelijke aanpak mogelijkheden biedt.

Inleiding

De economische recessie en de nog steeds stijgende werkloosheid stellen de overheid voor bijzonder grote problemen. Een effectieve aanpak en bestrijding van de crisis lijkt nauwelijks meer mogelijk en de overheid schijnt niet meer goed opgewassen tegen de in omvang uitdijende problematiek. De problemen tekenen zich nog scherper af in het licht van de drastische bezuinigingsmaatregelen. Deze zijn een rechtstreeks gevolg van de hoge prioriteit die de politiek aan het reduceren van het begrotingstekort toekent. Daardoor kan een krachtig werkgelegenheidsbeleid onvoldoende uit de verf komen. Hoewel het ene na het andere kabinet schermt met nieuwe werkgelegenheids- of banenplannen, is voorsnog het aantal arbeidsplaatsen dat verdwijnt veel groter dan het aantal nieuw gecreëerde banen. In zo'n situatie is de verleiding groot om met nieuwe instrumenten te experimenteren 1). Voorts bestaat het gevaar dat veel zinnige wetten en regelingen al te rigoureuus worden aangepakt en afgebroken. De van veel kanten geuite roep om deregulering bevat al duidelijke signalen in die richting 2).

Toch is het niet zo verwonderlijk dat de overheid zo moeizaam met de maatschappelijke problematiek overweg kan. De overheid is voor een meer adequate en effectievere crisisbestrijding aangewezen op de samenwerking met het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties en instituties. Een succesvol beleid is alleen dan mogelijk wanneer structuren tot stand komen waarbinnen dergelijke samenwerkingsverbanden kunnen worden geëffectueerd. In dit artikel zullen we de filosofie, het concept, de werkwijze en de perspectieven van een dergelijk instituut uitvoerig bespreken. We doen dit aan de hand van de in Groot-Brittannië in het leven geroepen „local enterprise agencies”, „local enterprise trusts” en „Business in the Community”, te zamen de „local initiatives”.

Definitie

Een goede Nederlandse benaming voor „local enterprise agency” is niet eenvoudig te geven. Wellicht dekt de omschrijving „lokaal en regionaal ondernemingsinstituut” 3) nog het beste de lading. Een „local enterprise agency” is een instituut waarin de (lokale en/of regionale) overheid, het bedrijfsleven, (eventueel)

het bankwezen en de bestaande ondernemingsorganisaties (met name de Kamer van Koophandel) nauw samenwerken. Centrale doelstelling is het verbeteren en versterken van de regionale en lokale sociaal-economische structuur. Dit krijgt vooral gestalte door het scheppen van arbeidsplaatsen door oprichting van nieuwe (innovatieve) kleine bedrijven. De regionale aanpak, de actieve en substantiële participatie van verscheidene maatschappelijke actoren en de neutrale en onafhankelijke 4) positie van het instituut en de sterke gerichtheid op de hulpverlening aan het (beginnende) kleinbedrijf zijn de belangrijkste kenmerken.

In de praktische uitwerking zijn grote verschillen te constateren. Bij de bestaande agencies, kunnen we grofweg een viertal typen onderscheiden:

- een structuur waarbij een aantal bedrijven op een of andere wijze nauw gelieerd zijn met de plaatselijke of regionale Kamer van Koophandel 5);
- een structuur waarbij bedrijven geassocieerd zijn met één of meer lokale overheden 6);
- een structuur waarbij sprake is van een samenwerking tussen bedrijven en een onderwijs- (en onderzoek)instelling 7);
- een structuur waarbij een stichting in samenwerking met de lokale overheid en gesteund door enkele bedrijven een bedrijfsadviesbureau runt 8).

* Wetenschappelijk medewerker bij de Vakgroep Regionale Economie en Economische Geografie van de Katholieke Hogeschool Tilburg.

** Eveneens verbonden aan bovenvermelde vakgroep; tevens werkzaam bij de Rijksdienst voor de IJsselmeerpolders.

1) Bij voorbeeld de „Enterprise Zones”, in Groot-Brittannië, en de T-zones in België. De invoering van D-zones in ons land is voorlopig van de baan.

2) Met name de bepleite deregulering in de milieuwetgeving is illustratief.

3) Een andere omschrijving zou kunnen luiden: „lokaal en regionaal bedrijvencontactpunt”. De toevoeging *regionaal* is wenselijk, gezien de werkingssfeer van het agency.

4) Hoewel medewerkers van bedrijven, banken en Kamers van Koophandel voor bepaalde tijd aan het instituut verbonden zijn, blijft er sprake van een geheel onafhankelijke status.

5) Voorbeelden: de London Enterprise Agency (Lenta), Leeds Business Venture, Birmingham Venture en Aid to Bristol Agency.

6) Voorbeeld: Business Link in Runcorn.

7) Voorbeeld: de Agency Teeside is nauw verbonden met het Teeside Polytechnic.

8) Voorbeeld: ARC in Islington vertoont deze structuur.

Bij het oprichten van een agency is het van cruciaal belang om niet zonder meer de bestaande typen te kopiëren. Immers, elk gebied kent zijn eigen problemen en potenties, en de mogelijkheden, belangen en interessen van de gevestigde bedrijven zullen van geval tot geval variëren. Voordat de verschillen in organisatiestructuur en doelstellingen nader worden besproken, gaan we eerst in op het ontstaan van de filosofie achter de „local initiatives”.

Historie

De geschiedenis van de „local initiatives” heeft haar kiem in het begin van de jaren zeventig liggen. Toen ontstonden min of meer spontane samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en lokale overheden om de toenemende werkloosheid en verpaupering tegen te kunnen gaan in de oude industriële centra. De achterliggende filosofie bij deze spontane ontwikkelingen was dat een succesvol regionaal stimuleringsbeleid gericht diende te zijn op de (ontwikkelingswaardige) potenties. Hierbij kan men onder meer denken aan een goede infrastructuur, goede onderwijsvoorzieningen, een aantrekkelijk woon- en recreatiemilieu, een evenwichtige arbeidsmarkt enz. en de mogelijkheden en middelen die bij en in het bedrijfsleven schuilen.

In het noorden van Engeland ontstond in 1973 het eerste samenwerkingsverband. Op initiatief van een particuliere ondernemer werd in coöperatie met de plaatselijke overheid het local enterprise agency „Enterprise North” opgericht (9). Het belangrijkste doel was ondernemers in spij te stimuleren door onder andere advisering en hulpverlening. De activiteiten leverden al snel successen op doordat het ene na het andere nieuwe bedrijfje uit de grond werd gestampt.

In andere regio's werden als reactie hierop ook dergelijke samenwerkingsverbanden opgericht. Zo kwam in de omgeving van Liverpool de St. Helens Trust tot stand. De economie van de stad St. Helens en haar omliggende regio, steunde voor een groot deel op de glasindustrie Pilkington. De technologische vooruitgang en de economische recessie zorgden in korte tijd voor een dramatische stijging van het (regionale) werkloosheidscijfer. Doordat de plaatselijke overheid en het regionale bedrijfsleven, onder aanvoering van Pilkington Glass, de handen ineen sloegen om de problemen te lijf te kunnen gaan, konden vele nieuwe arbeidsplaatsen geschapen worden. In het bijzonder jonge, beginnende ondernemers werden met adviezen en hulpverlening in het zadel geholpen.

Steeds meer regio's gaven de wens te kennen ook over dergelijke instituties te willen beschikken. Dit had een zekere wildgroei tot gevolg. Diverse gebieden gingen op ad-hoc-basis eigen structuren bedenken en een beleid voeren. In de loop van de jaren zeventig werd de noodzaak om tot coördinatie en begeleiding van de plaatselijke initiatieven te komen steeds sterker gevoeld. Het aantal efficiënt werkende samenwerkingsverbanden bleef beperkt. Als verzamelnaam werden de termen „Local Enterprise Agency” en „Local Enterprise Trust” gekozen.

Een meer planmatige en gestructureerde aanpak ontstond aan het eind van de jaren zeventig. Zo werd in 1977 een studiedag georganiseerd over een nieuwe aanpak van het regionaal sociaal-economisch beleid (10). In datzelfde jaar forceerde Shell een doorbraak, doordat een topmanager in een openbare lezing de rol van de grote onderneming ten opzichte van het kleinbedrijf onderstreepte (11). Bij beide gelegenheden kwam men tot eensluidende conclusies: grote bedrijven zijn in hoge mate gebaat bij gezonde (regionaal) sociaal-economische structuren en dienen een fundamentele verantwoordelijkheid te dragen voor de sociaal-economische situatie van de samenleving. De specifieke rol en het belang van het midden- en kleinbedrijf kwam hierbij in het middelpunt van de belangstelling te staan. Voorafgaand aan genoemde ontwikkelingen hadden enkele grote bedrijven al op eigen initiatief dergelijke activiteiten ontplooid.

Grote bedrijven maken bij de hulpverlening onderscheid tussen activiteiten gericht op het kleinbedrijf in het algemeen, activiteiten voor individuele kleine ondernemers en activiteiten ten behoeve van de regio. Voor de eerstgenoemde categorie hebben veel grote bedrijven een zogenaamde „Small Business Unit” gecreëerd. Zo'n afdeling heeft grofweg twee functies: in de eerste

plaats een intern gerichte functie, die inhoudt dat men de bedrijfsactiviteiten mede afstemt op de behoeften van de kleine ondernemer. De Small Business Unit van Shell heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat kleine ondernemers in ieder geval binnen de afgesproken termijn werden betaald. Dit lijkt een marginale stap, maar voor de kleine ondernemer kan het van levensbelang zijn. Verder is de toegankelijkheid van Shell vergroot door het organiseren van meetings voor kleine ondernemers, wanneer er grote projecten moesten worden uitbesteed. Onderdelen hiervan kunnen vaak ook door kleine ondernemingen worden uitgevoerd. De externe activiteiten bestaan uit het verrichten van studies en het verzorgen van publicaties ten behoeve van regionale ontwikkeling of het kleinbedrijf.

De hulp aan individuele bedrijven wordt over het algemeen niet rechtstreeks verleend, maar door de local enterprise agency, die ook door andere bedrijven kan worden ingeschakeld. Voor de hulp aan regio's wordt eveneens gebruik gemaakt van deze instituties. Het opzetten van deze organisaties wordt door een overkoepelende instantie „Business in the Community” uitgevoerd. De coördinatie tussen deze organisaties en de grote bedrijven verloopt ook via de Small Business Units. Het psychologisch effect van deze actieve aanpak van Shell was dermate groot dat vele andere grote bedrijven het voorbeeld gingen volgen (12).

Business in the Community

De oprichting van Business in the Community was vooral een gevolg van de groeiende behoefte om de hulpverlening door het grote bedrijfsleven te coördineren, te structureren en te stroomlijnen. Enerzijds was er de aanwassende stroom verzoeken van regio's om zelf local enterprise agencies op te richten, terwijl er anderzijds sprake was van een forse toename in de bereidheid van grote bedrijven om op enigerlei wijze substantiële bijdragen te leveren aan het regionale werkgelegenheidsbeleid. Deze twee polen dienden door een nieuwe structuur beter op elkaar afgestemd te worden. De behoefte aan een soort intermediair in de vorm van een local enterprise agency, leek daartoe het meest eigend.

De rol van het grote bedrijfsleven op landelijk niveau kreeg gestalte in de in 1981 opgerichte organisatie Business in the Community (13). De belangrijkste doelstelling van dit door enkele grote bedrijven gesponsorde instituut was het begeleiden en coördineren van de stroom verzoeken uit de regio's om local enterprise agencies op te zetten. Dat het instituut Business in the Community zijn waarde bewezen heeft, blijkt uit het grote aantal agencies dat onder zijn hoede tot stand is gekomen. Momenteel opereren in het Verenigd Koninkrijk meer dan honderd local enterprise agencies met veel succes.

Tot slot nog dit. Aanvankelijk stond de vakbeweging uiterst argwanend tegenover de ontwikkelingen. Thans is haar houding rigoreus veranderd. De bereikte resultaten bewerkstelligden een zeer positieve houding van de vakbonden.

De opzet van een local enterprise agency

Hierboven is al terloops aangegeven dat het opzetten van een local enterprise agency sterk gericht moet zijn op de specifieke lokale en regionale omstandigheden. Een agency van gemiddeld niveau bestaat doorgaans uit een staf van ca. 3 à 5 personen,

9) In 1977 ontstond een intensieve samenwerking met de Business School van de Durham University.

10) Deze studiedag was georganiseerd door IBM en Urbed.

11) Deze lezing staat bekend als „The Ashridge Lecture” onder de titel „More jobs, a small cure for a big problem” door C. C. Pocock. Overigens is het een publiek geheim dat de overheid grote druk heeft uitgeoefend — met name op de oliemaatschappijen — om nu maar eens iets voor de samenleving (terug) te doen, na al die jaren met enorme winsten.

12) De druk van de overheid speelde hierbij zeker een rol. Andere grote bedrijven in dit verband zijn BP, Marks & Spencer, IBM, Whitbread, United Biscuits, Pilkington Glass, BAT enz.

13) Het initiatief voor de oprichting van dit overkoepelend orgaan was genomen door Sir Alastair Pilkington en werd gesteund door enkele grote bedrijven en banken en de overheid.

waarbij de exploitatielasten voor rekening van de geassocieerde bedrijven, banken en lokale overheid komen.

Wellicht kunnen we aan de hand van één voorbeeld — de London Enterprise Agency (Lenta) — een en ander nader toelichten. Lenta is nauw gelieerd en geassocieerd met de Londense Kamer van Koophandel, die naast het beschikbaar stellen van kantoorruimte ook twee van haar medewerkers op uitleenbasis 14) ter beschikking van het local enterprise agency stelt. De staf van dit (grote) agency bestaat uit zeventien man, van wie er acht op uitleenbasis door verscheidene grote bedrijven zitting hebben 15). De lokale overheid 16) geeft onder meer financiële steun. Vanuit de bankwereld worden naast financiële middelen ook ervaren managers op „secondee-basis” ter beschikking gesteld.

De voordelen van het secondee-systeem werken in twee richtingen. Het enterprise agency krijgt gratis de beschikking over ervaren en deskundige managers, de door donorbedrijven uitgeleende — doorgaans jonge en ambitieuze — managers krijgen een geweldige training en praktijkervaring, omdat zij dagelijks worden geconfronteerd met alle mogelijke problemen van (kleine) bedrijven. Met name de banken onderkennen dit voordeel terdege en waarschijnlijk ligt hierin mede de oorzaak van de populariteit van het secondee-systeem.

Vorengaande stemt geheel overeen met het theoretisch concept van een local enterprise agency: bedrijfsleven, banken, lokale of regionale overheid en een bestaande hulporganisatie (Kamer van Koophandel) opereren vanuit een structuur die een integrale, systematische en gecoördineerde aanpak van de problemen mogelijk maakt. Andere structuren komen ook voor, maar de actieve betrokkenheid van het bedrijfsleven en de lokale overheden is een steeds terugkerende gemeenschappelijke factor.

Wat doet een local enterprise agency?

In principe kunnen de taken van een agency velerlei zijn. De praktijk wijst uit dat de taken grotendeels specifiek gericht worden op de problemen van het kleinbedrijf en de startende ondernemers. Maar daarnaast zijn er nog andere doelgroepen die door het local enterprise agency „bewerkt” kunnen worden. Aan de hand van de taken en werkzaamheden van Lenta zullen we deze zaken nader uitwerken 17). De belangrijkste taken zijn de volgende:

- *advisering*. Deze taak heeft een groot gewicht als het gaat om mensen die overwegen om een eigen bedrijf te beginnen en bij hen die al begonnen zijn maar gerichte hulp zoeken. Doorgaans kan de algemene advisering door de stafleden van het agency worden verstrekt, en in veel gevallen kan specifieke advisering geschieden door het inschakelen van (gratis) experts uit de geassocieerde sponsorbedrijven. De adviesfunctie vindt hoofdzakelijk toepassing op de volgende probleemvelden:
- *management en financiering*. Zaken als: hoe regel ik mijn financiering, hoe bereid ik mijn cash-flow-prognose voor, welke ondernemingsvorm kies ik, welke rol speelt de accountant? enz. zijn veel voorkomende vragen. Het local enterprise agency zal zich echter *nooit* bemoeien met de normale commerciële beslissingen of professionele diensten aanbieden. Zo kan wel hulp worden geboden bij het voorbereiden van een transactie met een bank, maar zal nooit controle van de boeken plaatsvinden;
- *uitvindingen*. Als onderdeel van de technische hulpverlening worden technische adviezen verstrekt;
- *marketing*. Het opstellen van contracten, verkoopcondities en leveringsvoorwaarden leiden in veel gevallen tot problemen voor de startende ondernemers;
- *huisvesting*. Dit aspect vormt een essentieel probleem voor de kleine ondernemer. De advisering kan zich richten op lease- en huurcontracten en het opsporen van kleinschalige, goedkope en geschikte huisvestingfaciliteiten;
- *training en scholing*. Een opleiding die voorziet in een voldoende zakelijk en commercieel niveau, kan mislukkingen voorkomen en een wezenlijke bijdrage leveren aan een succesvolle onderneming. Diverse faciliteiten worden door de agencies aangeboden ten behoeve van cursussen waarbij de belangrijkste ondernemingsproblemen aan bod komen. De

belangstelling voor deze cursussen is groot 18);

- *verkoop(bevordering)*. Diverse activiteiten kunnen met steun van het agency georganiseerd worden zoals beurzen, tentoonstellingen, exportservice-diensten en bedrijvencontactenda-geen 19);
- *omgeving en milieu*. Ook bij het verbeteren van het sociale en fysieke milieu kunnen ondersteunende activiteiten uitgevoerd worden met name ten behoeve van de binnensteden. Dit laatste kan gestalte krijgen door als commissaris te fungeren bij binnenstedelijke projecten, door het opzetten van lokale „Small Firms Centres” 20).

Voordat we de fundamentele van de succesformule blootleggen, presenteren we eerst enkele cijfers die de bereikte resultaten illustreren.

Bereikte resultaten

De resultaten die door toedoen van de local enterprise agencies tot op heden zijn behaald, laten een uiterst positief beeld zien. Opgemerkt moet nog worden dat niet alle resultaten in harde cijfers kunnen worden uitgedrukt. In sommige gevallen zijn de effecten van de diverse maatregelen niet of nauwelijks te meten. Zo zijn de concrete effecten van beurzen, bedrijvencontactenmarkten en dergelijke nauwelijks op een betrouwbare manier te traceren. Wel zijn er indicaties te vinden die aangeven dat er sprake is van bijzonder positieve effecten en resultaten 21). De evaluaties van de gehouden cursussen geven illustratieve voorbeelden.

De deelnemers aan de diverse cursussen beoordeelden deze in overgrote meerderheid als bijzonder positief. Over het algemeen was men van oordeel dat de deelname aan de cursus een belangrijke ruggesteun betekende voor, en een hechtere basis bood bij het opzetten en verder ontwikkelen van bedrijfsactiviteiten. Voor een kleine minderheid van de participanten leidde het volgen van de cursus tot de overtuiging dat men beter (nog) niet met de voorgenomen plannen kon starten, aangezien de onderbouwing van het ondernemingsplan te zwak bleek of de uitvoering op te veel onoverkomelijke problemen zou kunnen stuiten. Door het volgen van de cursus werden deze ondernemers in spé behoeft voor een valse start en/of een toekomstige teleurstelling of faillissement.

Harde cijfers over de resultaten van het „Bedrijfsrelatiebureau” kunnen evenmin geboden worden 22), maar ook in dit geval zijn de signalen zonder meer hoopgevend.

In tegenstelling tot de zojuist genoemde resultaten, kunnen andere resultaten wel in eenduidige en harde cijfers worden uitgedrukt 23). We zullen daarbij enkele agencies centraal stellen.

Een van de oudste local enterprise agencies — de St. Helens

14) Dit systeem staat bekend als het „secondee-systeem” en is erg populair in Groot-Brittannië. De volledige kosten van de werknemer zijn voor rekening van het donor-bedrijf. Na afloop van de uitleentermijn gaat de werknemer weer terug naar zijn oorspronkelijke bedrijf.

15) Bij Lenta hebben 11 grote bedrijven zich verplicht om jaarlijks £ 20.000 ten behoeve van de exploitatie van dit agency te betalen.

16) In dit geval de Greater London Council en de Borough (stadswijk).

17) Gegevens ontleend aan London Enterprise Agency. *Annual Report 1982*.

18) Bij Lenta hebben ruim 300 deelnemers een cursus gevolgd.

19) Voorbeelden: „Meet the buyers”, „Small firms — big ideas” en „Can you make it?”.

20) Voorbeelden: Tower Hamlets Centre for Small Business, Lambeth Business Advisory Service, Wandsworth Business Resource Service en Hammersmith and Fulham Business Resource Limited.

21) Tijdens een door Lenta georganiseerde beurs, waar kleine bedrijven in contact konden komen met de inkoopafdelingen van grote bedrijven, werd al tijdens de beursdagen voor vele miljoenen omgezet. Dit was de beurs „Can you make it?”.

22) Deze activiteit van Lenta staat bekend onder de naam „Marriage-Bureau” en heeft als doelstelling om ondernemers (met verschillende vaardigheden en capaciteiten) aan elkaar te koppelen tot levensvatbare samenwerking.

23) Gegevens van de Inner Cities Division van het Department of Environment.

Trust in een regio met 200.000 inwoners in de buurt van Liverpool — creëerde in de eerste twee jaar van haar bestaan meer dan 1.000 banen door oprichting en uitbreiding van enkele honderden bedrijven. Daarnaast werden vele honderden cliënten met adviezen geholpen. Het in de Londense wijk Islington gelegen local enterprise trust ARC bood in het eerste jaar aan 151 cliënten hulp, terwijl dat aantal al in het tweede jaar was opgelopen tot 437. Een vergelijkbare spectaculaire groei laten nagenoeg alle agencies zien, en het ziet er naar uit dat deze ontwikkeling zich in de toekomst verder zal voortzetten. Door toedoen van de local enterprise trust in Leeds werden binnen 10 maanden maar liefst 34 bedrijven opgericht en waren enige tientallen in een planfase. De agencies Runcorn en Birmingham hebben elk in de beginfase ca. 400 bedrijven in het zadel geholpen. Bij de Kirklees-and-Wakefield Venture Trust werden in het eerste jaar 160 volledige banen in nieuwe bedrijven gerealiseerd.

Tot slot van dit overzichtje geven we enkele van de opmerkelijke resultaten van Londense enterprise agency Lenta. Gedurende de eerste tweeënhalf jaar van haar bestaan zijn enige duizenden algemene adviezen en ca. 700 gedetailleerde adviezen verstrekt. Met hulp en steun van Lenta zijn meer dan 200 bedrijven opgericht. Hiervan hadden 83 bedrijven al in de eerste anderhalf jaar ruim 1.100 arbeidsplaatsen opgeleverd c.q. behouden. Sinds de oprichting van Lenta hebben vele duizenden mensen deelgenomen aan de voorlichtingsdagen voor startende ondernemers en de weekendcursussen telden meer dan 300 deelnemers. De concrete resultaten van het Lenta Marriage-Bureau en de inkoopbeurs kunnen minder exact worden weergegeven (24).

Ronduit spectaculair is de bemoeienis van Lenta met de Whitbread-affaire. Sluiting van een filiaal van dit drankconcern bracht een verlies van ongeveer 600 arbeidsplaatsen met zich. Een intensieve en gerichte acquisitiecampagne van Lenta bij andere bedrijven leverde maar liefst een dubbel aantal arbeidsplaatsen op. De probleemsituatie was omgedraaid; er waren meer arbeidsplaatsen dan gegadigden, zodat er een werving van personeel in plaats van arbeidsplaatsen moest worden uitgevoerd.

De sleutel tot het succes

Bovenstaande resultaten liegen er niet om. Opgemerkt moet nog worden dat de geschiedenis van de agencies nog maar zeer recent is en er al meer dan 100 in het Verenigd Koninkrijk functioneren. De komende jaren kunnen dus nog veel perspectieven bieden. Het is interessant om de achtergronden van de behaalde successen nader te analyseren.

Het succes van de local initiatives kan worden toegelicht aan de hand van enkele sleutelbegrippen:

- de lokale en/of regionale invalshoek;
- de actieve participatie van overheid, bedrijfsleven en de bestaande hulporganisaties;
- de informele, onpartijdige, onafhankelijke en vertrouwelijke werkwijze.

Doordat de agencies worden bemand door experts op commercieel, zakelijk, technisch, juridisch en industrieel gebied, en zij bovendien ten allen tijde kunnen terugvallen op het (communicatie)netwerk en de deskundigheid van de sponsorbedrijven, kunnen nagenoeg alle aangedragen problemen worden getackeld. Dit kenmerk wordt op zich door velen als de grootste kracht van het instituut aangemerkt. Er is hier immers geen sprake van een nieuwe hulpverlenende instantie naast de vele reeds bestaande, maar meer van een coördinerende organisatie die efficiënt gebruik kan maken van de potenties van vele bedrijven, organisaties en instellingen. Bovendien kan het agency snel betrokkenen mobiliseren en de juiste personen en instellingen inschakelen dank zij het aanwezig netwerk van relaties.

Door de regionale en/of lokale invalshoek heeft men beter zicht op de problemen en (on)mogelijkheden om oplossingen te bewerkstelligen. Een bijkomend voordeel is de grotere affiniteit en motivatie van de mensen om zich in te zetten voor de regio. Door de participatie van verscheidene partijen die voor de ondernemer van belang zijn, is een gecoördineerde en integrale aanpak van de problemen mogelijk. Voorts is de noodzakelijke

aanzet tot sanering in de wildgroei van hulpverleningsinstanties een feit geworden.

De informele en onafhankelijke aanpak blijkt onder meer uit het feit dat de drempelvrees die velen bij bureaucratische overheidsinstanties voelen, bij de agencies veel geringer blijkt te zijn. Bij de agencies ARC en Business Link komt het informele karakter sterk tot uiting in de gekozen huisvesting, namelijk een winkel waar mensen vrij kunnen binnenwandelen. De onpartijdigheid en vooral het vertrouwelijke karakter worden met de grootst mogelijke omzichtigheid in acht genomen.

Het overgrote deel van de adviesverlening is gratis. De adviseurs worden volledig betaald door de donorbedrijven. Voor deelname aan de cursussen moeten de cursisten wel een kleine bijdrage betalen en hetzelfde geldt voor de deelname aan beurzen, tentoonstellingen en de bedrijvencontactendagen.

De regionale en lokale invalshoek heeft als directe consequentie dat men het agency gaat identificeren met de plaatselijke gemeenschap. Door hun participatie aan het agency geven de lokale en regionale bedrijven en overheid duidelijk aan dat zij wat voor hun regio willen doen. Dit geldt met name in die regio's waar bedrijven gedwongen zijn arbeidsplaatsen te schrappen. Overigens moet in dit verband worden vermeld dat het ook voor bedrijven „aantrekkelijk” is om in een agency te participeren. Het gedwongen laten afvloeien van personeel kost veel tijd en geld (moeizame onderhandelingen met vakbonden). Door participatie in de agency wordt niet alleen goodwill gekweekt, maar ook een duidelijke daad gesteld (voor de getroffen regio). De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bedrijven wordt dan ook sterk op de proef gesteld.

Het succes van veel agencies blijkt in sterke mate afhankelijk te zijn van het enthousiasme, de inzet, persoonlijkheid en deskundigheid van de managers en de overige stafleden. De lokale verbondenheid is een wezenlijk element voor het laten slagen van de aanpak van het agency. Bij secondes speelt nog mee, dat de betrokken werknemers door de verwachtingen van de donorbedrijven, zullen trachten zich geheel waar te maken.

Organisatie en opzet

Hierboven zijn al enige opmerkingen over de opzet van een agency gemaakt. Een goede organisatorische opzet is een eerste aanzet tot het succes. De minimale bezetting moet er als volgt uitzien: in de eerste plaats is er een full-time manager, bij voorkeur een met veel bedrijfservaring, persoonlijkheid en overtuigingskracht. Daarnaast moet een secretaris aanwezig zijn. Voorts dient minimaal één professioneel geschoolde hulpverlener deel van het team uit te maken. Veel van de gewenste en noodzakelijke deskundigheid kan via de sponsorbedrijven worden binnengehaald. Voor de huisvesting kan geschikte kantoorruimte worden gehuurd of ruimte door de sponsors beschikbaar worden gesteld (25).

De bijdragen van de sponsorbedrijven kunnen in diverse vormen gestalte worden gegeven: door overdracht in contanten, door het beschikbaar stellen van accommodatie, faciliteiten en voorzieningen en door het voor bepaalde tijd uitlenen van eigen werknemers (het secondees-systeem). In veel gevallen krijgen de bijdragen van de participerende bedrijven vorm in een combinatie van genoemde factoren.

Het toezicht op de agencies wordt in veel gevallen uitgeoefend door een comité bestaande uit vertegenwoordigers van de participerende deelnemers in het local enterprise agency. Slechts enkele bijeenkomsten per jaar zijn voldoende. De manager vervult ook hierbij een belangrijke sleutelfunctie.

Ten einde effectief te kunnen functioneren is het van belang dat het local enterprise agency een legale status krijgt. Er zijn verscheidene rechtsvormen mogelijk zoals een naamloze ven-

24) De beurs „Can you make it?” trok in april 1982 3000 kleine ondernemers en 50 grote bedrijven aan.

25) Lenta is gehuisvest in kantoorruimte van de Kamer van Koophandel. In Leeds heeft een van de sponsors ruimte beschikbaar gesteld, ARC en Business Link zitten in ruimten die door grootwinkelbedrijven ter beschikking zijn gesteld.

nootschap (met borgstelling) zonder aandelenkapitaal 26), een stichting 27) of als (juridisch) onderdeel van een Kamer van Koophandel 28).

Het midden- en kleinbedrijf

Het jaar 1983 is in internationaal verband uitgeroepen tot het jaar van het midden- en kleinbedrijf. Binnen de Europese Gemeenschap is aan elk der lidstaten een specifiek aspect van het midden- en kleinbedrijf toegewezen. Voor Nederland zou met name de startende ondernemer een speciaal accent dienen te krijgen.

Vanwaar deze sterke belangstelling voor deze sector? Algemeen is men van oordeel dat het economisch herstel van ons land en de overige landen primair zal moeten komen van het middelgrote en vooral van het kleine bedrijf. De helft van de nieuwe banen wordt nl. gecreëerd in kleine nieuwe ondernemingen. Deze arbeidsplaatsen kosten gemiddeld f. 28.000 aan risicokapitaal, en f. 72.000 aan vreemd vermogen. Gemiddeld levert een nieuw bedrijf vier arbeidsplaatsen op.

Tussen 1978 en 1980 zorgden 40.000 nieuwe bedrijven voor 120.000 nieuwe banen (in 1980: 15.000 starters met 60.000 banen). Per jaar zou het aantal startende bedrijven minstens 30.000 moeten bedragen, zodat meer dan 125.000 arbeidsplaatsen zouden kunnen worden geschapen. Figuur 1 geeft het aantal mutaties weer in de periode 1978-1980 29).

Figuur 1. Nieuwe gecreëerde arbeidsplaatsen naar ouderdom van de onderneming, 1978-1980

	Aantal ondernemingen	Aantal gecreëerde arbeidsplaatsen
Nieuwe ondernemingen	40.000	119.000
Ondernemingen die de gehele periode hebben bestaan (met meer dan 500 werknemers)	170.000	23.000
Ondernemingen die de bedrijfsvoering hebben beëindigd en bedrijven met meer dan 500 werknemers	40.000	-193.000

In figuur 2 wordt tot uitdrukking gebracht dat de werkgelegenheid in 1980 vergeleken met die in 1970 alleen voor - in dit geval industriële - bedrijven met minder dan 50 werknemers een groei laat zien.

Figuur 2. Aantal arbeidsplaatsen naar bedrijfsomvang, 1970 en 1980 (in arbeidsjaren x 1.000)

Per bedrijf aantal werkzame personen	1970	1980	Aantal bedrijven
500 en meer	552	380	230
50-499	382	350	2.600
Minder dan 50	222	235	24.600
Totale aantal arbeidsplaatsen	1.156	965	

Beide figuren illustreren dat het kleinbedrijf kan worden beschouwd als een belangrijke factor bij de creatie van werkgelegenheid. Het (regionaal) sociaal-economisch beleid dient zich daarvan rekenschap te geven. Het is daarbij dan wel van belang dat het beleid in sterke mate gericht wordt op het aanboren en uitbuiten van de aanwezige potentie.

Diverse initiatieven ter bevordering van nieuwe bedrijvigheid zijn de laatste jaren ter hand genomen 30). Een van de grootste bezwaren die in het merendeel van de gevallen aan de uitgevoerde projecten kleefde, was het partiële, incidentele en ad-hoc karakter van de meeste maatregelen, met andere woorden, zij waren niet ingebed in een groter structureel geheel. Daardoor bleef de effectiviteit van de meeste beleidsmaatregelen uiterst beperkt. De opzet, structuur en werkwijze van een local enterprise agency komen in hoge mate tegemoet aan de hier gesignaleerde bezwaren.

Local enterprise agencies in Nederland?

Het verdient naar onze stellige overtuiging aanbeveling om het concept van de „local initiatives” (local enterprise agency/trust en Business in the Community) - die in het Verenigd Koninkrijk zo succesvol blijken te zijn - ook in ons land te introduceren. Door middel van lokale initiatieven kunnen veel tot voor kort ongebruikte mogelijkheden worden aangeboord. In feite is alles aanwezig om concrete uitvoering op korte termijn te kunnen realiseren. De overheid heeft in het verleden meermalen blijk gegeven van haar bereidheid medewerking te verlenen bij het van de grond brengen van nieuwe initiatieven. Sterker nog, met name lagere overheden laten zich gemakkelijk in de verleiding brengen om onrijpe en zelfs ongewenste instrumenten en beleidsstrategieën aan te grijpen en uit te voeren. De discussies en het lobbyen met betrekking tot de D-zones zijn hiervan een duidelijk voorbeeld.

Ook de bestaande hulpinstanties en belangenorganisaties laten een verhoogde activiteit zien als het gaat om het entameren van beleid gericht op de startende ondernemer 31). Ten slotte geven verscheidene initiatieven van (grote) bedrijven aan dat ook in het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid gevoeld wordt voor de sociaal-economische problematiek 32). Dat hierbij tevens eigen belangen meespelen leidt geen twijfel, maar is geen bezwaar.

Het grote bezwaar van de ad hoc-politiek kan ondervangen worden door bepaalde kaders te scheppen. De Britse voorbeelden leveren aanrijpingspunten op. Een basisvoorwaarde moet zijn dat verscheidene grote bedrijven zich achter de filosofie stellen. Vervolgens zal het bedrijfsleven samen met de overheid en bestaande organisaties (met name de Kamers van Koophandel) het concept in de praktijk moeten brengen.

Eerder in deze beschouwing hebben we er al voor gepleit dat dit het beste langs twee wegen kan geschieden. Op nationaal niveau zou een organisatie als Business in the Community door grote bedrijven en de overheid kunnen worden opgericht. Begeleiding en coördinatie van de op te richten local enterprise agencies in de regio's zijn de belangrijkste taken. Op regionaal en lokaal niveau kunnen tegelijkertijd lokale en regionale overheden, gesteund door het (plaatselijke) bedrijfsleven en, bij voorbeeld,

26) Bij voorbeeld: St. Helens, Runcorn en Park Royal.

27) ARC b.v. is een industriële stichting.

28) Bij voorbeeld Leeds, Lenta en Birmingham.

29) Gegevens ontleend aan *Start en vernieuwing*, rapport RCO.

30) Bij voorbeeld oprichting van Bedrijvencentra, diverse starterscursussen, innovatiebevordering enz.

31) Enkele voorbeelden: *Word je eigen werkgever* (VNO-Noord); Werkboek *Een eigen bedrijf beginnen*, „Dag van de ondernemer” en *Eigen baas zijn*.

32) Bij voorbeeld het door Philips gesponsorde Philips Job-Creation Project.

de Kamer van Koophandel participeren in een op te zetten local enterprice agency. Deze activiteiten hoeven grote bedrijven er niet van te weerhouden om zelf „Small Business Units” op te zetten.

Enkele belangrijke punten roepen we nog even in herinnering. Het draagvlak voor, en het initiatief tot het oprichten van een agency moet uit de regio komen. Sponsorbedrijven moeten bereid zijn hulp te verlenen en toegankelijk zijn tot op het hoogste niveau. De adviesverlening dient (in principe) gratis, informeel en vertrouwelijk te zijn. Het agency mag zich onder geen beding gaan bezighouden met de normale gangbare commerciële praktijk. Elke agency dient zich te richten op de (specifieke) problemen en potenties van haar eigen regio en niet trachten een succesvolle opzet van elders zonder meer te kopiëren.

Slotbeschouwing

Hoewel de Britse „local initiatives” nog pas een zeer recente historie hebben, zijn de behaalde resultaten tot nu toe erg goed te noemen. De belangrijkste kracht — het efficiënt aanwenden van de (ongebruikte) potenties van het bedrijfsleven — is geïnstitutionaliseerd op een zodanige wijze dat bestaande organisaties en instanties niet alleen een belangrijke bijdrage leveren, maar

ook zelf veel efficiënter gaan functioneren.

Wij kunnen en moeten in ons land lering trekken uit de Britse ervaringen. Naar onze vaste overtuiging is het de hoogste tijd om de hier gepresenteerde instituten ook in Nederland te introduceren. Dat moet met medewerking van de diverse partijen zonder noemenswaardige problemen mogelijk zijn. Een oproep aan het bedrijfsleven is hierbij op zijn plaats. Als we de komende jaren niet willen blijven steken in theoretische verhandelingen over banenplannen enz. ligt hier een concreet aangrijpingspunt.

Een land dat zo'n belangrijke positie meent te moeten toekennen aan de plaats en toekomst van haar industrie, moet alles in het werk stellen om die plaats waar te maken. Een „ondernemende” aanpak, met een fundamentele rol van het bedrijfsleven daarin, past geheel bij de traditionele aard van Nederland als een natie van handel en bedrijvigheid. Een gezamenlijke bestrijding van de crisis met een ruime mate van ondernemingslust kan voldoende perspectieven voor de toekomst bieden 33).

Frans Boekema
Leo Verhoef

33) Op 9 juni a.s. zal aan de Katholieke Hogeschool Tilburg een internationale studiedag over local initiatives worden gehouden.